

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ: ΜΙΑ  
ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΟΥ ΕΓΙΝΕ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ  
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**WORK-LIFE BALANCE: A PROPOSAL WHICH HAS BECOME  
NECESSITY FOR THE SUCCESS OF CONTEMPORARY  
BUSINESS**

*Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του διπλώματος Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

**ΦΩΤΕΙΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΓΟΥΤΣΟΥ  
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020**

January, 2020



## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

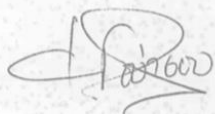
Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον/ην συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον/ην Υπογράφοντα/ουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

Φωτεινή Ταναζιώτα Γούτσου

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:



## Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες ένας μεγάλος και αυξανόμενος αριθμός επιστημονικών ερευνών έχει διεξαχθεί για την εις βάθος διερεύνηση της έννοιας της εξισορρόπησης της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής σε αναλογία με τις σημαντικές και επιδραστικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο. Οι σημερινοί εργαζόμενοι για μια πληθώρα λόγων, είναι αντιμέτωποι με μια σειρά αντικρουόμενων συχνά δεσμεύσεων/ υποχρεώσεων: ανατροφή παιδιών, εργασία, οικιακές εργασίες, κοινωνικές υποχρεώσεις κ.ά., κάτι που έχει οδηγήσει στην αύξηση των επιπέδων stress και του βαθμού της σύγκρουσης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής και ενέχει σοβαρές συνέπειες για τα άτομα, τους εργοδότες τους και τις κοινωνίες συνολικά.

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η εμβάθυνση στο περίπλοκο αυτό φαινόμενο, η κατανόηση των συνεπειών της ύπαρξής του, η διερεύνηση των πρακτικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις, και η κατάδειξη πετυχημένων πρακτικών σχεδιασμού και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών. Για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων, εφαρμόστηκε η ποιοτική μέθοδος (εξαιτίας της περιπλοκότητας του υπό μελέτη φαινομένου) ενώ διενεργήθηκαν ανώνυμες συνεντεύξεις με εκπροσώπου διάφορων κλάδων που αποτέλεσαν το δείγμα (οι κλάδοι είναι ποικίλοι, ώστε να υπάρξει πλούσια λεπτομέρεια). Διαπιστώθηκε ότι στη χώρα έχει σημειωθεί μικρή πρόοδος σε σχέση με το φαινόμενο, τη στιγμή που οι περισσότεροι νέοι (που θα αποτελέσουν το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό) θεωρούν πάρα πολύ σημαντική επιδίωξη την ισορροπία της ζωής και την προσωπική ανάπτυξη. Παράλληλα όμως, φάνηκε ότι οι εκπρόσωποι έχουν συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα του ζητήματος και λαμβάνονται αρκετά μέτρα προς τη σωστή κατεύθυνση. Τέλος, δεδομένου ότι η μετάβαση δεν είναι εύκολη, θα πρέπει να υπάρχει ομοφωνία και συνεχής υποστήριξη σε επίπεδο ηγεσίας, οι μάνατζερς όλων των επιπέδων (υψηλό, μεσαίο και χαμηλό) θα πρέπει να δίνουν το παράδειγμα και να επηρεάζουν καταλυτικά το ποιες συμπεριφορές θα αποτελέσουν, τις γενικά αποδεκτές (τη νόρμα) και θα εδραιωθούν, ενώ θα πρέπει να διασφαλιστεί η πραγματική συμμετοχή των εργαζόμενων στις αποφάσεις.

## Abstract

In recent decades a large and growing number of scientific researches have been conducted to investigate in depth the concept of balancing personal / professional life in relation to the significant and impactful changes that have taken place at social and professional levels. Today's employees, for a variety of reasons, are confronted with a series of often conflicting commitments / responsibilities: child upbringing, work, housework, social obligations, etc., which has led to increased stress levels and the degree of personal conflict / professional life and has serious implications for individuals, their employers and societies as a whole.

The research objective of this work was to delve into this complex phenomenon, to understand the consequences of its existence, to investigate the practices followed by Greek companies, and to demonstrate successful planning and implementation practices of such policies. To meet the research objectives, the qualitative method (due to the complexity of the phenomenon under study) was applied, while anonymous interviews were conducted with representatives of the various branches of the sample (the sectors are varied to provide rich detail). It has been found that little progress has been made in the country at a time when most young people (who will be the future human resources) consider life balance and personal development to be very important. At the same time, however, it appeared that the delegates were aware of the importance of the issue and that several steps were being taken in the right direction. Finally, since transition is not easy, there needs to be unanimity and ongoing support at the leadership level, managers at all levels (high, middle and low) should set an example and influence what their behavior will be, the generally accepted (norm) and will be established, while ensuring that workers are truly involved in decisions.



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ομότιμη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η αμέριστη βοήθεια της και οι πολύτιμες γνώσεις της σε επιστημονικά και διαδικαστικά ζητήματα διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, η διαρκής ενθάρρυνση και η ηθική υποστήριξη, που μου κατέδειξε καθ' όλη την χρονική περίοδο συγγραφής της παρούσας εργασίας, αποτέλεσαν την πρωταρχική ψυχική δύναμη που με ώθησε στην επίτευξη αυτού του έργου.

Επιπροσθέτως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά μία ακόμη καθηγήτρια μου, την κυρία Ελεάννα Γαλανάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και Οικονομολόγο με ειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, για την ευγενική προσφορά της στη διαδικασία επεξεργασίας του ερωτηματολογίου συνεντεύξεων με πλήθος καθοδηγήσεων ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων και συμβουλών για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων.

Θα ήθελα ακόμη να εκφράσω ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον κύριο Νίκο Πάχο, καθώς και να του ευχηθώ ολόψυχα κάθε επιτυχία στην νέα επαγγελματική του πορεία ως Διδάκτωρ του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η συμβολή του στην επεξεργασία της διπλωματικής μου εργασίας ήταν καίριας σημασίας, αφού χάρη στις ορθές παρατηρήσεις και προτάσεις του σχετικά με το ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων συνέβαλε σημαντικά στην διευκόλυνση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.

Φυσικά δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους τους ανθρώπους, εργαζόμενους τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που είχαν την ευγενή καλοσύνη να απαντήσουν στις συνεντεύξεις διαθέτοντας πολύτιμο εργασιακό ή προσωπικό χρόνο παρά το σημαντικό φόρτο εργασίας ή την ανάγκη τους για ξεκούραση αντίστοιχα. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στις εκάστοτε εταιρίες που δέχτηκαν οι άνθρωποι τους να συμμετέχουν στην έρευνα μου ως εκπρόσωποι της επωνυμίας τους και να με βοηθήσουν προσφέροντας μου πληθώρα πληροφοριών, οι οποίες και αποτέλεσαν τη βάση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας.



## Περιεχόμενα

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ .....	0
Λίστα πινάκων .....	6
Κεφάλαιο 1° Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 2° Θεωρητική Επισκόπηση.....	9
2.1 Εισαγωγή .....	9
2.2 Ιστορική αναδρομή-σημαντικότητα της έννοιας.....	11
2.3 Ιδεολογικές μεταστροφές και επικρατούσες θεωρίες σε σχέση με την έννοια της ισορροπίας ζωής/ εργασίας.....	13
2.3.1 Η οπτική της αποζημίωσης .....	16
2.3.2 Η οπτική της εξισορρόπησης.....	19
2.4 Ορισμοί της έννοιας.....	23
2.5 Παράγοντες επιρροής της έννοιας της ισορροπίας ζωής/ εργασίας.....	26
2.5.1 Ατομικοί παράγοντες επιρροής .....	26
2.5.2 Οργανωσιακοί παράγοντες επιρροής της ισορροπίας ζωής/ εργασίας.....	28
Κεφάλαιο 3° Μεθοδολογία έρευνας.....	30
3.1 Φιλοσοφία της έρευνας.....	30
3.2 Μέθοδοι έρευνας και παρούσα έρευνα.....	31
Κεφάλαιο 4° Αποτελέσματα έρευνας.....	32
4.1 Αναγνώριση προβλήματος και συμβολή της τεχνολογίας.....	32
4.2 Επιπτώσεις ανισορροπίας προσωπικής/επαγγελματικής ζωής.....	38
4.3 Πολιτικές επίτευξης εξισορρόπησης που εφαρμόζουν οι οργανισμοί του δείγματος ...	43
4.4 Εξισορρόπηση και ικανοποίηση.....	49
4.5 Εξισορρόπηση και εργασιακή ανάμιξη .....	53
4.6 Εξισορρόπηση και παραγωγικότητα .....	57
4.7 Εξισορρόπηση και δέσμευση .....	59
4.8 Ισορροπία ζωής και υγεία .....	62
4.9 Εξισορρόπηση και απόδοση του οργανισμού .....	63
4.10 Εξισορρόπηση ζωής και φήμη οργανισμού .....	66
4.11 Εξισορρόπηση και προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων .....	68
4.12 Εξισορρόπηση και εργασιακό κλίμα .....	71
4.13 Εξισορρόπηση και δυσκολίες εφαρμογής.....	74
4.14 Εξισορρόπηση και αποτυχία πολιτικών .....	77
4.15 Εξισορρόπηση και επιτυχημένες πρακτικές.....	79
4.16 Εξισορρόπηση και δυσκολίες στην τήρηση διαδικασιών και τον έλεγχο της απόδοσης .....	81



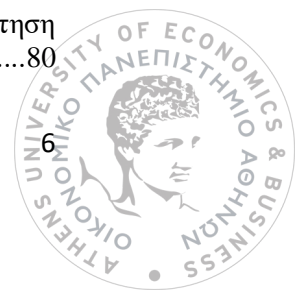
4.17 Εξισορρόπηση και κρίσιμα σημεία της εισαγωγής και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών στους σύγχρονους οργανισμούς .....	84
4.18 Εξισορρόπηση και μελλοντικές εξελίξεις .....	87
Κεφάλαιο 5° Συζήτηση αποτελεσμάτων (συμπεράσματα-προτάσεις) .....	92
5.1 Συμπεράσματα-συζήτηση .....	92
5.2 Προτάσεις .....	97
5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....	99
Βιβλιογραφία .....	100
Παράρτημα .....	109

### **Πίνακας-Λίστα εικόνων**

Εικόνα 1.....	16
Εικόνα 2.....	29

### **Λίστα πινάκων**

Πίνακας 1: ορισμοί της έννοιας του work-life balance.....	26
Πίνακας 2: κωδικοποίηση συμμετεχόντων.....	34
Πίνακας 3: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 1.....	34
Πίνακας 4: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 2.....	40
Πίνακας 5: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 3.....	45
Πίνακας 6: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 4.....	51
Πίνακας 7: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 5.....	55
Πίνακας 8: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 6.....	58
Πίνακας 9: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 7.....	60
Πίνακας 10: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 8.....	63
Πίνακας 11: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 9.....	64
Πίνακας 12: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 10.....	67
Πίνακας 13: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 11.....	69
Πίνακας 14: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 12.....	72
Πίνακας 15: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 13.....	75
Πίνακας 16: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 14.....	78
Πίνακας 17: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 15.....	80



<b>Πίνακας</b>	<b>18:</b>	απαντήσεις	ερωτηθέντων	στην	ερώτηση
16.....					82
<b>Πίνακας</b>	<b>19:</b>	απαντήσεις	ερωτηθέντων	στην	ερώτηση
17.....					85
<b>Πίνακας</b>	<b>20:</b>	απαντήσεις	ερωτηθέντων	στην	ερώτηση
18.....					87



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Εισαγωγή

Καθώς η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι κοινά αποδεκτή στη σημερινή εποχή, ενώ οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως κόστος, αλλά ως πολύτιμος πόρος και σημαντική πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης έχει καταστεί μια πολύ σημαντική επιδίωξη των σύγχρονων οργανισμών. Οι σύγχρονες συνθήκες, όπου οι αλλαγές θεωρούνται η μόνη σταθερά και ο ανταγωνισμός είναι διογκούμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, η ύπαρξη μιας ακμάζουσας κουλτούρας και ενός ικανού, κινητοποιημένου προσωπικού θεωρούνται απαραίτητα στοιχεία επιτυχίας και επιβίωσης των οργανισμών.

Στο ίδιο πλαίσιο, η συνεχής πίεση εξαιτίας του ανταγωνισμού (μεταξύ άλλων) και η τεχνολογία, όπου υπάρχει μεγιστοποίηση της προσβασιμότητάς και της επικοινωνίας 24/7 έχουν συντελέσει στην άνηση ενός φαινομένου που αφορά την χαμηλή ικανοποίηση από την οικογενειακή ζωή και την παραμέληση του εαυτού, που συνοδεύεται από υποβάθμιση της υγείας και έλλειψη αίσθησης ολοκλήρωσης και προσανατολισμού και κατεύθυνσης (Ahmer, 2002). Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν έχουν επιτύχει μια αποδεκτή ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματικής τους ζωή, κάτι που μπορεί να ενέχει σημαντικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους, όσο και τους οργανισμούς. Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, έχουν προταθεί πολλές θεωρίες επεξήγησης του φαινομένου, και έχουν καταδειχθεί αρκετοί παράγοντες επιρροής του, ενώ υπάρχουν αρκετές πρακτικές δυσκολίες ως προς το σχεδιασμό και την εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών αντιμετώπισης της ανισορροπίας και ενίσχυσης της ισορροπίας.

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση των αιτιών που έχουν οδηγήσει στην αντιληπτή έλλειψη ισορροπίας ζωής (προσωπικής/ επαγγελματικής) που εκφράζουν πολλοί εργαζόμενοι, ο προσδιορισμός του αντίκτυπου της επίτευξης ισορροπίας σε επίπεδο εργαζόμενου και οργανισμού και ο εντοπισμός των βασικών λόγων επιτυχίας κάποιων πρακτικών (ώστε να γίνουν και οι αντίστοιχες προτάσεις). Η σημαντικότητα της εργασίας προκύπτει από το ότι υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό θεωρητικό πλαίσιο σε σχέση με την ισορροπία ζωής, πολλές από τις σχέσεις ανάμεσα στις έννοιες δεν έχουν πλήρως κατανοηθεί (επομένως ελπίδα και στόχος είναι η εύρεση κάποιων χρήσιμων διαπιστώσεων που θα οδηγήσουν σε χρήσιμες προτάσεις). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα παρουσιαστεί η θεωρητική επισκόπηση της υπάρχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας (οι βασικές θεωρίες, οι αιτίες και οι συνέπειες), στο τρίτο κεφάλαιο θα

αναλυθεί η μεθοδολογία της έρευνας και θα εξηγηθούν οι λόγοι που επιλέχθηκε, στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας (τα ευρήματα των συνεντεύξεων) και στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει η συζήτηση των ευρημάτων και η κατάδειξη των προτάσεων.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Θεωρητική Επισκόπηση

### 2.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες ένας μεγάλος και αυξανόμενος αριθμός επιστημονικών ερευνών έχει διεξαχθεί για την εις βάθος διερεύνηση της έννοιας της εξισορρόπησης της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (work-life balance-WLB- Rincy & Panchanatham, 2014, Grzywacz & Carlson 2007; Lewis & Cooper 2005), σε αναλογία με τις σημαντικές και επιδραστικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο (Abbott & De Cieri, 2008; Cooper & Jackson 1997; Harrington 2007; Lewis & Cooper 1999). Οι παγκόσμιες, εθνικές και τοπικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, επιδρούν τόσο στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή, όσο και στη φύση της μεταξύ τους σχέσης (Allis & O'Driscoll 2008; Blyton, Blunsdon, Reed & Dastmalchian 2006; Harrington 2007; Lewis & Cooper 1999; Lewis & Cooper, 2005; Lewis, Gambles & Rapoport, 2007; Perry-Jenkins, Repetti & Crouter 2000):

- Ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός γυναικών εισέρχονται στους εργασιακούς χώρους
- Εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης τα όρια ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, είναι πλέον εξαιρετικά δυσδιάκριτα (οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας έχουν συμβάλλει στην εξάλειψη των γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών-οι εργαζόμενοι πλέον μπορούν να είναι μονίμως προσεγγίσιμοι πιο εύκολα και γρήγορα από ποτέ και μπορεί να δουλεύουν πάρα πολλές ώρες από οποιοδήποτε μέρος, οποιαδήποτε ώρα
- Εξαιτίας της τάσης του outsourcing (της ανάθεσης μέρους της εργασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες) και της επικράτησης ευέλικτων μορφών εργασίας (κυρίως part-time και προσωρινή εργασία), έχουν αυξηθεί τα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας και οι προσδοκίες σε σχέση με διάφορες διαστάσεις της απόδοσης των εργαζόμενων (σε αυτό μπορεί να έχει συντελέσει και ο διογκούμενος, παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι συνεπαγόμενες πιέσεις που δέχονται οι οργανισμοί για συνεχή αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και καινοτομία και η μεταφορά όλης αυτής της πίεσης στους εργαζόμενους)

- Οι οικονομίες έχουν μεταστραφεί στις υπηρεσίες (Higgins, Duxbury & Lee, 1992; Vannoy & Dubeck, 1998), όπου υπάρχουν έντονες πιέσεις για επίτευξη εξαιρετικής συνέπειας και καινοτομίας, σε συνεπή βάση, γρήγορη ανταπόκριση κ.ά.
- Διάφορες δημογραφικές αλλαγές έχουν συμβάλλει στην αύξηση της πολυπλοκότητας των αλληλοεπιδράσεων ανάμεσα στις δύο πτυχές της ζωής των ατόμων

Επιπρόσθετα σε κοινωνικό επίπεδο, η ποικιλομορφία και τα επίπεδα ετερογένειας και διαφοροποίησης των σημερινών οικογενειών είναι πολύ υψηλά, ενώ σύμφωνα με το Whitehead, (2008) η διαφοροποίηση είναι η νέα νόρμα. Υπάρχουν πολλές οικογένειες όπου εργάζονται και οι δύο σύντροφοι/ γονείς, μόνο ο ένας, μονογονεϊκές οικογένειες (άτομα που μεγαλώνουν μόνα τους παιδί/ παιδιά), εργαζόμενοι που έχουν ταυτόχρονα ευθύνες απέναντι σε παιδιά και ηλικιωμένους (“the sandwiched-generation”-η γενιά σάντουιτς) κ.ά., έχουν οδηγήσει στην αύξηση της επιτακτικότητας της ανάγκης εξισορρόπησης της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής, για μια μεγάλη μερίδα σύγχρονων εργαζόμενων (Neal & Hammer 2007). Οι παραπάνω εξελίξεις (οι αλλαγές σε τεχνολογικό, επαγγελματικό και οικογενειακό-προσωπικό επίπεδο) έχουν συντελέσει στη διεύρυνση της περιπλοκότητας της σχέσης ανάμεσα σε επαγγελματική και προσωπική ζωή (Parasuraman & Greenhaus 2002).

Συνοψίζοντας, οι σημερινοί εργαζόμενοι για μια πληθώρα λόγων, είναι αντιμέτωποι με μια σειρά αντικρουόμενων συχνά δεσμεύσεων/ υποχρεώσεων: ανατροφή παιδιών, εργασία, οικιακές εργασίες, κοινωνικές υποχρεώσεις κ.ά., κάτι που έχει οδηγήσει στην αύξηση των επιπέδων stress και του βαθμού της σύγκρουσης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής και ενέχει σοβαρές συνέπειες για τα άτομα, τους εργοδότες τους και τις κοινωνίες συνολικά (Haider & Azmi, 2019).

Σύμφωνα με τους Duxbury και Higgins (2007), οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν έντονες αντιληπτές συγκρούσεις σε σχέση με τα προαναφερθέντα (κυρίως σε επίπεδο υπερφόρτωσης των διάφορων ρόλων και ικανότητας παροχής της επιθυμητής φροντίδας), καθώς τείνουν να έχουν περισσότερες υποχρεώσεις (σε σύγκριση με τους άντρες) εκτός εργασίας. Επιπλέον άλλες έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι γυναίκες λαμβάνουν λιγότερη υποστήριξη σε σχέση με τους άντρες σε ότι αφορά την καριέρα τους, ενώ παρόλο που οι γυναίκες τείνουν να δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής, τα ποσοστά των αντρών είναι ανοδικά (Haider & Azmi, 2019).

Μια μεγάλη έρευνα στον Καναδά από τον Lowe (2005), συμπέρανε ότι:

- Τα ποσοστά των εργαζόμενων με υψηλά επίπεδα σύγκρουσης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (ΣΠΕ) είναι 25%

- Αν συμπεριληφθούν και τα άτομα που δηλώνουν υπερφόρτωση σε σχέση με τους ρόλους, το ποσοστό αγγίζει το 60%

Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι (κυρίως οι νέοι) είναι αντιμέτωποι με πάρα πολλές ώρες εργασίας και ολοένα και λιγότερες ώρες που μπορούν να αφιερώσουν στον εαυτό της, την προσωπική τους ανάπτυξη, ή σε ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Αυτό το φαινόμενο είναι πολύ διαδεδομένο και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα και μια πρόκληση για τους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ένα πολύτιμο στοιχείο, ενώ η αντιληπτές ανισορροπίες και η συνεπαγόμενη πίεση έχουν συνδεθεί με μια σειρά σημαντικών επιπτώσεων (εργασιακή δυσарέσκεια, μείωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης κ.ά.- Duxbury & Higgins, 2007).

## 2.2 Ιστορική αναδρομή-σημαντικότητα της έννοιας

Το ζήτημα της ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ήταν πάντα κάτι σημαντικό, για όσους μελετούσαν τις έννοιες της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της ζωής συνολικά (Guest, 2002). Ιστορικά οι πρώτες έντονες ανησυχίες είχαν εκφραστεί σε ότι αφορά την παιδική εργασία, ενώ στη συνέχεια για τις επιπτώσεις της εκβιομηχάνισης (Kleinberg, 1989) και της ανεργίας εξαιτίας των έντονων υφεσιακών κύκλων (Jahoda, 1992). Η Kleinberg (1989), είχε ήδη από παλιά υποστηρίζει ότι μετά την εκβιομηχάνιση, αναπτύχθηκε μια έντονη διχοτόμηση ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή (ενώ μέχρι τότε μεγάλο μέρος της εργασίας γινόταν μέσα στο σπίτι- Oslen, 1983), ενώ η ισορροπία που υπήρχε έως τότε διαταράχθηκε.

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της ΣΠΕ (σύγκρουσης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής) έχει λάβει νέες διαστάσεις (όπως επεξηγήθηκε παραπάνω), καθώς έχει αυξηθεί τόσο η ποσότητα της εργασίας, όσο και η έντασή της. Στοιχεία από την Αγγλία, έχουν φανερώσει ότι το ποσοστό των ατόμων που εργάζονται πάνω από 48 ώρες την βδομάδα έχει αυξηθεί την τελευταία δεκαετία, ενώ σε ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ολλανδία, η Γαλλία, η Ιρλανδία, η Ιταλία κ.ά. παρατηρείται μια αύξηση στα άτομα που δηλώνουν σημαντική αύξηση στην εργασιακή ένταση, δηλαδή τις ώρες που δουλεύουν σε υψηλές ταχύτητες ή αντιμετωπίζουν πιεστικές διορίες (Guest, 2002).

Σε επίπεδο οργανισμών, η υποβόσκουσα παραδοχή πίσω από το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την έννοια της ισορροπίας είναι ότι η μείωση της σύγκρουσης ζωής/ εργασίας, μπορεί να οδηγήσει στη διεύρυνση της παραγωγικότητας (Watkins, 1995; Beauregard & Henry, 2009; Neerpal and Barath, 2013).

Σε κοινωνικό επίπεδο είχαν εκφραστεί έντονες ανησυχίες για την μείωση της ποιότητας της οικογενειακής ζωής (Galinsky, Bond, & Friedman, 1993), την αύξηση της χρήσης ουσιών

και της εγκληματικότητας, τη μείωση του ενδιαφέροντος για την κοινότητα, τη συμμετοχικότητα, τη φροντίδα ηλικιωμένων και ασθενέστερων κ.ά. Τέλος έχει υποστηριχθεί (για παράδειγμα Tulgan, 1996) ότι η νέα γενιά εργαζόμενων (η γενιά X) έχει διαφορετικές αξίες και στάσεις απέναντι στην εργασία συνολικά: δίνει περισσότερη βαρύτητα στην εξισορρόπηση της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής, ενώ παράλληλα δεν είναι διατεθειμένη να επιδείξει αυξημένα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Σε σχέση με αυτό, μια εξήγηση είναι οι διαφοροποιήσεις σε σχέση με το ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στους οργανισμούς και τους εργαζόμενους (τις αντιληπτές πεποιθήσεις των εργαζόμενων σε ότι αφορά τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των 2 πλευρών-Rousseau & Tijoriwala, 1998): δεδομένου ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί εξαιτίας των έντονων πιέσεων/ προκλήσεων δυσκολεύονται να παρέχουν συνθήκες εργασιακής ασφάλειας και εξέλιξης, οι νέοι δε βλέπουν το λόγο να είναι δεσμευμένοι (Guest, 2002).

Η φύση της διασύνδεσης ανάμεσα στον εργασιακό χώρο και την οικογένεια, θεωρείται κεντρικής σημασίας στην έννοια της ισορροπίας ζωής/ εργασίας, ενώ η περιοχή αυτής της αλληλοεπίδρασης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο για ένα αυξανόμενο αριθμό οικογενειών (Heraty, Morley & Cleveland, 2008; Pocock, 2003). Κάποιοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η παραπάνω πρόκληση είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις προκλήσεις της νέας εποχής (Halpern, 2005).

Τα ζητήματα της εξισορρόπησης ζωής/ εργασίας έχουν προσεγγιστεί από αρκετές προοπτικές/ θεάσεις, ενώ πολλές πολύτιμες γνώσεις έχουν αναπτυχθεί σε ότι αφορά την περίπλοκη αυτή σχέση (Parasuraman & Greenhaus 2002). Παρόλα αυτά, υποστηρίζεται ότι:

- Δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό θεωρητικό πλαίσιο (Pitt-Catsouphe et al., 2006), ενώ η υπάρχουσα γνώση σε σχέση με το ζήτημα στηρίζεται σε μια σειρά θεωριών (Zedeck and Mosier, 1990; O'Driscoll, 1996; Clark, 2000; Guest, 2002; Morris and Madsen, 2007)
- Υπάρχουν πολλές έννοιες που δεν είναι «ισχυρά» ορισμένες (με αποτέλεσμα να υπάρχουν παρανοήσεις και διαφορετικές εννοιολογικές μεταφράσεις), ενώ πολλές από τις σχέσεις ανάμεσα στις έννοιες δεν έχουν πλήρως κατανοηθεί
  - Συχνά οι προτάσεις των επιστημονικών ερευνών προς τους οργανισμούς είναι ασαφείς (Parasuraman & Greenhaus 2002)

Τα παραπάνω έχουν οδηγήσει πολλούς ερευνητές στο να υποστηρίζουν ότι απαιτείται η ανάπτυξη νέων θεωρητικών μοντέλων, που έχουν ενσωματώσει πιο αποτελεσματικά τις περίπλοκες αλλαγές σε επίπεδο οργανισμών, ατόμων και κοινωνιών (Barnett & Hyde 2001; Kalliath & Brough 2008; Parasuraman & Greenhaus 2002; Poelmans, Kalliath & Brough 2008).

### 2.3 Ιδεολογικές μεταστροφές και επικρατούσες θεωρίες σε σχέση με την έννοια της ισορροπίας ζωής/ εργασίας

Υποστηρίζεται ότι στη σύγχρονη περίοδο υπάρχει μια σημαντική ιδεολογική μετατόπιση/ μεταστροφή των συμπεριφορικών επιστημών, από την «παθολογία στην υγεία», ενώ για παράδειγμα η κίνηση της θετικής ψυχολογίας (positive psychology movement-Seligman, 2000; 2008), έχει μετατοπίσει την επικέντρωση: από αυτά που είναι λάθος στα άτομα, προς αυτά που είναι σωστά, ή από τις αδυναμίες στις δυνάμεις. Στο πεδίο της συμπεριφοράς των οργανισμών, σημαντική ήταν η συνεισφορά του Luthans (2002; 2007; 2008), όπου όρισε την θετική, οργανωσιακή συμπεριφορά ως: «τη μελέτη και την πρακτική εφαρμογή των θετικών δυνάμεων και των ψυχολογικών ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να γίνουν αντικείμενο αποτελεσματικής διαχείρισης, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των σύγχρονων οργανισμών» Luthans (2002: 59).

Παράλληλα στο τομέα της μελέτης της σχέσης ζωής/ εργασίας μια άλλη μεταστροφή στην ιδεολογική δομή (μεταστροφή υποδείγματος-paradigm shift) έχει λάβει χώρα, καθώς έχει δεχθεί κριτική η οπτική της αντιμετώπισης της εργασίας και της προσωπικής ζωής, ως αντικρουόμενες ευθύνες/ δεσμεύσεις που απορρέουν από τους ρόλους (Werber & Walter 2002). Σύμφωνα με τους Greenhaus & Parasuraman (1999), η προοπτική της σύγκρουσης έχει κυριαρχήσει στη σχετική επιστημονική έρευνα τα τελευταία 25 χρόνια, ενώ σύμφωνα με αυτή την προοπτική, οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις των δύο ρόλων είναι μη συμβατές- οι πιέσεις που προέρχονται από τον ένα ρόλο αναμιγνύονται με τις υποχρεώσεις του άλλου ρόλου (η υπόθεση αυτή στηρίζεται στη θεωρία των ρόλων και την υπόθεση της σπανιότητας- Sieber, 1974, όπου τα άτομα που συμμετέχουν σε πολλούς ρόλους, αναπόφευκτα θα αντιμετωπίσουν συγκρούσεις εξαιτίας της σπανιότητας/ ανεπάρκειας της ενέργειας και του χρόνου). Η θεωρία μπορεί να κατανοηθεί ως μια ομάδα αλληλοσχετιζόμενων εννοιών και μεταβλητών, ορισμών και προτάσεων που παρουσιάζουν μια συστηματική οπτική ενός φαινομένου, μέσω της συγκεκριμενοποίησης των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές, ώστε να μπορεί να επεξηγηθεί/ κατανοηθεί ένα φαινόμενο (Kerlinger, 1979)

Επομένως σύμφωνα με τα παραπάνω, έχει δοθεί ενδεχομένως πολύ έμφαση στη σύγκρουση ανάμεσα στην ζωή/ εργασία και την οικογένεια/ εργασία και τις αρνητικές επιπτώσεις (Greenhaus & Powell 2006) και όχι τόσο στην θετική αλληλοεπίδραση που μπορεί να υπάρξει, μέσω της συμμετοχής σε πολλαπλούς ρόλους και την αύξηση του well-being (υπόθεση της ενίσχυσης-επέκτασης- (Barnett & Baruch 1985; Barnett & Hyde 2001; Greenhaus & Powell 2006; Marks 1977). Στο ίδιο πλαίσιο, μια σειρά ερευνών έχουν



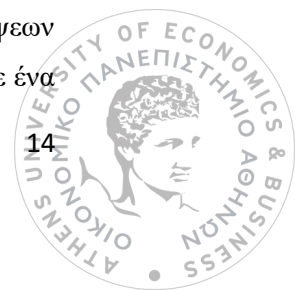
υπογραμμίζει τη δυνατότητα θετικής αλληλοεπίδρασης και ευθυγράμμισης των πολλαπλών ρόλων (Barnett 1998; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Frone 2003; Greenhaus & Powell 2006; Kirchmeyer, 1992).

Ιστορικά, όπως έχει γίνει αντιληπτό, οι μελέτες σε ότι αφορά την εργασία και τη ζωή είχαν εστιάσει στη σύγκρουση ανάμεσα στους ρόλους των ατόμων, ειδικά των ρόλων τους στην εργασία και των ρόλων τους ως μέλη μιας οικογένειας (Adams, King, & King, 1996; Greenhaus & Beutell, 1985; Grzywacz 2000; Grzywacz & Marks 2000a). Η θεωρία του ορίου (Boundary theory) και η θεωρία του συνόρου (border theory), είναι δύο θεμελιώδεις θεωρίες που έχουν χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές για τη διερεύνηση ζητήματα που αφορούν τις συγκρούσεις ρόλων, ενώ πολλές θεωρίες στηρίζονται σε αυτές τις δύο (Lavassani & Movahedi, 2014).

Οι Blood & Wolfe (1960) με βάση την οπτική της κατάτμησης και της ανεξαρτησίας, είχαν τονίσει ότι οι για τους εργάτες σε δουλειές χαμηλής ικανοποίησης και ανάμιξης, η κατάτμηση των δύο πεδίων είναι μια φυσική διαδικασία. Ένα άλλο παράδειγμα είναι εργαζόμενοι σε δουλειές πολύ υψηλού βαθμού stress, που επιζητούν τη δημιουργία ενός τείχους, ανάμεσα στην εργασία τους και την οικογένειά τους. Πάντως ο Lambert (1990) υποστήριξε ότι η διαδικασία της κατάτμησης δεν είναι φυσική, αλλά απαιτεί προσπάθεια.

Οι Parasuraman et al. (1992) διεξάγοντας μια έρευνα σε δύο ζευγάρια εργαζόμενων, συμπέραναν ότι τα γνωρίσματα του εργασιακού περιβάλλοντος (σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και υπερφόρτωση) συνδέονταν με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όχι με την οικογενειακή, ενώ τα γνωρίσματα της οικογένειας (οικογενειακές συγκρούσεις/γονεϊκότητα) σχετίζονταν με την ικανοποίηση της οικογενειακής ζωής, αλλά όχι με την εργασιακή (επομένως διαπιστώθηκε η ύπαρξη δύο διακριτών σφαιρών/ πεδίων).

Επομένως η *θεωρία της κατάτμησης* αποτελεί την ακριβώς αντίθετη της spillover theory, ενώ υποθέτει δύο σφαίρες/ περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχει αλληλοεπίδραση και τα άτομα μπορούν να δρουν ανεξάρτητα από το τι συμβαίνει στο άλλο: η οικογένεια αποτελεί το πεδίο όπου αναπτύσσονται βαθιές σχέσεις στοργής και οικειότητας, ενώ στην εργασία κυριαρχεί το στοιχείο του απρόσωπου, του ανταγωνισμού και της τυποποίησης (σε αντίθεση με τη δημιουργικότητα και την ελεύθερη έκφραση- Piotrkowski, 1978). Επομένως τα αρνητικά αισθήματα κάποιου για την εργασία του μπορούν να μην διαπεράσουν στη σφαίρα της οικογενειακής ζωής και να επηρεάσουν τις δυναμικές της (Zedeck and Mosier, 1990). Πρέπει να τονιστεί πάντως ότι η σύγχρονη χρησιμοποίηση της έννοιας της κατάτμησης, υπονοεί την ενεργητική διαδικασία της διατήρησης ορίων ανάμεσα στα δύο πεδία, ενώ αναφέρονται οι όροι: ανεξαρτησία, ουδετερότητα, διαμερισματοποίηση κ.ά. (Edwards and Rothbard, 2000). Επιπλέον ότι είναι δυνατή η κατάτμηση, (παρόλο που δεν αμφισβητείται ότι υπάρχουν αλληλοεπιδράσεις και ότι η καταπίεση αρνητικών σκέψεων και συναισθημάτων είναι αρνητική) και ότι ένα άτομο: μπορεί να είναι πετυχημένο σε ένα



ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον (όπου ικανοποιούνται πρακτικές ανάγκες) και παράλληλα να ζει μια ικανοποιητική, δημιουργική, προσωπική/ οικογενειακή ζωή (όπου εκπληρώνονται ανάγκες έκφρασης και στοργής-Evans and Bartolome, 1984; Randall, 1988; Lambert, 1990; Zedeck, 1992; Fredriksen-Goldsen and Scharlach, 2001).

Η *θεωρία της δομικής λειτουργικότητας* (Structural Functionalism) αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, όπου οι κοινωνικές συνθήκες ήταν ιδιαίτερες: πολλές γυναίκες που είχαν εργαστεί κατά τη διάρκεια του Πολέμου, πείστηκαν να επιστρέψουν στους οικογενειακούς τους ρόλους, και να «αφήσουν χώρο» στους στρατιώτες που επέστρεψαν (Doherty, 2004). Παρόλο που η θεωρία έχει υιοθετήσει το διαχωρισμό ανάμεσα στη δημιουργική, επαγγελματική ζωή και τη στοργική, οικογενειακή, υπονοεί ότι οι δύο περιοχές είναι πιο αποτελεσματικές, όταν «οι γυναίκες είναι στο σπίτι, κάνοντας εργασίες έκφρασης (expressive work), ενώ οι άντρες στην εργασία τους, κάνοντας ουσιαστικά καθήκοντα (Kingsbury & Scanzoni, 1993; as cited in MacDermid, 2005: 18)

Οι περισσότερες αρχικές έρευνες είχαν υιοθετήσει την οπτική/ θέαση της *θεωρίας του ορίου* (Pleck, 1977; Oslen, 1983; Small & Riley, 1990), ενώ ο Pleck (1977) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που μελέτησαν σε βάθος τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης των δύο ομάδων ρόλων στη σχέση εργασίας/ ζωής. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, οι δύο διακριτές (Oslen, 1983) αλλά αλληλεξαρτώμενες σφαίρες (εργασία ή αγορά και οικογένεια) εμπεριέχουν διαφορετικούς ρόλους, επομένως συχνά παρουσιάζεται η ανάγκη της μεταμόρφωσης των ρόλων-εγκατάλειψης ενός ρόλου και ανάληψης κάποιου άλλου (Chen, Lai, Lin & Cheng, 2005, Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Στο πλαίσιο της σχέσης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, σύμφωνα με την παραπάνω θεώρηση, κάθε άτομο δεν μπορεί να έχει δύο ρόλους ταυτόχρονα (και επαγγελματικό και προσωπικό).

### ***Η θεωρία του συνόρου (border theory)***

Η *θεωρία του συνόρου* (border theory) είναι πιο πρόσφατη, και ενώ αναγνωρίζει τη διακριτή φύση των δύο σφαιρών (επαγγελματική και προσωπική), επικεντρώνεται στην κατανόηση της επίδρασης που έχει η μια στην άλλη, στις σύγχρονες κοινωνίες (Chen et al., 2005). Επιπρόσθετα, προσπαθεί να εντοπίσει τους παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία σύγκρουσης και να προτείνει τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης τους και εύρεσης του ορίου ανάμεσα στις δύο σφαίρες, ώστε να εξισορροπηθούν οι ρόλοι που απορρέουν από τις δύο σφαίρες (Clark, 2000; Desrochers & Sargent, 2002).

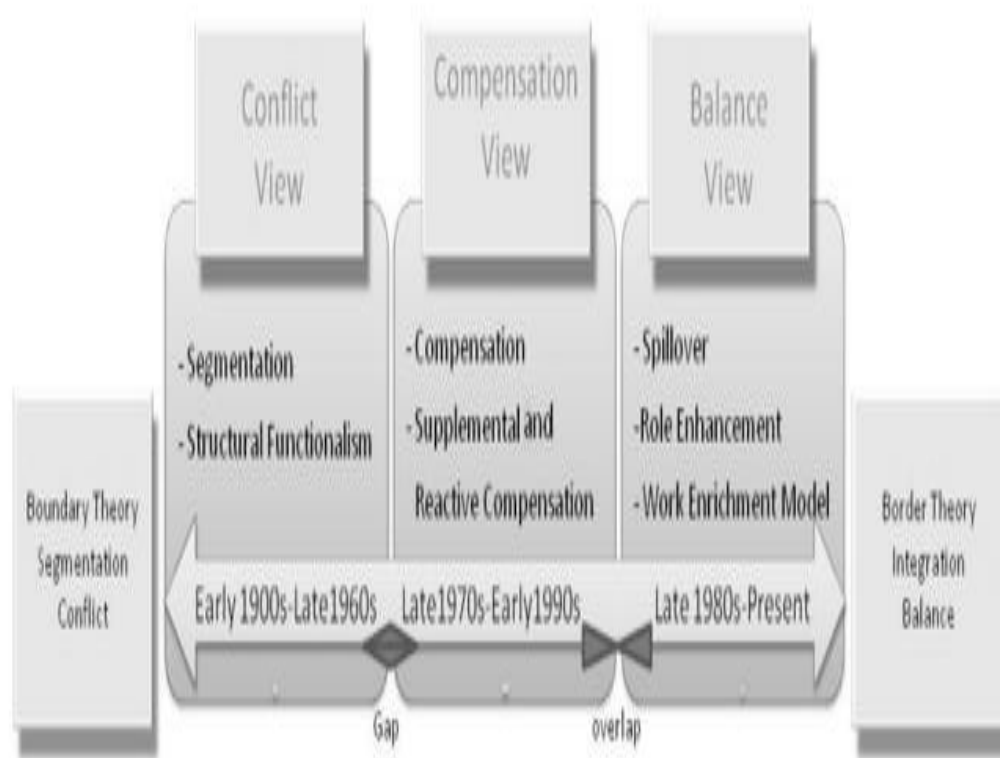
Οι Nippert-Eng (1995, 1996) λαμβάνοντας υπόψη τις δύο παραπάνω θεωρίες, υποστήριξαν ότι τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης των συνόρων, που να ανήκουν στο εύρος/ συνεχές που οριοθετείται από τα δύο άκρα: την κατάτμηση και την ολοκλήρωση/ ευθυγράμμιση. Ουσιαστικά τα άτομα μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στις εξής, στρατηγικές:



- Να διατηρούν μια απόσταση ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή, αντιμετωπίζοντας τους ρόλους ως διαφορετικούς και αμοιβαία αποκλεισμένους-η ανάληψη ενός προϋποθέτει την εγκατάλειψη κάποιου άλλου
- Να ευθυγραμμίσουν τις δύο σφαίρες/ πεδία και να προσπαθήσουν να βρουν μια ισορροπία ανάμεσα στα δύο (Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005)

Στην παρακάτω Εικόνα 1, παρουσιάζονται οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στο συνεχές, μεταξύ των δύο άκρων, της απόστασης και της ευθυγράμμισης.

**Εικόνα 1: οι βασικές οπτικές και θεωρίες επεξήγησης του υπό μελέτη φαινομένου**



**Figure 1. Work-Family Views: Segmentation-Integration Continuum**

Εικόνα 1

Πηγή: Lavassani & Movahedi, (2014)

### 2.3.1 Η οπτική της αποζημίωσης

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, πολλοί επιστήμονες άρχισαν να αμφισβητούν τις παραδοχές/ θεωρήσεις της οπτικής της κατάτμησης και τη δυνατότητά τους να επεξηγούν ικανοποιητικά τα σχετικά κοινωνικά ζητήματα (Demerath, 1966), ενώ ο Piotrkowski (1979) έθεσε τις πρώτες βάσεις της ανάπτυξης της νέας οπτικής (της οπτικής του αντισταθμίσματος/ compensation view) υπογραμμίζοντας ότι η κατάτμηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής είναι κάτι το ηθελημένο και σκόπιμο και όχι κάτι το φυσικό. Ο Piotrkowski (1979) επιπρόσθετα υποστήριξε στα πλαίσια της θεωρίας του αντισταθμίσματος, ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιλαμβάνονται τους προσωπικούς τους χώρους (τα σπίτια τους) ως καταφύγια και τις οικογένειές τους ως πηγές άντλησης της ικανοποίησης που μπορεί να μην υπάρχει στην επαγγελματική σφαίρα (επομένως η επαγγελματική σφαίρα προσεγγίζεται ως ένας χώρος όπου δε δύναται ο εργαζόμενος να βιώσει αισθήματα ικανοποίησης/ μάλλον ως ένα πεδίο ανταγωνιστικό/ πιεστικό, όπου γίνεται διεκπεραίωση καθηκόντων).

Ο Lambert (1990) συνεχίζοντας στο ίδιο πλαίσιο, μελέτησε τις αντιδράσεις εργαζόμενων σε συμβάντα που έλαβαν χώρα στις προσωπικές και επαγγελματικές τους ζωές και θεμελίωσε τη θεωρία της αντιστάθμισης, τονίζοντας ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να προσπαθούν να αντισταθμίζουν την έλλειψη ικανοποίησης σε κάποιο πεδίο (ή τις αρνητικές εμπειρίες), αναζητώντας περισσότερη στο άλλο (ή θετικές εμπειρίες-Young and Kleiner, 1992). Επομένως η θεωρία αυτή προσεγγίζει τους εργαζόμενους ως άτομα που αναζητούν περισσότερη ικανοποίηση στην εργασία ή στην προσωπική/ οικογενειακή ζωή, ως αποτέλεσμα της δυσαρέσκειάς τους σε κάποιο πεδίο. Αξίζει να τονιστεί ότι με τη θεωρία αυτή, υπογραμμίστηκε για πρώτη φορά η πιθανή θετική συμβολή της εργασίας στην προσωπική ζωή (από τον Lambert και όχι από τον Piotrkowski) καθώς μπορεί ένα άτομο που είναι δυσареστημένο με την προσωπική του ζωή, να «αποζημιωθεί» σε ένα βαθμό, μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.

Βέβαια σύμφωνα με τον Staines (1980) η προσωπική και η επαγγελματική ζωή έχουν μια αρνητική σχέση, στα πλαίσια της θεωρίας της αποζημίωσης: αυτό συνεπάγεται ότι αν ένας εργαζόμενος έχει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό του χώρο (για παράδειγμα πολύ πίεση, ένταση κ.ά.) μπορεί να αποσυνδεθεί, να κατευθύνει την ενέργειά του προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των οικογενειακών του υποχρεώσεων (με ένα πιο «πλούσιο» τρόπο) και να ανταμειφθεί για αυτό. Αντιστρόφως ένας εργαζόμενος που βιώνει τις επιπτώσεις ενός μη ικανοποιητικού γάμου, μπορεί να επικεντρωθεί στην εργασία του και να βιώσει την ικανοποίηση της αναγνώρισης των προσπαθειών του. Επομένως σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ένα άτομο μπορεί να επιλέξει τη μείωση της ανάμιξης σε ένα τομέα/ πεδίο ή την πιο συνολική απεμπλοκή από τον ένα, εις βάρος του άλλου. Για παράδειγμα ένας πολύ ικανοποιημένος εργαζόμενος που είναι σε μεγάλος βαθμό αναμεμιγμένος με την εργασία του, μπορεί να μη θέλει να προσπαθήσει αρκετά, ώστε να αναπτύξει μια πλούσια

προσωπική/ επαγγελματική ζωή, ή ένας πολύ ικανοποιημένος με την προσωπική/ οικογενειακή του ζωή εργαζόμενος μπορεί να μην επιθυμεί να αυξήσει την επαγγελματική απόδοσή του (Rincy & Panchanatham, 2014).

Η συμπληρωματική (Supplemental Compensation) και η αντιδραστική (Reactive) αποζημίωση είναι δύο διχοτομήσεις της θεωρίας της αντιστάθμισης (Kando & Summers, 1971; Zedeck & Mosier, 1990; Zedeck, 1992). Ενώ η θεωρία της αποζημίωσης αναλύει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, καθώς αναζητούν εναλλακτικές αποζημιώσεις στην άλλη σφαίρα (προσωπική ή επαγγελματική), οι δύο θεωρίες προσπαθούν να διερευνήσουν τις αιτίες αυτών των συμπεριφορών (Edwards & Rothbard, 2000). Ένα άτομο μπορεί να αντιδράσει με δύο τρόπους (σύμφωνα με τη θεωρία της αποζημίωσης) όταν έρθει αντιμέτωπο με δυσαρέσκεια σε ένα από τους δύο τομείς: ή να μειώσει την εμπλοκή του στον ένα (όπου αποτελεί την πηγή της δυσαρέσκειας) και να την αυξήσει στον άλλο (Lambert, 1990), ή να αναζητήσει ανταμοιβές (εμπειρίες που θα ικανοποιήσουν τις επιθυμίες του) στον άλλο τομέα (Champroux, 1978). Η δεύτερη αντίδραση μπορεί να είναι είτε συμπληρωματική, είτε αντιδραστική στη φύση της (Zedeck, 1992). Η συμπληρωματική αποζημίωση αφορά τις εσωτερικές/ εσωγενείς και τις εξωγενείς ανταμοιβές σε σχέση με τους ρόλους (ένα άτομο για παράδειγμα που δεν έχει αρκετή αυτονομία στην εργασία του, μπορεί να την αποζητά στην οικογενειακή του ζωή), ενώ η αντιδραστική αφορά το αντιστάθμισμα αρνητικών εμπειριών από τον ένα τομέα, με θετικές από τον άλλο (για παράδειγμα ένας εργαζόμενος κάνει ψυχαγωγικές δραστηριότητες μετά την εργασία- Zedeck and Mosier, 1990).

Συμπερασματικά, η θεωρία της αποζημίωσης προτείνει σε σχέση με τις δύο σφαίρες (επαγγελματική και προσωπική), ότι όποτε υπάρχει μια αντιληπτή έλλειψη στη μια (σε επίπεδο ικανοποίησης), μπορεί να αντισταθμιστεί από την άντληση ωφέλειας από την άλλη (για παράδειγμα μια ανιαρή, μονότονη εργασία μπορεί να αντισταθμιστεί με ένα ενεργητικό, ενδιαφέροντα ρόλο στην κοινότητα που εμπεριέχει πολλές, έντονες δραστηριότητες). Η βασική παραδοχή είναι ότι η σχέση των δύο σφαιρών είναι αμφίδρομη- ότι λείπει από τη μια, μπορεί να αποζημιωθεί από την άλλη, ή ότι οι αρνητικές εμπειρίες στη μια, οδηγούν σε αυξημένες προσπάθειες αύξησης των θετικών εμπειριών στην άλλη. Τέλος μια παραδοχή που υπονοείται, είναι ότι ένας εργαζόμενος που είναι δυσαρεστημένος με την προσωπική/ οικογενειακή ζωή του, μπορεί να αυξήσει τη συνολική του ικανοποίηση, αυξάνοντας τις προσπάθειές του στη δουλειά του (κάτι που πιθανό είναι να οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης- Greenhaus and Beutell, 1985; Lambert, 1990; Kossek and Ozeki, 1998; Kossek et al., 1999; MacDermind et al., 2002; Krouse and Afifi, 2007), ενώ οι προεκτάσεις της θεωρίας μπορούν να είναι λίγο «περίεργες» (για παράδειγμα μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι οργανισμοί θα μπορούσαν να προτιμούν άτομα δυσαρεστημένα με την προσωπική τους ζωή, καθώς θα τείνουν να έχουν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ανάμιξης.

ή ότι η υπερβολική εργασιακή ανάμιξη μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στη οικογενειακή ζωή, κάτι που ενέχει σημαντικές, κοινωνικές επιπτώσεις).

### 2.3.2 Η οπτική της εξισορρόπησης

Η τρίτη οπτική αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990 και αναδείχθηκαν τόσο οι θετικές όσο και αρνητικές επιδράσεις της εργασίας στη ζωή και το αντίστροφο, ενώ δόθηκε έμφαση στις θετικές (Glowinkowski and Cooper, 1986, Kirchmeyer, 1992, Milkie and Peltola, 1999).

#### ***Θεωρία της της ενίσχυσης των ρόλων (Role enhancement theory)***

Στο ίδιο πλαίσιο, η *θεωρία της ενίσχυσης των ρόλων* (Role enhancement theory) υπογραμμίζει ότι οι πολλαπλοί ρόλοι ενός ατόμου μπορούν να επιφέρουν ανταμοιβές, όπως το εισόδημα (η αύξησή του), η αυτοεκτίμηση, ευκαιρίες σύναψης/ ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων και η βίωση της επιτυχίας (Barnett & Hyde, 2001). Ήδη ο Seiber (1974) είχε υπογραμμίσει ότι τα άτομα όταν συμμετέχουν σε πολλαπλούς ρόλους, έχουν πρόσβαση σε μια σειρά από πόρους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αυξήσουν τη απόδοσή τους σε διάφορους τομείς, ενώ ο Marks (1977) είχε υποστηρίξει ότι η ενέργεια των ατόμων δεν είναι πεπερασμένη: η ανάμιξη και η συμμετοχή σε ένα ρόλο μπορεί συμβάλλει στη διεύρυνση της ενέργειας και έτσι τα άτομα μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα.

Επομένως ο συνδυασμός κάποιων ρόλων, μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις για την ευεξία (well-being) των ατόμων, ενώ μόνο αν ξεπεραστούν κάποια «ανώτατα όρια» μπορεί να επέλθει υπερφόρτωση και δυσφορία (Kinnunen, Feldt, Geurts, & Pulkkinen, 2006), ενώ απεναντίας η συμμετοχή σε κάποιο ρόλο μπορεί να διευκολύνει την ανάληψη των υποχρεώσεων κάποιου άλλου (για πολλούς λόγους, αύξησης γνώσης, εμπειρίας, δεξιοτήτων κ.ά.-Frone, 2003) και μπορεί να υπάρχει θετική επίδραση ενός ρόλου σε ένα άλλο (Repetti, 1987). Παρόλο που η θεωρία τονίζει ότι υπάρχουν ανώτερα όρια, όπου οι πολλαπλοί ρόλοι μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και δυσφορία, κεντρικό στοιχείο της θεωρίας είναι ότι μπορεί να υπάρξει θετική σχέση ανάμεσα στην προσωπική ζωή και την εργασιακή: οι θετικές εμπειρίες από τον ένα τομέα (δεξιότητες, ικανότητες, αξίες κ.ά.) και οι συναισθηματικές εμπειρίες/ εσωτερικές καταστάσεις (ικανοποίηση, διαθέσεις κ.ά.), μπορούν να μεταφερθούν στον άλλο τομέα και να αυξήσουν την ποιότητά του (Morris and Madsen, 2007).

Στο ίδιο μήκος κύματος ο Seiber (1974) είχε τονίσει ότι (εκτός από την πρόσβαση σε πολλούς πόρους) οι πολλαπλοί ρόλοι μπορούν να συμβάλλουν στον ψυχολογικό εμπλουτισμό, αρκεί το άτομο να θεωρεί ότι οι ρόλοι είναι υψηλής ποιότητας και ότι η συμμετοχή του σε αυτούς ενέχει σημαντικές ανταμοιβές, ενώ οι Greenhaus και Powell

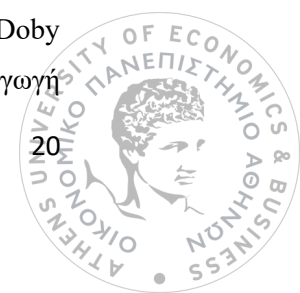
(2006) όρισαν την έννοια του εμπλουτισμού (enrichment-η θεωρία ονομάζεται θεωρία εμπλουτισμού) ως το βαθμό που οι εμπειρίες από τον ένα ρόλο μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά και θετικά τη ποιότητα της ζωής στον άλλο τομέα. Τέλος με βάση την οπτική της θεωρίας της συσσωρευσης ρόλων του Seiber, ένα άτομο μπορεί να επιτύχει κάποιο βαθμό ισορροπίας αν διαθέτει ένα σημαντικό βαθμό ελέγχου, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί τις απαιτήσεις των ρόλων, να μπορεί να καθορίσει το πόσο χρόνο και ενέργεια θα επενδύσει σε κάθε τομέα (και πάλι υπάρχει ένα όριο) και να μπορεί να έχει αντιληπτά οφέλη από όλους τους ρόλους (Kirchmeyer, 1992).

### ***Θεωρία της διευκόλυνσης (Facilitation theory)***

Στο ίδιο μήκος κύματος η *θεωρία της διευκόλυνσης* (Facilitation theory) τονίζει ότι η συμμετοχή ενός ατόμου σε ένα τομέα μπορεί να μεταφέρει πόρους και θετικές, πλούσιες εμπειρίες σε ένα άλλο (Marks, 1977; Thoits, 1991; Barnett and Hyde, 2001) ή να διευκολύνει τη συμμετοχή του ατόμου σε αυτόν, μέσω των γνώσεων και των ευκαιριών που έχουν επιτευχθεί αρχικά (διευκόλυνση εργασίας-οικογένειας-Frone, 2003; Grzywacz, 2002). Οι απαιτήσεις των ρόλων μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις και δυσφορία, αλλά είναι εξίσου φυσικό να υπάρξει μια βελτιστοποίηση πόρων και η ανάμιξη στους διαφορετικούς ρόλους να ωφελήσει όλους τους τομείς (σύμφωνα με τον Grzywacz, 2002, τα κοινωνικά συστήματα έχουν την τάση να οδηγούνται σε λύσεις όπου ξεπερνιούνται οι περιορισμοί και επιτυγχάνονται λύσεις και βελτιώσεις στην κατανομή των πόρων).

### ***Η θεωρία της υπερχείλισης (Spillover theory)***

Πολλοί ερευνητές έχουν συμπεράνει ότι οι εργαζόμενοι κουβαλούν/ μεταφέρουν τα συναισθήματα, τις στάσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές της εργασίας στην προσωπική τους ζωή και το αντίστροφο (Piotrkowski, 1979; Piotrkowski and Crits-Christoph, 1981; Crouter, 1984; Belsky et al., 1985; Kelly and Voydanoff, 1985). Η υπερχείλιση (spillover), είναι το φαινόμενο/ διαδικασία όπου οι εμπειρίες ενός ατόμου σε ένα τομέα της ζωής, επηρεάζουν τις εμπειρίες του άλλου (Hart, 1999). Σύμφωνα με το Staines (1980) η σχέση είναι θετική: θετικές εμπειρίες του ενός τομέα μπορούν να συνδεθούν με θετικές εμπειρίες στον άλλο τομέα και αρνητικές εμπειρίες με αρνητικές (για παράδειγμα το άγχος μιας δουλειάς θα συνεχίσει να υπάρχει και να επηρεάζει σε ένα βαθμό την προσωπική ζωή, ενώ ευχάριστα γεγονότα όπως μια προαγωγή μπορεί να διαχυθούν και στην οικογενειακή ζωή). Επομένως σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η οικογένεια και η εργασία λειτουργούν σαν μια ολότητα και δεν υπάρχουν όρια ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον και το σπίτι: ότι συμβαίνει στο ένα συμβαίνει και στο άλλο (Young and Kleiner, 1992, Glowinkowski & Cooper, 1986), ενώ οι αλληλοεπιδράσεις μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές (Crouter, 1984; Lambert, 1990). Η οπτική αυτή είναι η πιο δημοφιλής προσέγγιση στην κατανόηση της σχέσης εργασίας/ ζωής (Kirchmeyer, 1993, Bromet et al. 1986, Doby and Caplan, 1995). Οι Williams και Alliger (1994) συμπέραναν (έπειτα από τη διεξαγωγή



μιας έρευνας σε ζευγάρια εργαζόμενων) ότι τα αρνητικά αισθήματα/ διαθέσεις μεταφέρονται πιο εύκολα από τα θετικά, από τον ένα τομέα στον άλλο.

Σύμφωνα με τους Edwards και Rothbard, (2000), υπάρχουν 2 ερμηνείες της διαδικασίας της υπερχειλίσης: 1) η θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την οικογενειακή/ προσωπική και των αξιών (υπάρχει μια θεώρηση ότι η ικανοποίηση στην εργασία μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από την προσωπική ζωή και αντίστροφα-Zedeck, 1992) 2) η μετάδοση συμπεριφορών και δεξιοτήτων ανάμεσα στους τομείς (Repetti, 1987). Η επιστημονική έρευνα πάντως έχει συμπεράνει ότι όποτε η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ζωή και την προσωπική είναι πολύ άκαμπτα (μη ευέλικτα) δομημένη σε επίπεδο χώρου/ χρόνου, οι υπερχειλίσεις τείνουν να είναι αρνητικές, ενώ το αντίθετο συμβαίνει όταν υπάρχει ευελιξία και δυνατότητα διαχείρισης και αυτό-καθορισμού των πόρων, της ενέργειας και του χρόνου (Hill et al., 2003).

Οι Zedeck και Mosier (1990) συμπέραναν ότι το εργασιακό άγχος όχι μόνο μεταφέρεται στο οικογενειακό περιβάλλον, αλλά αναγκάζει τα μέλη της οικογένειας να σπαταλούν πολύτιμους πόρους για να διαχειριστούν το ζήτημα. Οι Sirgy et al. (2001) υποστήριξαν ότι υφίστανται δύο είδη υπερχειλίσεων, η οριζόντια και η κάθετη. Η οριζόντια αφορά τη μεταφορά σε γειτονικούς τομείς (όπως για παράδειγμα από την εργασία στη ζωή και αντίστροφα), ενώ η κάθετη αφορά τη συνολική αντιληπτή ιεραρχία επιπέδων του κάθε ατόμου (στην κορυφή βρίσκεται η συνολική ικανοποίηση του ατόμου και από κάτω ειδικότερες περιοχές όπως η εργασία κ.ά.-επομένως η υπερχειλίση μπορεί να είναι από πάνω προς τα κάτω ή το αντίθετο/ Sirgy et al., 2001).

### ***Θεωρία κοινωνικής ταυτότητας (Social identity theory)***

Η θεωρία αυτή που αναπτύχθηκε από τους Tajfel και Turner (1979) θα μπορούσε να συνδράμει στην κατανόηση του φαινομένου της εξισορρόπησης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (Rincy & Panchanatham, 2014). Σύμφωνα με αυτή: διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια αναφοράς, μπορούν να ωθήσουν ένα άτομο να σκεφτεί, νιώσει ή να δράσει σε σχέση με το προσωπικό, οικογενειακό ή εθνικό επίπεδο του εαυτού του (Turner et al., 1987). Η θεωρία ασχολείται με τη σχέση της έννοιας του εαυτού σε ατομικό επίπεδο και της συμπεριφοράς σε κοινωνικό επίπεδο γκρουπ (εργασία, οικογένεια κ.ά.) ενώ θεωρείται ότι η κοινωνική κατηγορία στην οποία ανήκει κάθε άτομο, παρέχει ένα πλαίσιο δόμησης μιας διάστασης του εαυτού (Hogg and Terry, 2001).

Επιπλέον από τη θεωρία αυτή απορρέει ότι στις κοινωνικές δομές και τους οργανισμούς υφίστανται ρόλοι και σχέσεις μεταξύ τους, ενώ τα άτομα δρουν μέσω των ρόλων που συμμετέχουν. Οι ρόλοι αφορούν κυρίως τις προσδοκίες και τα μοτίβα συμπεριφοράς (Goode, 1960; Siber, 1974; Hall, 1976; Thoits, 1983; Stryker and Serpe, 1994; Fredriksen-Goldsen and Scharlach, 2001) που τους συνοδεύουν, ενώ τα άτομα στις ζωές τους έχουν πολλαπλούς ρόλους (γονιός, σύντροφος, φίλος κ.ά.-Hall, 1971, 1972; Hoelter, 1983;





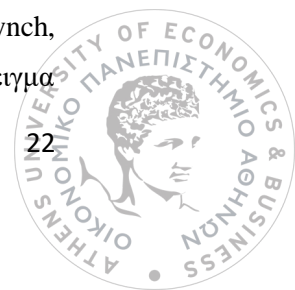
Callero, 1985; Super, 1991). Θεωρείται ότι η δυναμική φύση των ρόλων συμβάλλει στη γέννηση/ ανάπτυξη ταυτοτήτων (role identities), που χρησιμοποιούνται και για τον αυτό-καθορισμό (Hoelter, 1983, 1985, 1986), ενώ τα άτομα μπορούν να έχουν πολλαπλές ταυτότητες ρόλων (όσες και οι σχέσεις των ρόλων-Hall, 1971, 1972; Stryker and Serpe, 1982; Hall and Murvis, 1996).

Με βάση τη θεωρία, υφίσταται μια ιεράρχηση των ταυτοτήτων και των ρόλων, ενώ οι πιο σημαντικοί (που είναι πιο κοντά στην κορυφή), είναι πιο κοντά στον «εαυτό του ατόμου». Επομένως διαφορετικές ταυτότητες ρόλων έχουν διαφορετική επίδραση στην ανώτατη έννοια του εαυτού (self-concept) και στη συμπεριφορά των ατόμων (καθώς επενδύονται περισσότεροι πόροι-Burke and Reitzes, 1981; Jackson, 1981; Hoelter, 1983; Callero, 1985; Thoits, 1992; Reitzes and Mutran, 1994; Stryker and Serpe, 1994; Marks and MacDermid, 1996). Ένα παράδειγμα είναι ένας γονιός που θα πρέπει να αποφασίσει με ποια δραστηριότητα θα ασχοληθεί ένα απόγευμα Κυριακής: μπορεί να ασχοληθεί με ένα επαγγελματικό έργο, ή να παίξει με το παιδί του, ή να ασχοληθεί με κάποιο κοινωνικό έργο. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας θα τείνει σε ανάλογες περιπτώσεις να επιλέγει δραστηριότητες (που συνεπάγονται ταυτότητες) που είναι πιο κοντά στην ανώτερη έννοια του self-concept (ή η επιλογή θα επηρεαστεί σημαντικά από το πόσο κοντά είναι οι ταυτότητες των ρόλων, σε σχέση με την έννοια του αυτό-εαυτού).

### ***Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory)***

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory) μπορεί να αξιοποιηθεί για την κατανόηση της έννοιας της ισορροπίας ζωής/ εργασίας, ενώ η υπόθεση είναι ότι οι κοινωνικές αλληλοεπιδράσεις μπορούν να επεξηγηθούν στη βάση της ανάλυσης κόστους-οφέλους κάθε πλευράς. Σε ένα πλαίσιο εργασιακών σχέσεων οι ανταλλαγές είναι κυρίως κοινωνικο-οικονομικές (Aryee, Budhwar & Xiang-Chen, 2002), ενώ σύμφωνα με τους Settoon, Bennett & Liden (1996) είναι θετικές, επωφελείς δράσεις που στοχεύουν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού και συμβάλλουν στην εδραίωση ανταλλακτικών σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ οργανισμού/ εργαζόμενων και δημιουργούν υποχρεώσεις ανταπόδοσης με θετικούς, επωφελείς τρόπους. Σύμφωνα με το Molm, (1997) οι κοινωνικές ανταλλαγές μπορούν να κατανοηθούν ως διαδικασίες όπου οι συμμετέχοντες αποκτούν πολύτιμους πόρους (χρόνος, ενέργεια, υλικοί πόροι κ.ά.) μέσω αμοιβαίων αλληλοεπιδράσεων μεταξύ τους, ενώ σε επίπεδο οργανισμού είναι η προσπάθεια μακροπρόθεσμης εμπέδωσης μια θετικής σχέσης ανταλλαγής μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενων (Sinclair, Hannigan & Tetrick, 1995; Settoon et al., 1996).

Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι πολυεπίπεδες: για παράδειγμα μεταξύ οργανισμού-εργαζόμενου (όπου ο τελευταίος επιδεικνύει αφοσίωση και ο οργανισμός τον στηρίζει με διάφορες πολιτικές/ πρακτικές-Sinclair et al., 1995; Armeli, Einsenberger, Fasolo & Lynch, 1998), ή μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου, όπου ο προϊστάμενος δίνει για παράδειγμα



ευκαιρίες εξισορρόπησης της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής στον εργαζόμενο (προσφέρει για παράδειγμα ευελιξία στην διεκπεραίωση των καθηκόντων) ως αντάλλαγμα για τη σκληρή προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος. Επομένως η παροχή ενός ευέλικτου σχήματος εργασίας (το να μπορεί να δουλεύει από το σπίτι για παράδειγμα κάποιες μέρες) εδραιώνει μια θετική και αμοιβαία επωφελή σχέση ανταλλαγής, όπου δημιουργούνται υποχρεώσεις ανταπόδοσης στον εργαζόμενο: θα πρέπει να δουλεύει σκληρά και να είναι παραγωγικός.

Μια σειρά επιστημονικών ερευνών έχουν διαπιστώσει ότι η ανάπτυξη ανάλογων θετικών σχέσεων ανταλλαγής ανάμεσα σε οργανισμούς και εργαζόμενους ενέχουν οφέλη, ενώ η ισχύς και η δέσμευση αυτής της ανταλλακτικής σχέσης εξαρτάται από την αντιληπτή αξία της σχέσης (Van-Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Eisenberger, Huntington, Hutchiso & Sowa, 1986). Επιπλέον έχει καταδειχθεί ότι η εφαρμογή επωφελών/ ευεργετικών πολιτικών από ένα οργανισμό σε σχέση με την εξισορρόπηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής συγκεκριμένα, συμβάλλει στη διεύρυνση των θετικών στάσεων των εργαζόμενων για τον οργανισμό, στην αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και στη μείωση των προθέσεων αποχώρησης (Judge, Boudreau & Bretz, 1994).

## 2.4 Ορισμοί της έννοιας

Όπως έχει γίνει αντιληπτό, η περίπλοκη έννοια της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής έχει μελετηθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια, υπό το πρίσμα διαφορετικών θεωριών και θεάσεων/ προοπτικών. Υποστηρίζεται ότι είναι μια πολύ σημαντική έννοια που δεν πρέπει να υποτιμηθεί καθώς συνδέεται με πολύ σημαντικές διατάσεις της εργασιακής απόδοσης (Hobson, Delunas, & Kesic, 2001). Παρόλα αυτά, διάφορες επιστημονικές έρευνες έχουν διαπιστώσει κατά καιρούς, ότι ο αριθμός των εργαζόμενων παγκοσμίως που αισθάνονται ότι έχουν επιτύχει μια ισορροπία στους δύο αυτούς τομείς, είναι πολύ μικρός και μειώνεται με την πάροδο του χρόνου (Muthu et al, 2015). Μια μεγάλη έρευνα της Corporate Executive Board (2009) σε 50.000 εργαζόμενους παγκοσμίως, φανέρωσε ότι μόνο το 30% των εργαζόμενων δήλωσαν ότι είχαν επιτύχει μια εξισορρόπηση ανάμεσα στις δύο σφαίρες.

Οι συνέπειες της ανισορροπίας μπορεί να είναι πολύ σοβαρές: μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η σχέση του εργαζόμενου με την οικογένειά του (Pike, 2012) και να υπάρξουν συγκρούσεις (Alam, Biswas, & Hassan, 2009; Doble & Supriya, 2010), ενώ οι Major, Klein, και Ehrhart (2002) συμπέραναν ότι οι αυξημένες ώρες εργασίας συνδέονται με την αύξηση του άγχους και της κατάθλιψης. Οι Kinman και Jones (2003), διαπίστωσαν ότι οι πολλές



ώρες εργασίας, έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο σε επίπεδο ψυχολογικό (άγχος, κατάθλιψη), όσο και σωματικό (καρδιαγγειακά προβλήματα κ.ά.).

Οι Kalliath & Brough (2008) τόνισαν ότι η έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού και μιας κλίμακας μέτρησης, περιορίζει τις δυνατότητες πλήρους κατανόησης της έννοιας (δεν χρησιμοποιείται με συνέπεια κάποιος ορισμός και δημιουργείται σύγχυση στη βιβλιογραφία-Reiter, 2007, Grzywacz & Carlson 2007; Voydanoff 2005). Επιπλέον η έννοια ισορροπία μπορεί να δημιουργεί περιπλοκές καθώς υπονοείται μια ισομερής κατανομή πόρων στις δύο σφαίρες και μπορεί να συναχθεί ότι όποτε κάτι προστίθεται στον ένα τομέα (χρόνος, ενέργεια κ.ά.), αναγκαστικά θα αφαιρείται από τον άλλο. Παρόλα αυτά οι Halpern & Murphy (2005) τόνισαν ότι στην ολότητά του το φαινόμενο δεν είναι ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος (όπου όταν κάτι προστίθεται σε κάτι, πρέπει να αποσπαστεί από κάπου αλλού) και για αυτό όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλοί σύγχρονοι ερευνητές χρησιμοποιούν την ορολογία της ευθυγράμμισης ή ολοκλήρωσης σε σχέση με τις δύο σφαίρες (Lewis et al. 2003), ή τη λέξη εναρμονισμός (Hill et al. 2007; Lewis & Cooper 2005; Poelmans et al, 2008).

Η Bundhun (2009) τόνισε ότι οι άντρες και οι γυναίκες μπορούν να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για τον παράγοντα προσωπική ζωή, καθώς οι γυναίκες μπορεί να τείνουν να την ταυτίζουν περισσότερο με την οικογένεια, ενώ οι άντρες με τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Και αυτή υπογράμμισε ότι η ισορροπία ουσιαστικά πρέπει να αφορά τον εναρμονισμό των ατομικών προτεραιοτήτων και όχι την ισομερή κατανομή (επομένως αν κάποιο άτομο θεωρεί πολύ σημαντική την εργασία του, τις εσωτερικές ανταμοιβές που του προσφέρει και οι ταυτότητες των επαγγελματικών ρόλων συνδέονται με την ανώτερη έννοια του εαυτού του, τότε μπορεί να βρίσκει αρμονία δουλεύοντας πάρα πολλές ώρες). Παράλληλα υπογράμμισε ότι επειδή ακριβώς είναι πολύ δύσκολη η μέτρηση της έννοιας (αναφέροντας ένα απόλυτα ικανοποιημένο εργασιομανή ή μια μητέρα/ πατέρα που μένει σπίτι), θα πρέπει να δοθεί σημασία στην ατομική στάση του πώς το αισθάνονται τα άτομα (θα πρέπει να το «νιώθουν σωστό»).

Οι Murphy και Doherty (2011) στο ίδιο μήκος κύματος αναφέρθηκαν σε ένα εναρμονισμό των προτεραιοτήτων, που προκειμένου να επιτευχθεί θα πρέπει οι εργαζόμενοι να θέσουν αυστηρά ένα όριο (γραμμή) ανάμεσα στις δύο σφαίρες και να το θεωρούν σωστό. Οι Hyman και Summers (2004) υποστήριξαν ότι υφίστανται αρκετά προβλήματα σε ότι αφορά την εφαρμογή πρακτικών για την εξισορρόπηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής: η ανισότητα σχεδιασμού και εφαρμογής ανάλογων πρακτικών σε διαφορετικούς κλάδους και οργανισμούς, η έλλειψη επισημοποίησης ανάλογων πολιτικών σε οργανισμούς, η περιορισμένη συμμετοχή των εργαζόμενων στο σχεδιασμό και την εφαρμογή σχετικών πρακτικών/ πολιτικών, το ότι συνήθως οι πολιτικές είναι σχεδιασμένες με βάση τις επιχειρησιακές ανάγκες και όχι αυτές των εργαζόμενων, ότι δεν υπάρχει σημαντική μείωση

των ωρών εργασίας και της «εισβολής» της επαγγελματικής σφαίρας στην προσωπική και τέλος ότι ακόμα οι γυναίκες είναι στην πλειονότητά τους περισσότερο επιφορτισμένες με τα οικογενειακά βάρη.

Σύμφωνα με τους Grady & McCarthy (2008) η ισορροπία ζωής/ εργασίας μπορεί να οριστεί ως τη διαδικασία συμφιλίωσης των επαγγελματικών, προσωπικών και οικογενειακών απαιτήσεων και του χρόνου. Επομένως σημαίνει ότι τα άτομα έχουν επιτυχώς διαχωρίσει ή ευθυγραμμίσει/ ολοκληρώσει την προσωπική και την επαγγελματική ζωή, με τρόπο όπου επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα ζωής, υψηλή συνολική ικανοποίηση από τη ζωή και χαμηλό άγχος εξαιτίας των συγκρούσεων ανάμεσα σε διάφορους ρόλους/ απαιτήσεις (άρα με βάση τον ορισμό δεν υπάρχει ένας τρόπος επίτευξης αρμονίας, μπορεί να γίνει όπως προαναφέρθηκε με πολλαπλές στρατηγικές ανάμεσα στα άκρα της πλήρους διαφοροποίησης/ κατακερματισμού ή της πλήρους ενοποίησης/ ενσωμάτωσης).

Ο Blyton et al. (2006) όρισε την έννοια ως την εκπλήρωση πολλαπλών ρόλων ενώ διατηρείται η ποιότητα της ζωής, ενώ οι Higgins, Duxbury & Johnson (2000) έκαναν λόγο για ένα αντιληπτό φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της επίτευξης μιας ικανοποιητικής λύσης σε σχέση με τις πολλαπλές απαιτήσεις των δύο τομέων (οικογένειας και εργασίας). Οι ορισμοί παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα 1, για τη διευκόλυνση του αναγνώστη (και ώστε να μπορεί να τους αξιολογήσει κριτικά).

### **Πίνακας 1: ορισμοί της έννοιας του work-life balance**

<b>Συγγραφείς</b>	<b>Ορισμός</b>
Clark, (2000)	Ικανοποίηση και καλή λειτουργία στο σπίτι και την εργασία, με παράλληλη ελαχιστοποίηση της σύγκρουσης των ρόλων
Clarke et al., (2004)	Μια συνολική αίσθηση αρμονίας στη ζωή
Voydanoff, (2005)	Όταν οι οικογενειακοί και επαγγελματικοί πόροι είναι επαρκείς ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των τομέων και υπάρχει αποτελεσματικότητα και στις δύο σφαίρες
Greenhaus et al. (2003)	Η εξισορρόπηση ανάμεσα στις δύο σφαίρες σε επίπεδο χρόνου, συνεισφοράς και εσωτερικής εκπλήρωσης
Marks & MacDermid, (1996)	Η ισόρροπη, ισομερής ανάμιξη και ικανοποίηση και από τους δύο ρόλους. Η ισορροπία επιτυγχάνεται στη μέση του συνεχούς, όταν καμία σφαίρα δεν ευνοείται (μάλιστα στην έρευνά τους, τα άτομα που ευνοούσαν την οικογενειακή ζωή δήλωναν υψηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης σε σύγκριση με αυτούς που ευνοούσαν την επαγγελματική)

Frone (2003)

Χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης ανάμεσα στους ρόλους και υψηλά επίπεδα αλληλοβοήθειας/ αλληλοβελτίωσης μεταξύ τους (όταν ουσιαστικά η συμμετοχή σε ρόλους της μιας σφαίρας συνεισφέρει θετικά στην εκπλήρωση των ρόλων της άλλης/ μέσω της αύξησης της γνώσης, των πόρων, των ικανοτήτων, ευκαιριών κ.ά.)

Fitzpatrick (2013)

Ο συγγραφέας τόνισε ότι η ισορροπία δεν μπορεί να επιτευχθεί τυχαία, αλλά είναι αποτέλεσμα ενός λεπτομερούς σχεδίου

Από τους παραπάνω ορισμούς διαφαίνεται η περιπλοκότητα της έννοιας. Οι περισσότεροι κάνουν λόγο για μια αίσθηση επίτευξης και διατήρησης της συνολικής ποιότητας της ζωής και την εύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης σε ότι αφορά τη σύγκρουση των ρόλων (που θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί). Ένας πιο ολιστικός ορισμός είναι ότι η ισορροπία αφορά μια συνολική αξιολόγηση, όπου οι ατομικοί και περιβαλλοντικοί πόροι είναι αρκετοί ώστε να ικανοποιηθούν οι πολλαπλές απαιτήσεις, ενώ υφίσταται περισσότερη διευκόλυνση παρά σύγκρουση, ανάμεσα στις δύο σφαίρες, έτσι που υπάρχει ένα αίσθημα ευθυγράμμισης που συνδέεται με καλύτερα επίπεδα υγείας, ευεξίας, ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης (Haddon et al, 2010).

Επομένως μια προοπτική προς την κατεύθυνση της διερεύνησης του τρόπου επίτευξης της ισορροπίας/ εναρμονισμού μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι η αναγνώριση των παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση της σύγκρουσης των ρόλων και ο αντίστοιχος προσδιορισμός αυτών που συντελούν στη διεύρυνση της αλληλοδιευκόλυνσης (O'Driscoll, Brough and Kalliath, 2006). Οι πόροι σε αυτό το πλαίσιο μπορούν να κατανοηθούν ως δομικά και ψυχολογικά στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης σε ένα τομέα ή στη δημιουργία πρόσθετων πόρων (Valcour 2007; Voydanoff 2004).

## **2.5 Παράγοντες επιρροής της έννοιας της ισορροπίας ζωής/εργασίας**

### **2.5.1 Ατομικοί παράγοντες επιρροής**

Μια σειρά ερευνών έχει διεξαχθεί προκειμένου να εξακριβωθεί η σχέση της προσωπικότητας με την έννοια της ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής. Οι McCrae, (1992), Wayne (2004) μελετώντας τις σχέσεις ανάμεσα στα 5 θεμελιώδη γνωρίσματα της προσωπικότητας (στα πλαίσια του γενικά αποδεκτού μοντέλου των 5 γνωρισμάτων-Big Five Factor Model) συμπέραναν τα εξής: υπάρχει σημαντική, αρνητική σχέση ανάμεσα στην σχολαστικότητα (conscientiousness), την εξωστρέφεια, τη βολικότητα

και τη δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες και τη σύγκρουση μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών ρόλων (τόσο από την εργασία στο σπίτι, όσο και από το σπίτι στην εργασία). Επομένως τα άτομα που σκοράρουν υψηλά στην κλίμακα της εξωστρέφειας, της δεκτικότητας, της βολικότητας και της σχολαστικότητας τείνουν να έχουν χαμηλά επίπεδα συγκρούσεων ανάμεσα στους διάφορους ρόλους (ενώ τα άτομα που σκοράρουν χαμηλά τείνουν να βιώνουν πιο έντονες συγκρούσεις ρόλων).

Το γνώρισμα της εξωστρέφειας αξιολογεί την ποσότητα και την ένταση των διαπροσωπικών αλληλοεπιδράσεων (συνδέεται με το δυναμισμό, την αποφασιστικότητα, την κοινωνικότητα, την αισιοδοξία, τη σιγουριά, την τάση για βίωση θετικών συναισθημάτων, την ομιλητικότητα κ.ά.-Costa και McCrae, 1992, John, 1992), επομένως μια λογική επεξήγηση είναι τα άτομα αυτά είναι πιο πιθανό να βρίσκουν τρόπους να επιλύουν τις διάφορες συγκρούσεις, αξιοποιώντας διάφορους κοινωνικούς τρόπους και δημιουργώντας ένα ευρύ και συνεκτικό κοινωνικό δίκτυο. Η σχολαστικότητα αφορά ουσιαστικά την οργανωτικότητα των ατόμων και την ικανότητα παρακίνησής τους σε σχέση με την επίτευξη στόχων (αυτοέλεγχος, αυτοπειθαρχία, εργατικότητα, συνέπεια, αξιοπιστία-επομένως είναι μπορεί εύκολα να γίνει η σύνδεση με την τάση να επιλύονται διάφορες συγκρούσεις μέσω της οργανωμένης προσέγγισης και της συνέπειας). Η δεκτικότητα αξιολογεί τον διαπροσωπικό προσανατολισμό (τα δύο άκρα είναι η συμπόνοια και ο ανταγωνισμός) και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες την ανοχή στην εξερεύνηση του αγνώστου, του μη οικείου (Costa και McCrae, 1992).

Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε θετική σχέση ανάμεσα στο νευρωτισμό (την τάση των ατόμων να ανησυχούν πολύ, εύκολα και να μην είναι συναισθηματικά σταθερά) και στις συγκρούσεις των ρόλων. Σε σχέση με τη διευκόλυνση των ρόλων, τα άτομα με υψηλό βαθμό εξωστρέφειας τείνουν να έχουν περισσότερη διευκόλυνση ανάμεσα στους ρόλους (η συμμετοχή στους ρόλους της μιας σφαίρας τείνει να οδηγεί σε βελτίωση της συμμετοχής στην άλλη).

Η ευεξία σύμφωνα με τους Ryff & Singer, (1996) συνδέεται θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως η αυτό-αποδοχή, η χαρά, η ελπίδα και η αισιοδοξία. Μια έρευνα του Wilkinson (2013) σε 3 εταιρίες των Ηνωμένων Πολιτειών, συμπέρανε ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ψυχολογική ευεξία και την ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει επίσης βρεθεί να συνδέεται με την ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (Goleman, 2001). Σύμφωνα με τον Thorndike (1920) η ΣΝ αφορά την ικανότητα κατανόησης και αποτελεσματικής διαχείρισης των ατόμων, και το να δρα κάποιο άτομο σοφά (με σοφία) στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Οι Mayer και Salovey (1997) τόνισαν ότι η ΣΝ είναι η ικανότητα της αντίληψης/ αναγνώρισης συναισθημάτων, η ικανότητα δημιουργίας συναισθημάτων προς υποστήριξη της σκέψης, η

κατανόηση συναισθημάτων και η δυνατότητα ρύθμισής τους, ώστε να υπάρχει πνευματική και συναισθηματική ανάπτυξη.

Οι Jothi, Sree και Jyothi (2012) συμπέραναν από την έρευνά τους, ότι η ΣΝ μπορεί να επιδράσει θετικά στην επίτευξη ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής για τις γυναίκες, ενώ το ίδιο διαπίστωσαν και οι Ramanithilagam και Ramanigopal (2012). Οι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ μπορούν να ρυθμίζουν τα δικά τους συναισθήματα, να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων ατόμων, να λειτουργούν πιο αποδοτικά σε ομάδες εργαζόμενων, να αυτό-παρακινούνται, να διαχειρίζονται τα αρνητικά συναισθήματα (άγχος, απόγνωση κ.ά.), να αναπτύσσουν ποιοτικότερες σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας, να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά κ.ά. (Gardner & Goleman 1998).

### **2.5.2 Οργανωσιακοί παράγοντες επιρροής της ισορροπίας ζωής/ εργασίας**

Οι ευέλικτες μορφές εργασίας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα επιρροής της ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής, ενώ αφορούν ευέλικτες διακυμάνσεις στον τόπο και το χρόνο εργασίας, διαμοιρασμό της εργασίας, διαλείμματα καριέρας (μητρική άδεια κ.ά.), part-time εργασία κ.ά. (Torrington, Taylor, Hall and Atkinson, 2011). Τα οφέλη για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς είναι πολλά και σημαντικά: οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευεξία τους εκτός εργασίας (Casper and Harris, 2008), κάτι που έχει συνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση (Kelliher and Anderson, 2011). Ο Bachmann (2000) υπογράμμισε ότι οι ευέλικτες μορφές/ ρυθμίσεις εργασίας, μπορούν να συνδράμουν τους εργαζόμενους να συγκεράσουν τις υποχρεώσεις τους και να επιτύχουν μια ισορροπία ανάμεσα στις επαγγελματικές δραστηριότητες και τις οικογενειακές υποχρεώσεις, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παρακίνησής τους και της πιθανότητας παραμονής τους στον οργανισμό (στα πλαίσια και της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής).

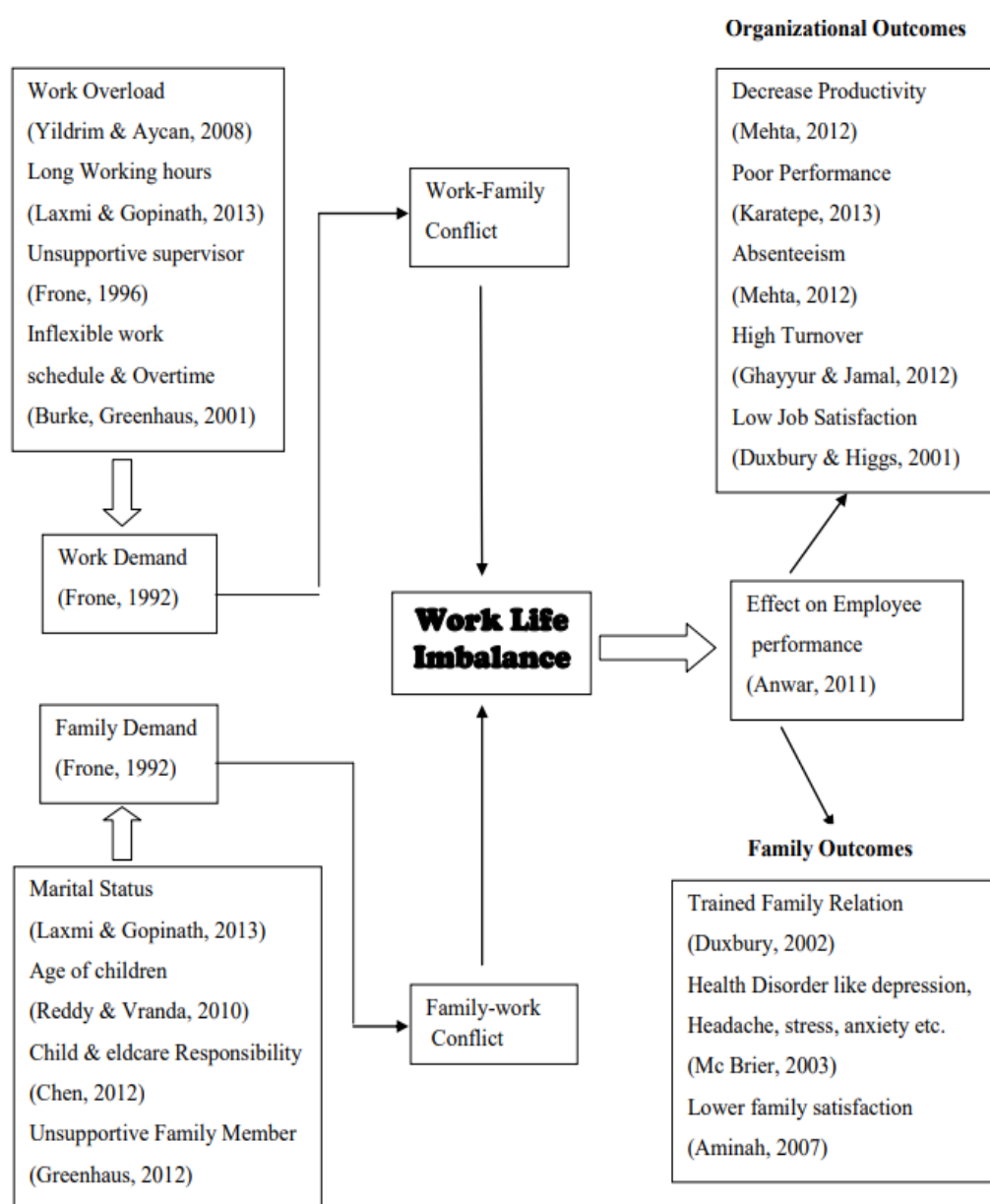
Οι Christensen et al (1990), συμπέρανε ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις συμβάλλουν στη μείωση της σύγκρουσης των δύο τομέων, στη μείωση των απουσιών και των ποσοστών αποχώρησης, ενώ παράλληλα συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Hill (2001) στο ίδιο πλαίσιο, μελετώντας 6451 εργαζόμενους της αμερικάνικης εταιρίας IBM, συμπέρανε ότι η εισαγωγή της ευελιξίας στο χρόνο και τον τόπο εργασίας, βελτιώνει την ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής των εργαζόμενων. Επιπρόσθετα, άλλοι παράγοντες επιρροής είναι η υποστήριξη στην εργασία που συμβάλλει στην ανάπτυξη αισθημάτων σημαντικότητας Michel (2011) το εργασιακό στρες, ή οι αντιλήψεις των εργαζόμενων για το βαθμό που το εργασιακό περιβάλλον είναι απειλητικό και απαιτητικό Stanton (2001) και η τεχνολογία Waller (2012).

Στην παρακάτω Εικόνα 2, παρουσιάζονται οι βασικές πρόδρομες έννοιες και οι συνέπειες της έλλειψης ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (Nayak & Pandey, 2015):



Όπως φαίνεται, οι αιτίες σε σχέση με το οικογενειακό περιβάλλον είναι η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία των παιδιών, η ύπαρξη μη υποστηρικτικού μέλους και η φύση των ευθυνών (αν αφορούν και ηλικιωμένο μέλος). Οι παράγοντες από το εργασιακό περιβάλλον είναι ο υπερβολικός όγκος εργασίας, οι πολλές ώρες εργασίας, η έλλειψη υποστήριξης από τον προϊστάμενο και η έλλειψη ευελιξίας. Οι συνέπειες είναι η μείωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης, η αύξηση των απουσιών, των ποσοστών αποχώρησης, και η μείωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, η μείωση της οικογενειακής ικανοποίησης και η ανάπτυξη σωματικών προβλημάτων (άγχος, κατάθλιψη, πονοκέφαλοι κ.ά.),

**Εικόνα 2: αιτίες και συνέπειες της έλλειψης ισορροπίας ζωής**



Εικόνα 2



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1 Φιλοσοφία της έρευνας

Η φιλοσοφία που υιοθετείται σε κάθε ερευνητική απόπειρα, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στον καθορισμό των υπόλοιπων στοιχείων της συνολικής ερευνητικής διαδικασίας (Saunders, 2007) , ενώ συνίσταται στις κεντρικές υποδόριες παραδοχές και υποθέσεις που ενστερνίζονται από τον εκάστοτε ερευνητή και συνδέονται με τις 3 βασικές διαστάσεις της ερευνητικής δομής: την οντολογία (Cohen, Manion & Morrison, 2007-τις παραδοχές σχετικά με τη φύση της κοινωνικής πραγματικότητας/ αντικειμενική, στέρεη ή υποκειμενική/ ρευστή), την επιστημολογία (Burrell and Morgan 1979-τις παραδοχές σχετικά με το τι συνιστά και διακρίνει την έγκυρη, αποδεκτή επιστημονική γνώση και τι την διαφοροποιεί από μια προσωπική άποψη ενός ατόμου) και την αξιολογία (τον τρόπο που η ηθική επιδρά στην ερευνητική διαδικασία).

Οι δύο βασικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις είναι ο θετικισμός και η ερμηνευτική. Ο **θετικισμός** (Cohen, Manion & Marison, 2011) ενέχει ορισμένες κεντρικές παραδοχές, όπως την υπόθεση ότι η κοινωνική πραγματικότητα (τα φαινόμενα, συστήματα, εμπειρίες κ.ά.) είναι κατά βάση αντικειμενική, μπορεί να προσεγγιστεί και να κατανοηθεί με τη χρησιμοποίηση των μεθόδων των φυσικών επιστημών και να μετρηθεί με δεδομένα που μπορούν να ελεγχθούν σε επίπεδο εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Κύριος στόχος είναι η μελέτη των αιτιωδών σχέσεων ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών, ενώ τα ευρήματα μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό και ο ερευνητής έχει το ρόλο του αντικειμενικού παρατηρητή που δεν αλλοιώνει την πραγματικότητα.

Η ερμηνευτική χαρακτηρίζεται (Creswell, 2007) από μια σειρά διαφορετικών, θεμελιωδών παραδοχών και υποδόριων υποθέσεων-ο ερευνητής διακρίνεται από μεροληπτικότητα και διακατέχεται από προκαταλήψεις που προσπαθεί να διαχειριστεί, ο κοινωνικός κόσμος δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί (στατικοποιηθεί) καθώς χαρακτηρίζεται από έντονη ρευστότητα, πολλαπλότητα και υποκειμενικότητα. Τα άτομα με βάση αυτή τη θεώρηση, έχουν την τάση να αποδίδουν σημασίες και νοήματα στον κοινωνικό κόσμο και τις εμπειρίες τους (μέσω πολύπλοκων εσωτερικών διαδικασιών, που δεν είναι εύκολο να παρατηρηθούν και να μετρηθούν αντικειμενικά) και να συμπεριφέρονται λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα νοήματα, συνεπώς ο βασικός τρόπος προσέγγισης και κατανόησης του κόσμου είναι η δημιουργία ερμηνειών. Οι μέθοδοι των φυσικών επιστημών δεν μπορούν να

χρησιμοποιηθούν στο κοινωνικό πεδίο, ενώ στόχος είναι η εμβάθυνση, η κατανόηση των πολλαπλών διαστάσεων ενός φαινομένου και η ολιστική σύλληψη της «μεγάλης, πλήρους εικόνας». Μέσω της προσέγγισης αυτής υπάρχει εξέλιξη της επιστημονικής γνώσης, δεδομένου ότι μπορούν να φανερωθούν αθέατες πτυχές και να κατανοηθούν κρυφές/αφανείς σχέσεις ή αιτίες που δεν μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν (αλλά απαιτείται λεπτομερειακή ανάλυση και πολλαπλή θέαση στο δεδομένο πλαίσιο αναφοράς) ενώ ένα βασικό μειονέκτημα είναι η αδυναμία γενίκευσης των ευρημάτων στον πληθυσμό. Στην παρούσα εργασία υιοθετήθηκε η ερμηνευτική φιλοσοφική προσέγγιση, καθώς στόχος είναι η εμβάθυνση σε ένα περίπλοκο φαινόμενο, η ανάλυση πλούσιων λεπτομερειών που το αφορούν και η κατανόηση των πολλαπλών του διαστάσεων.

### **3.2 Μέθοδοι έρευνας και παρούσα έρευνα**

Οι μέθοδοι της έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες είναι (Cohen et al., 2008): η ποσοτική (που συνδέεται με τη φιλοσοφία του θετικισμού και μελετώνται κυρίως αιτιώδεις σχέσεις, με τη χρήση στατιστικών τεχνικών), η ποιοτική (όπου επιδίωξη είναι η εμβάθυνση και η κατανόηση πολλαπλών πτυχών ενός φαινομένου) και οι μικτές (που αποτελούν ένα συνδυασμό των δύο μεθόδων). Στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος, καθώς στόχος είναι η εμβάθυνση στο φαινόμενο και η κατά το δυνατό δημιουργία ερμηνειών, insights (ενοράσεων) και η δημιουργία μιας πλήρους εικόνας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου (μεταξύ άλλων) είναι (Yauch & Steudel, 2003; Creswell, 2014): η δυνατότητα επέκτασης της γνώσης, η δυνατότητα σύλληψης αφανών/ υποδόριων σχέσεων/ πτυχών ενός φαινομένου, η παραγωγή πλούσιας λεπτομέρειας, η δυνατότητα για δημιουργική ανάλυση, η δυνατότητα καθορισμού του δείγματος (μπορούν αν επιλεγούν ακραίες τιμές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον ή να επιλεγεί η επίτευξη αντιπροσωπευτικότητας) και απόσπασης χρήσιμων πληροφοριών από τους συμμετέχοντες (σε περίπτωση που ενδυναμωθούν, μπορεί να αποκαλύψουν πολύτιμες θεάσεις). Στα αρνητικά της μεθόδου συμπεριλαμβάνεται η αδυναμία γενίκευσης των ευρημάτων και η χαμηλή αξιοπιστία των ευρημάτων.

Ο ερευνητικός στόχος ήταν η εμβάθυνση στο περίπλοκο αυτό φαινόμενο, η κατανόηση των επιπτώσεων/ συνεπειών της ύπαρξής του, σε επίπεδο εργαζόμενου και οργανισμού, η διερεύνηση των πρακτικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις, η κατάδειξη πετυχημένων πρακτικών και προβλημάτων σχεδιασμού και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών και η μελέτη των μελλοντικών τάσεων σύμφωνα με τους εκπροσώπου των διάφορων κλάδων που αποτέλεσαν το δείγμα (υπάρχει δέσμευση ανωνυμίας σε σχέση με τους συμμετέχοντες, οπότε δεν μπορούν να καταδειχθούν τα βασικά χαρακτηριστικά τους). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο της δομημένης συνέντευξης που θεωρείται μια πολύ σημαντική τεχνική, καθώς παρέχει ρεαλισμό, ευελιξία, δημιουργικότητα και τη



δυνατότητα ελέγχου της ροής της συζήτησης (ώστε να διευκολυνθεί η άντληση χρήσιμων πληροφοριών, να λυθούν απορίες κ.ά.).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Αποτελέσματα έρευνας

Οι συμμετέχοντες κωδικοποιήθηκαν με βάση τις μεθόδους της Ανάλυσης Περιεχομένου, που αφορά τις τεχνικές εξαγωγής συμπερασμάτων μέσω της συστηματικής και υποκειμενικής αναγνώρισης συγκεκριμένων μηνυμάτων και χαρακτηριστικών (Holsti, 1969). Οι ερωτηθέντες θα αναφέρονται ως εξής:

**Πίνακας 2: κωδικοποίηση συμμετεχόντων**

Κωδικοποίηση	Ιδιότητα
<b>ΕΦ</b>	Εκπρόσωπος φαρμακευτικής εταιρίας
<b>ΕΤ</b>	Εκπρόσωπος εταιρίας τηλεπικοινωνιών
<b>ΕΕ</b>	Εκπρόσωπος ελεγκτικής εταιρίας
<b>ΕΑΡ</b>	Εκπρόσωπος εταιρίας που διαθέτει αρτοποιεία/ ζαχαροπλαστεία
<b>ΕΤΡΑ</b>	Εκπρόσωπος τραπεζικού κλάδου
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	Εκπρόσωπος τραπεζικού κλάδου 2
<b>ΕΣ</b>	Εκπρόσωπος συμβουλευτικής εταιρίας
<b>ΕΑ</b>	Εκπρόσωπος κλάδου αναψυκτικών
<b>ΕΚ</b>	Εκπρόσωπος καλλυντικών
<b>ΕΠΤΡ</b>	Εκπρόσωπος εταιρίας παραγωγής τροφίμων

### 4.1 Αναγνώριση προβλήματος και συμβολή της τεχνολογίας

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι υπάρχει σήμερα έντονο πρόβλημα αύξησης των επιπέδων ανισορροπίας μεταξύ προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής; Ποια είναι η συμβολή της τεχνολογίας; (υπολογιστές, e-mail κ.ά.)»? (εντός παρένθεσης παρατίθεται το κεντρικό θέμα κάθε απάντησης)

**Πίνακας 3: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 1**

Ερώτηση 1	Αναγνώριση προβλήματος και συμβολή της τεχνολογίας
<b>ΕΦ</b>	Ναι υπάρχει μεγάλη <b>ανισορροπία</b> λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας.-υπάρχει πιο εύκολη πρόσβαση σε εταιρικά δεδομένα και έτσι αναγκαστικά υπάρχει εργασία και ώρες εκτός ωραρίου ( <b>εταιρικά δεδομένα</b> )
<b>ΕΤ</b>	Οι επαγγελματικές <b>απαιτήσεις</b> αυξάνονται χρόνο με το χρόνο εξαιτίας

του αυξανόμενου ανταγωνισμού με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δεσμεύουν περισσότερο χρόνο από την προσωπική τους ζωή για να ανταπεξέλθουν. Η τεχνολογία δηλαδή μεταφέρει το εργασιακό περιβάλλον στο σπίτι δεσμεύοντας κι άλλο προσωπικό χρόνο-ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη όψη ότι βοηθάει στην ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, καθώς πλέον, που καθιερώνεται η εργασία από το σπίτι, οι εργαζόμενοι μπορούν να περνούν περισσότερο χρόνο με τους δικούς τους ανθρώπους, γεγονός που φυσικά χωρίς τη συμβολή της τεχνολογίας θα ήταν αδύνατο (**διφορούμενος ρόλος**)

ΕΕ

Δεν ξέρει αν υπάρχει αύξηση, σίγουρα όμως υπάρχει θέμα-η επαγγελματική ζωή υπήρχε πριν την τεχνολογία, δεν πιστεύει ότι είναι ο κύριος λόγος αύξησης της ανισορροπίας. Δεν είναι υποχρεωτικό να είναι κάποιος πάνω από ένα κινητό, γιατί αυτό που αρκεί είναι να δοθεί μια απάντηση κι ας είναι κατά τις εργασιακές ώρες, όχι απαραίτητα κατά τον ελεύθερο χρόνο του εργαζόμενου (**θέμα χρήσης της τεχνολογίας**)

ΕΑΡ

Ναι, διότι υπάρχει μετακύληση της εργασίας και μετά το πέρας του δώρου, καθώς οι απαιτήσεις πολλές φορές είναι αυξημένες. Η πίεση να ολοκληρωθεί ένα έργο σε συνάρτηση με το μειωμένο προσωπικό καθιστά επιτακτική την ανάγκη να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε μέσα από κάποιο υπάλληλο για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας (**λίγο προσωπικό/ πίεση για ολοκλήρωση έργων-όγκος εργασίας**)

ΕΤΡΑ

Υπάρχει μεγάλο πρόβλημα, διότι ολοένα και διευρύνεται το ωράριο εργασίας και αυτό ζητείται και απαιτείται από τους εργοδότες. Η συμβολή της τεχνολογίας είναι αρκετά μεγάλη διότι πλέον μέσω της τεχνολογίας, των υπολογιστών κ.ά., ο προσωπικός χρόνος μετατρέπεται σε εργασιακό χρόνο. Δηλαδή μπορεί κάποιος να συνεχίζει την εργασία του και από το σπίτι οπότε μειώνεται ο προσωπικός χρόνος ή ο οικογενειακός και αυξάνεται ο εργασιακός (**μετατροπή προσωπικού σε εργασιακό χρόνο**)

ΕΤΡΑ 2

Ναι υπάρχει, όσο οι πόλεις μεγαλώνουν και οι εργαζόμενοι καλούνται να έρχονται στην εργασία

της από μακριά, ο χρόνος προσωπικής ζωής μικραίνει. Η τεχνολογία βοηθά, αφού κανείς μπορεί να κάνει μέρος της εργασίας του από μακριά (μέσω υπολογιστή ή/και τηλεφώνου) αλλά η παρουσία στο χώρο εργασίας είναι ακόμη απαραίτητη (δεν λειτουργεί επαρκώς η εργασία out of office) (**δεν υπάρχει επαρκής εργασία από το σπίτι**)

ΕΣ

Ναι πράγματι υπάρχει αύξηση ανισορροπίας και η τεχνολογία συμβάλλει σε αυτό, ενώ δεν θα έπρεπε κανονικά γιατί πλέον κάποιος μπορεί να πάρει κάποιος έναν φορητό υπολογιστή σπίτι, να υποχρεωθεί από τη δουλειά του να εργάζεται γιατί έχει αρκετά μεγάλο φόρτο εργασίας οπότε όταν επιστρέφει σπίτι του, ασχολείται με την επαγγελματική. Αντίστοιχα και με τα e-mail, ανά πάσα στιγμή μπορεί να έρθει κάποιο μήνυμα, κάτι επείγον και ουσιαστικά αυτός ο άνθρωπος να υποχρεωθεί να απαντήσει, ακόμα και στις διακοπές του. Η ανισορροπία αυτή υπάρχει και σε **γυναίκες** που μπορεί να είναι για παράδειγμα σε άδεια μητρότητας ή να έχουν μειωμένο ωράριο και επιστρέφοντας σπίτι τους να εργάζονται από το σπίτι τους γιατί ακριβώς φοβούνται μήπως χάσουν τη θέση εργασίας τους. Υπάρχει ανασφάλεια γενικώς, φόβος. Σε αυτό συμβάλλει και η ανεργία, γιατί κάποιος μπορεί να αντικατασταθεί πολύ εύκολα και με την απειλή αυτή κάποιος χρησιμοποιεί ουσιαστικά την τεχνολογία, ο εργοδότης προς όφελος του και ο εργαζόμενος από το φόβο να μην χάσει τη δουλειά του (**ανεργία, εύκολη πρόσβαση, αίσθηση επείγοντος, υποχρέωσης, φόβος**)

ΕΑ

Η τεχνολογία έχει επηρεάσει. Σίγουρα όλοι οι παράγοντες όταν συμβαίνουν έχουν και καλά σημεία και αρνητικά. Η τεχνολογία, ναι, ίσως να έχει φέρει μια ανισορροπία, γιατί η προσβασιμότητα που έχει δώσει, με την έννοια ότι υπάρχουν συσκευές που συνδέονται από οποιοδήποτε σημείο οποιοδήποτε χρόνο. Αυτό **συναισθηματικά** κυρίως μπορεί να επηρεάσει γιατί εκείνη τη στιγμή μπορεί κάποιος να μην **σέβεται** έμμεσα, να μην υπάρχει έμμεσα αυτή η διαχωριστική γραμμή αυτής της ευγένειας και του

σεβασμού. Ένα άλλο πρόβλημα, είναι η ίδια η κρίση, το downsizing, με αποτέλεσμα ενώ η δραστηριότητα παρέμενε η ίδια, συρρικνώθηκε ο συνολικός αριθμός των θέσεων-λόγω κρίσης, ανασφάλειας και ρευστής κατάστασης που υπήρχε πολλοί άνθρωποι βρέθηκαν να κάνουν εκτός από το **ρόλο** τους και ενδεχομένως σίγουρα έναν δεύτερο. Στο κομμάτι της τεχνολογίας εξαρτάται ποιο είναι το **μέτρο** που ορίζει ένας οργανισμός ή ένας επαγγελματίας να το αξιοποιεί (**σεβασμός, κρίση/ ρόλοι και μέτρο**)

**EK**

Τα **social media**, emails κ.ά. δυσκολεύουν πολύ το «work life balance» Πλέον τα emails είναι διαθέσιμα στο κινητό, ανά πάσα στιγμή λοιπόν ένα email μπορεί να «**ταράξει**» και να αποσπάσει την προσοχή από τα αγαπημένα μας πρόσωπα κ.ά. (**ταραχή**)

**ΕΠΤΡ**

Είναι αλήθεια ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στην Ελλάδα μια αύξηση της ανισορροπίας μεταξύ της προσωπικής & της επαγγελματικής ζωής. Κύριοι λόγοι: έντονη **οικονομική κρίση** που οδήγησε σε απώλειες θέσεων εργασίας-οι εργαζόμενοι που έμειναν επιβαρυνθήκαν με πρόσθετες υποχρεώσεις και η εξέλιξη της τεχνολογίας που προσέφερε από την μια μεριά απεριόριστη ευελιξία στην πρόσβαση των δεδομένων της εργασίας αλλά από την άλλη ανέτρεψε τα όρια, αφού στην ουσία απαιτεί από τον εργαζόμενο την συνεχή ενασχόλησή με το αντικείμενο της εργασίας π.χ. διαβάζοντας & απαντώντας σε e-mail, τηλεφωνώντας σε συνεργάτες, πελάτες κλπ. (**απαιτήσεις για απόδοση**).

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν εξαιρετικό ενδιαφέρον, ενώ υπάρχει αρκετή σύγκλιση αλλά και ποικιλομορφία απόψεων και θεάσεων, εξαιτίας ενδεχομένως της προέλευσής τους από διαφορετικούς κλάδους. Αρχικά το 100% υποστήριξε ότι υπάρχει όντως ανισορροπία, επομένως το ζήτημα είναι υπαρκτό και επιβεβαιώνεται από εκπροσώπους πολλών κλάδων (τραπεζικό, τροφίμων, φαρμακευτικό, ελεγκτικό κ.ά.).

Πολλοί συμμετέχοντες έκαναν λόγο για την **οικονομική κρίση** (ΕΣ, ΕΑ, και ΕΠΤΡ): αφενός μειώθηκε το προσωπικό και αυξήθηκε ο «μέσος όγκος δουλειάς» αυτών που έμειναν (βέβαια σε αυτό υπάρχει και το αντεπιχείρημα της πτώσης και του κύκλου εργασιών), που δεν έχουν την ίδια δύναμη (επομένως αποτελεί ένα παράγοντα επιρροής του φόρτου εργασίας που προκαλεί ανισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής), και αφετέρου

αυξήθηκε η ανασφάλεια/ φόβος των εργαζόμενων (και αντίστοιχα η αντιληπτή δύναμη των εργοδοτών), με αποτέλεσμα να είναι πιο πιθανό να κάνουν παραχωρήσεις, «εκπτώσεις» και να παίρνουν δουλειά στο σπίτι. Μια πολύ ενδιαφέρουσα προσέγγιση ήταν του ΕΑ, που προσέδωσε και μια ποιοτική διάσταση στον αυξημένο φόρτο εργασίας-υποστήριξε ότι πολλοί εργαζόμενοι (που έχουν απομείνει έπειτα από περικοπές) μπορεί να έχουν αναλάβει πολλαπλούς ρόλους και καθήκοντα, κάτι που μπορεί να είναι πειστικό, αγχωτικό και να απαιτεί συχνά την εργασία σε προσωπικές στιγμές.

Ο ρόλος της τεχνολογίας στην ανάπτυξη της ανισορροπίας επισημάνθηκε σχεδόν από όλους (ΕΦ, ΕΤ, ΕΕ, ΕΤΡΑ 2, ΕΣ, ΕΑ, ΕΚ και ΕΠΤΡ, το 90% των συμμετεχόντων), ενώ υπήρχαν διαφορετικές προοπτικές και ενδιαφέρουσες απόψεις: γενικά υπήρχε μια σύγκλιση στο ότι η τεχνολογία να μεν επηρεάζει καθώς αυξάνεται δραματικά η δυνατότητα πρόσβασης, αλλά είναι ουσιαστικά κάποιες φορές η «επιφάνεια» (το πλαίσιο) όπου μπορούν να φανερωθούν πιο βαθιές αιτίες/ φαινόμενα. Ο ΕΦ εξέφρασε την πεποίθησή του, ότι η ύπαρξη πολλών εταιρικών δεδομένων μπορεί να αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που να οδηγεί στην ανισορροπία, ενώ στο ίδιο αναφέρθηκε και ο ΕΠΤΡ. Αυτό είναι μια αρκετά καίρια και ενδιαφέρουσα παρατήρηση, καθώς φανερώνει, ότι μπορεί να υπάρχει μια υποδόρια, αφανής αντιληπτή πίεση στους σύγχρονους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης (καθώς πλέον υπάρχουν τα εργαλεία καλυτέρευσης, τα δεδομένα κ.ά., ανά πάσα στιγμή). Επομένως ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται ότι η τεχνολογία, αυξάνοντας με αμέτρητους τρόπους την ικανότητα βελτίωσής του (μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναπτύξει τις γνώσεις του, εύκολα και οικονομικά, μέσω online εκπαιδευτικών προγραμμάτων για παράδειγμα), δεν έχει πλέον «επαρκείς, έγκυρες δικαιολογίες» για τη μη καλυτέρευση και τη μη παρουσίαση της καλύτερης «επαγγελματικής του εκδοχής», κάτι που μπορεί να είναι αγχωτικό και να τον οδηγεί στο να αφιερώνει πολλές ώρες από την προσωπική του ζωή στην εργασία.

Ο ΕΣ ανέφερε και την **αίσθηση επείγοντος και υποχρέωσης** που μπορεί να επιφέρει ένα μήνυμα ή κάποιο επαγγελματικό e-mail σε προσωπικές ώρες. Αναμφίβολα η προσωπικότητα και πολλοί άλλοι παράγοντες διαδραματίζουν κάποιο ρόλο, αλλά είναι εύκολο να φανταστεί κανείς ότι συχνά μια σημαντική πηγή ανισορροπίας (και ενδεχομένως έντασης στο σπίτι κ.ά.) είναι η αδυναμία ενός εργαζόμενου να μην απαντήσει ή να μην ασχοληθεί με κάποια επαγγελματική «κρούση» (εδώ είναι ξεκάθαρα θέμα ηγεσίας, κουλτούρας και προϊσταμένου να μουν όρια ή να υπάρχει η δυνατότητα μη απάντησης). Ένας εργαζόμενος, μπορεί να υποστηριχθεί ότι μπορεί να νιώθει ότι δεν βοηθάει την ομάδα του (το συνάδελφο κ.ά.), ότι «προδίδει κάποιο «άτυπο συμβόλαιο» εμπιστοσύνης/ αλληλεγγύης/ αλληλοβοήθειας, ή να φοβάται τις συνέπειες της μη απάντησης σε κάποιο επαγγελματικό e-mail, τηλέφωνο ή μήνυμα.

Δύο εκπρόσωποι αναφέρθηκαν σε συναισθηματικές πτυχές, κάτι που είναι σημαντικό, καθώς μπορεί να αποτελεί και ένα μέσο διερεύνησης των πιθανών συνεπειών της

ανισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής. Ο ΕΑ ανέφερε τη λέξη σεβασμός, που είναι πολύ βαθιά έννοια και φέρει αναμφισβήτητο ειδικό βάρος, τονίζοντας ότι μπορεί να νιώσει ότι κάποιος δε το σέβεται όταν υπάρχει επαγγελματική ανάμιξη στον προσωπικό του χρόνο, που είναι προορισμένος για ξεκούραση και ενασχόληση με την οικογένεια. Από αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό πόσο σημαντικό είναι το υπό μελέτη φαινόμενο και τι σοβαρότατες (και πολλές φορές αφανείς, έμμεσες επιπτώσεις μπορεί να ενέχει). Ένας εργαζόμενος που νιώθει έλλειψη σεβασμού, είναι κάτι εξαιρετικά σοβαρό που μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά αρνητικών φαινομένων (από τη μείωση της παρακίνησης, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης, μέχρι και την ανάπτυξη «αρνητικών», «εκδικητικών» συναισθημάτων)-για παράδειγμα ένας υπάλληλος με ανάλογα συναισθήματα, είναι πιο πιθανό να εκδηλώσει αρνητικές συμπεριφορές απέναντι σε πελάτες, συναδέλφους (ακόμα και σε εγκαταστάσεις).

Στο ίδιο πλαίσιο ο ΕΚ, ανέφερε την έννοια ταραχή, από κάποιο email, κάτι που μπορεί να αποσπάει ένα εργαζόμενο από την προσωπική του ζωή. Η χρησιμοποίηση της έννοιας της ταραχής, είναι αρκετά σημαντική-μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό ότι ένας εργαζόμενος που νιώθει συχνά ταραχή στην προσωπική του ζωή (εξαιτίας αναπάντεχων επαγγελματικών μηνυμάτων) μπορεί να αρχίσει σε κάποιο βαθμό να μην απολαμβάνει ή να μην εμπλέκεται στην προσωπική του ζωή (δεδομένου ότι μπορεί να σκεφτεί ότι υπάρχει μεγάλη περίπτωση να έρθει κάποιο μήνυμα, ανά πάσα στιγμή, ειδικά αν αυτό είναι συχνό φαινόμενο). Επιπλέον μπορεί να έρχεται σε πολύ δυσάρεστες εσωτερικές συγκρούσεις του τύπου lose-lose: αν δεν απαντήσει θα τον «τρώει», αλλά και να απαντήσει θα χάσει την ώρα μου, θα ενθαρρύνει ανεπιθύμητες συμπεριφορές κ.ά. Όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν την προσωπική του ζωή και να επέλθει μια μεταφορά αρνητικότητας ή ένας «φαύλος κύκλος», όπου το ένα αυξάνει και χειροτερεύει το άλλο (μέχρι να βρεθεί κάποιος τρόπος εξισορρόπησης).

Ο ΕΤ και ο ΕΑ ανέφεραν τη σημασία του μέτρου και της σωστής χρήσης της τεχνολογίας. Συνεπώς θεωρούν ότι το βασικό στοιχείο σε σχέση με τα παραπάνω είναι η κακή χρήση της τεχνολογίας και η έλλειψη μέτρου. Αυτό είναι ένα αρκετά περίπλοκο ζήτημα, με επιχειρήματα και από τις δύο πλευρές-από τη μια σίγουρα υπάρχει μια ευθύνη σε επίπεδο οργανισμού (να υπάρχει ένα μέτρο και μια πολιτική σε ότι αφορά την επικοινωνία εκτός ωραρίου), και εργαζόμενου (μπορεί να υποστηριχθεί ότι οφείλει να θέσει κάποια όρια και να μην απαντάει για παράδειγμα σε ώρες εκτός δουλειάς). Από την άλλη βέβαια υπάρχουν πολλοί επιβαρυντικοί παράγοντες: υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και πίεση ολοκλήρωσης έργων (ΕΑΡ και ΕΤ), η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει στην αύξηση των επιπέδων ανασφάλειας, ενώ υπάρχουν και οι υποκειμενικοί παράγοντες της αντιληπτής πίεσης για απόδοση και συνεχή βελτίωση (στη βάση του ότι υπάρχουν όλα τα εργαλεία διαθέσιμα, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της εργασίας από το σπίτι) και η αίσθηση του επείγοντος και της υποχρέωσης που μπορεί να δημιουργηθεί. Τέλος ο ΕΤΡΑ 2 έκανε μια



σημαντική επισήμανση, αναφέροντας ότι δεν υπάρχει επαρκές πλαίσιο εργασίας από το σπίτι. Συνοψίζοντας οι πιο σημαντικές διαπιστώσεις είναι ότι υφίσταται πρόβλημα ανισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής και η τεχνολογία συμβάλλει σημαντικά σε αυτό με διάφορους τρόπους: είτε διαμεσολαβητικά (μεταφέρεται στο σπίτι η ήδη υπάρχουσα πίεση, οι απαιτήσεις και ο εργασιακός φόρτος-υπάρχει τρόπος μετάδοσης, ενώ η ανασφάλεια από την κρίση μεγεθύνει το φαινόμενο), είτε μέσω της δημιουργίας στάσεων, αντιλήψεων και πεποιθήσεων (συνεχούς βελτίωσης, πίεσης για αύξηση της απόδοσης μέσω της αξιοποίησης των εργαλείων κ.ά.). Τέλος οι πιο σημαντικές εκφράσεις που αναφέρθηκαν είναι: η *οικονομική κρίση, τα εταιρικά δεδομένα, οι απαιτήσεις, ο φόρτος εργασίας, η εύκολη πρόσβαση, η αίσθηση επείγοντος, υποχρέωσης, ο φόβος, η αντιληπτή έλλειψη σεβασμού, οι ρόλοι, το μέτρο και η ταραχή.*

## 4.2 Επιπτώσεις ανισορροπίας προσωπικής/επαγγελματικής ζωής

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Τι επιπτώσεις θεωρείτε ότι έχει η ανισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής στον εργαζόμενο και τον οργανισμό; Γιατί;»

**Πίνακας 4: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 2**

Ερώτηση 2	Επιπτώσεις ανισορροπίας προσωπικής/επαγγελματικής ζωής
ΕΦ	Είναι <b>αρνητικές</b> οι επιπτώσεις και στον εργαζόμενο και τον οργανισμό. Ο εργαζόμενος δεν προλαβαίνει να έχει και προσωπική ζωή, να κάνει και άλλα πράγματα μέσα στη μέρα του και να εξελίξει το προσωπικό του aspect. Ο οργανισμός ενώ θεωρητικά έχει εργαζομένους που δουλεύουν περισσότερο για αυτόν, στην πραγματικότητα είναι πιο αντιπαραγωγικοί οι εργαζόμενοι του και έτσι στο τέλος είναι πολύ πιθανό να χάνει και αυτός από αυτό που συμβαίνει. Δεν είναι τυχαίο που στη Βόρεια Ευρώπη πολλές εταιρίες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν και 6ωρα ωράρια ( <b>αντιπαραγωγικότητα, μη προσωπική εξέλιξη</b> )
ΕΤ	Η ανισορροπία μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε εργασιακή εξουθένωση ( <b>burnout</b> ), κάτι που θα είχε σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις λόγω μη επιθυμητών επιπέδων παραγωγικότητας ( <b>εργασιακή εξουθένωση/ μείωση παραγωγικότητας</b> )
ΕΕ	Σε ακραίες καταστάσεις μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις όπως burnout για τους

	<p>εργαζόμενους-επιπτώσεις θα υπάρχουν και για τους οργανισμούς αν οι εργαζόμενοι του είναι δυσαρεστημένοι.. Γενικά πρέπει να υπάρχει ισορροπία γιατί πέρα από εργαζόμενοι είναι και άνθρωποι και πρέπει να ζούνε (<b>δυσαρέσκεια, burnout</b>)</p>
<b>EAP</b>	<p>Ένας εργαζόμενος δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται απλά ως ένα αντικείμενο, διότι κυρίως είναι άνθρωπος με όλα τα συνεπακόλουθα σε ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο. Θα πρέπει να επιτυγχάνεται η χρυσή τομή μεταξύ της πειθαρχίας του εργαζομένου και της ασφάλειας που του παρέχει ο εργασιακός του χώρος (<b>πειθαρχία αλλά και ασφάλεια</b>)</p>
<b>ΕΤΡΑ</b>	<p>Υπάρχουν βραχυπρόθεσμα οφέλη για τον οργανισμό, μια αύξηση της απόδοσης αλλά στην ουσία δεν είναι αύξηση, είναι μείωση μακροπρόθεσμα, διότι αυτό δεν μπορεί να συνεχίζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι πολύ κουραστικό και εξοντωτικό για τον εργαζόμενο και επιπλέον δημιουργούνται προσωπικές δυσκολίες και οικογενειακές δυσκολίες στον εργαζόμενο που επιβαρύνουν την απόδοση του στο κάθε οργανισμό (<b>φαινομενική αύξηση απόδοσης</b>)</p>
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	<p>Όταν οι εργαζόμενοι μπορούν και εξισορροπούν της προσωπική/επαγγελματική τους ζωή, τότε μπορούν να ακολουθήσουν και τα ενδιαφέροντά τους εκτός εργασίας, πράγμα που τους κάνει πιο ικανοποιημένους αφού μπορούν παράλληλα να είναι και καλοί γονείς, καλοί φίλοι κτλ. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφέρεται και στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα τις καλύτερες εργασιακές σχέσεις και την αύξηση της απόδοσης (<b>εργασιακές σχέσεις, αύξηση της απόδοσης</b>)</p>
<b>ΕΣ</b>	<p>Ένας άνθρωπος, ο οποίος δεν έχει χρόνο για την προσωπική του ζωή, παραμελεί τον εαυτό του και από άποψη δεξιοτήτων που μπορεί να αναπτύξει εκτός της εργασίας του και για την ψυχική του υγεία (προβλήματα υγείας όσον αφορά τον ύπνο, μελλοντικά προβλήματα όπως θέμα με την καρδιά, στρες, πίεση). Επίσης υπάρχει ανισορροπία γιατί κάποιος παραμελεί τον εαυτό του με την άποψη ότι μπορεί για παράδειγμα να μην αθλείται, ενώ θα έπρεπε, δεν έχουν χρόνο για κοινωνικές συναναστροφές, που είναι ένα αρκετά σημαντικό κομμάτι για να θεωρηθεί κάποιος ψυχικά υγιής. Ένας άνθρωπος, ο</p>



	<p>ο οποίος είναι εξουθενωμένος ψυχικά και σωματικά, ακόμα και αν βρίσκεται στην εργασία του δεν μπορεί να αποδώσει το 100% που θα απέδιδε, αν για παράδειγμα ήταν ψυχικά και σωματικά ισορροπημένος <b>(απόδοση, υγεία, ανάπτυξη δεξιοτήτων)</b></p>
<b>ΕΑ</b>	<p>Πνευματικές, ψυχολογικές και όλα αυτά μπορεί να καταλήξουν σε σωματικές επιπτώσεις, που είναι το λεγόμενο burnout. Η ανισορροπία θα φέρει ψυχολογικές επιπτώσεις που έχει να κάνει με το πόσο ευερέθιστος είναι κάποιος. Ηρεμία του μυαλού, συγκέντρωση, καθαρότητα του μυαλού. Σίγουρα επηρεάζει και την αποδοτικότητα, μια ψυχική ηρεμία να βλέπει κανείς τα πράγματα σωστά σφαιρικά και με μια μεγαλύτερη εικόνα, όσο κουράζεται αρχίζει και κλείνει το πεδίο. Μπορεί να επιφέρει κλυδωνισμούς μέσα στην οικογένεια. Πέρα από το ότι μπορεί κάποιος να έχει προστριβές, μπορεί να δημιουργείται και ένα κενό μέσα του. Αυτό είναι το ψυχολογικό. Πνευματικά είναι η καθαρότητα, η διαύγεια, η συγκέντρωση, εκτόνωση της ενέργειας. Μπορεί να οδηγήσει σε κατάθλιψη και πολύ πιο βαριά πράγματα, περιορισμό <b>(κενό, πνευματική καθαρότητα, διαύγεια, κατάθλιψη)</b></p>
<b>ΕΚ</b>	<p>Ένας εργαζόμενος, προκειμένου να πετύχει στη δουλειά του αλλά και να είναι σωστός στα deadline του θυσιάζει τον προσωπικό του χρόνο, με αποτέλεσμα να παραμελεί τον ίδιο του τον εαυτό αλλά και τα αγαπημένα του πρόσωπα. Αυτό συχνά οδηγεί σε ένα συναίσθημα ότι «φταίει η δουλειά μου που δεν έχω προσωπικό χρόνο» <b>(αρνητικά αισθήματα, παραμέληση εαυτού)</b></p>
<b>ΕΠΤΡ</b>	<p>Η κύρια επίπτωση είναι ότι ο εργαζόμενος επενδύει λιγότερο χρόνο με την οικογένεια, τους φίλους &amp; σε άλλες δραστηριότητες π.χ. αθλητισμός. Όλες οι έρευνες έχουν δείξει ότι όσο λιγότερο χρόνο αναλώνει ο εργαζόμενος στην προσωπική του ζωή τόσο λιγότερο παραγωγικός &amp; δημιουργικός γίνεται <b>(παραγωγικότητα, δημιουργικότητα)</b></p>

Όλοι οι συμμετέχοντες σύγκλιναν στο ότι υπάρχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις, τόσο σε επίπεδο ατόμου, όσο και οργανισμού. Το 30% έκανε λόγο για μείωση της παραγωγικότητας, ενώ το ίδιο ποσοστό ανέφερε την επίπτωση της εργασιακής εξουθένωσης. Το 30% επίσης έκανε λόγο για αρνητικά αισθήματα, (δυσανεξία,

κατάθλιψη, και γενικά αρνητικά αισθήματα), ενώ πάλι το 30% μίλησε για μείωση της απόδοσης. Δύο συμμετέχοντες (το 20%, ο ΕΦ και ο ΕΤΡΑ) υποστήριξαν ότι υπάρχει μια απατηλή, φαινομενική αύξηση της απόδοσης που είναι πάρα πολύ πιθανό να μην είναι βιώσιμη, καθώς θα αρχίσουν να αναπτύσσονται αισθήματα δυσαρέσκειας, κούρασης κ.ά. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες τόνισαν τη σημασία της ικανοποίησης και της προσωπικής ανάπτυξης (ο ΕΦ ανέφερε ότι *ο εργαζόμενος πρέπει να κάνει και άλλα πράγματα μέσα στη μέρα του και να εξελίξει το προσωπικό του aspect*), καθώς βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις (και η απόδοση), αναπτύσσονται σημαντικές δεξιότητες (μέσω των συναναστροφών και την ενασχόληση με διάφορα ενδιαφέροντα), βελτιώνεται η ψυχική και σωματική υγεία και η δημιουργικότητα.

Ο ΕΑΡ τόνισε τη σημασία του να μην αισθάνεται ένας εργαζόμενος σαν αντικείμενο, καθώς μπορεί να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες σε επίπεδο ψυχολογικό/ κοινωνικό, αλλά και της επίτευξης ισορροπίας ανάμεσα στην πειθαρχία και την ασφάλεια (επομένως να υπάρχει πειθαρχία, αλλά και αίσθηση ασφάλειας σαν απόρροια της αντιμετώπισης σαν άνθρωπος και όχι αντικείμενο). Αυτό είναι μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση, καθώς ενδεχομένως τονίζεται ότι ένας εργαζόμενος που δεν έχει ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής και νιώθει ότι δεν αντιμετωπίζεται σωστά, μπορεί να αναπτύξει αισθήματα ανασφάλειας (μπορεί και μια γενική, απροσδιόριστη ανησυχία). Ο ΕΤΡΑ 2, μίλησε για τη μεταφορά της ικανοποίησης από την προσωπική ζωή στην επαγγελματική, μέσω της προσωπικής ικανοποίησης από την εκπλήρωση πολλαπλών ρόλων (να είναι καλοί γονείς, καλοί φίλοι κ.ά.). Ο ΕΣ υπογράμμισε την ανάγκη ύπαρξης ελεύθερου χρόνου, ώστε να μπορούν να γίνονται οι δραστηριότητες που ευνοούν την υγεία (όπως για παράδειγμα η άθληση), και να υπάρχει ψυχική, εσωτερική υγεία και να επιτυγχάνεται εργασιακή απόδοση.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο ΕΑ μίλησε για διάφορες διαστάσεις, την πνευματική (όπου δεν υπάρχει καθαρότητα, ικανότητα θέασης της «μεγάλης εικόνας», διαύγεια, συγκέντρωση) και την ψυχολογική (το αίσθημα του κενού). Ο ΕΚ υπογράμμισε σαν επίπτωση τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων για τον οργανισμό, καθώς μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος για την ατομική παραμέληση, κάτι που προέκυψε και στην προηγούμενη ερώτηση. Ο ΕΠΤΡ ανέφερε την έννοια της δημιουργικότητας, μια πολύ σημαντική έννοια για τους σύγχρονους οργανισμούς καθώς συνδέεται με την καινοτομία. Ίσως να είναι και η πιο σημαντική διαπίστωση, καθώς υπάρχει εξειδίκευση και συγκεκριμένη αναφορά σε μια έννοια που θεωρείται καθοριστικής σημασίας στο σύγχρονο περιβάλλον δραστηριοποίησης των οργανισμών.

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι για διάφορους λόγους (όπως τις αιφνίδιες, απρόβλεπτες, διαρκείς αλλαγές του περιβάλλοντος που απαιτούν ευελιξία και δημιουργικότητα στην αντιμετώπιση, και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων καταναλωτών, όπου είναι ενημερωμένοι, απαιτητικοί και συνδεδεμένοι διαρκώς σε εργαλεία άντλησης πληροφοριών,



κριτικών, σχολίων κ.ά.) η συνεχής καινοτομία και η διασφάλισης της δημιουργικότητας σε επίπεδο οργανωσιακής δυνατότητας είναι εξαιρετικά σημαντικά ζητούμενα. Αναμφίβολα, η δημιουργικότητα (μεταξύ άλλων βεβαίως) απαιτεί «δυνάμεις» και αποθέματα ενέργειας ώστε να αναπτυχθεί και να ευδοκιμήσει, όπως και μια σειρά ποιοτήτων όπως-ο ελεύθερος χρόνος (ώστε να αυξηθούν οι προσλαμβάνουσες, τα ερεθίσματα και να αυξηθεί το «φορτίο» των εσωτερικών διεργασιών κ.ά.). Τέλος, σίγουρα θα υπάρχουν περιπτώσεις δημιουργικών εργαζόμενων που δεν έχουν ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (και νιώθουν πίεση, μπορεί να έχουν οικογενειακά προβλήματα κ.ά.), αλλά πιθανότατα μια σημαντική αύξηση της μέσης αντιληπτής ισορροπίας θα οδηγούσε σε μια αύξηση της μέσης δημιουργικότητας.

Συνοψίζοντας, το γενικό πνεύμα των απαντήσεων είναι ότι υπάρχει ανάγκη ύπαρξης και βίωσης μιας πλήρους (με νόημα, ρόλους, ενδιαφέροντα κ.ά.) προσωπικής ζωής, για την επίτευξη ικανοποίησης, σωματικής και ψυχικής υγείας και την καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων προς τον οργανισμό, ενώ οι επιπτώσεις της ανισορροπίας είναι πολύ σοβαρές, τόσο σε επίπεδο ατόμου (κενό, έλλειψη ανάπτυξης, έλλειψη ικανοποίησης από την εκπλήρωση σημαντικών ρόλων, εξουθένωση, κατάθλιψη, σωματικά προβλήματα), όσο και οργανισμού (μείωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης, αρνητικά συναισθήματα που μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις κ.ά.).

Όλα τα παραπάνω είναι πολύ κοντά εννοιολογικά στις σύγχρονες θεωρίες:

- της ενίσχυσης των ρόλων όπου οι πολλαπλοί ρόλοι ενός ατόμου μπορούν να επιφέρουν ανταμοιβές, όπως η αυτοεκτίμηση, οι ευκαιρίες ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων (τονίστηκε η σημασία της ύπαρξης κοινωνικών συναναστροφών εκτός εργασίας). Επιπλέον υπονοήθηκε, ότι ο συνδυασμός κάποιων ρόλων, μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις για την ευεξία των ατόμων, ενώ η συμμετοχή σε κάποιο ρόλο (στη σφαίρα της προσωπικής ζωής) μπορεί να διευκολύνει την επιτυχή ανάληψη των υποχρεώσεων κάποιου άλλου. Συνεπώς και σύμφωνα με τη θεωρία (όπως αναπτύχθηκε στη θεωρητική επισκόπηση), οι θετικές εμπειρίες/δεξιότητες (όπως η άθληση, οι κοινωνικές δεξιότητες, δημιουργικές κ.ά.), από τον ένα τομέα και οι συναισθηματικές/εσωτερικές εμπειρίες (ικανοποίηση, διαθέσεις, αυτές υπογραμμίστηκαν επανειλημμένως από τους ερωτηθέντες, για παράδειγμα ΕΑ, ΕΣ κ.ά.), μπορούν να μεταφερθούν στον άλλο τομέα και να αυξήσουν την ποιότητά του. Απεναντίας η επικράτηση κάποιου ρόλου και η παραμέληση άλλων (της προσωπικής ζωής) μπορεί να προκαλέσει σοβαρότατες συνέπειες, όπως τόνισαν πολλοί συμμετέχοντες (σωματικά προβλήματα, κατάθλιψη κ.ά.).
- της θεωρίας της υπερχείλισης, όπου οι εργαζόμενοι μεταφέρουν τα συναισθήματα, τις στάσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές της εργασίας στην προσωπική τους ζωή

και το αντίστροφο, καθώς υπογραμμίστηκε η θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την οικογενειακή/ προσωπική

- της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας, καθώς υπονοήθηκε ότι συχνά ότι η παραμέληση του εαυτού και η ύπαρξη κενού (που μπορεί να θεωρηθεί ως μη κάλυψη ενός πολύ υψηλά ιεραρχικά ρόλου που είναι κοντά στον «εαυτό του ατόμου»)
- της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής, όπου ενδεχομένως επεξηγείται πολύ καλά ο τρόπος μεταφοράς της ικανοποίησης και η μετατροπή της σε καλές εργασιακές σχέσεις και απόδοση (αναμφίβολα εκτός από τη μεταφορά πόρων, δεξιοτήτων και γνώσης, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και η αντιληπτή αίσθηση ανταπόδοσης στην πηγή αυτής της ικανοποίησης-τον οργανισμό).

Τέλος αξίζει να σημειωθεί, ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν αναφέρθηκε σε ευθυγράμμιση/ ολοκλήρωση των δύο σφαιρών, αλλά μάλλον η γενική κατεύθυνση ήταν προς το διαχωρισμό, καθώς τονίστηκε η σημασία της προσωπικής ζωής, της ύπαρξης ενδιαφερόντων, βίωσης ρόλων, καλλιέργειας κοινωνικών σχέσεων κ.ά., ενώ υπογραμμίστηκε η σημασία της απαιτηλής αύξησης της απόδοσης (κάτι που μπορεί να εμπλέκει και την κουλτούρα και τις παραδοχές εντός οργανισμού, όπου η διαθεσιμότητα 24/7, η υπερβολικά σκληρή δουλειά, και η υποβάθμιση της προσωπικής ζωής (και γενικά της ξεκούρασης) μπορούν να είναι η νόρμα και να επιβραβεύονται (καθώς φαίνεται ότι αποδίδουν).

#### 4.3 Πολιτικές επίτευξης εξισορρόπησης που εφαρμόζουν οι οργανισμοί του δείγματος

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Τι πολιτικές ακολουθεί ο οργανισμός σας σε σχέση με τον παραπάνω στόχο και γιατί επέλεξε τις συγκεκριμένες (για παράδειγμα εισαγωγή ευέλικτων σχημάτων εργασίας κ.ά.);»

**Πίνακας 5: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 3**

Ερώτηση 3	Πολιτικές επίτευξης εξισορρόπησης
ΕΦ	Εκτός από τις προβλεπόμενες άδειες και οτιδήποτε άλλο υπάρχει από τον νόμο, υπάρχουν τμήματα που είναι ευέλικτα και δουλεύουν κάποιες ημέρες remotely κατόπιν συνεννόησης με τα στελέχη. Υπάρχει ευελιξία στο οτιδήποτε τύχει και σε οποιαδήποτε ανάγκη έχει ο εργαζόμενος να διευκολυνθεί. Είναι κάτι που έχει παρατηρηθεί ότι εν τέλει γυρνάει προς όφελος της εταιρίας και κάνει τους εργαζομένους πιο πιστούς σε αυτήν (ευελιξία, σημασία στις ανάγκες των

	<b>εργαζόμενων και αύξηση της αφοσίωσης)</b>
<b>ET</b>	Σταθερό ωράριο (9:00 π.μ.-5:00 μ.μ.), εργασία από το σπίτι, αθλητικές δραστηριότητες, δραστηριότητες κοινωνικής προσφοράς (π.χ. αιμοδοσία) και επιπρόσθετες άδειες πέρα από τις προβλεπόμενες ( <b>εργασία από το σπίτι</b> )
<b>EE</b>	Οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται στις εγκαταστάσεις του πελάτη μας. Είναι στρατηγική τοποθέτηση μια καλή εργασιακή και προσωπική ζωή (καλό πρόσωπο και κλίμα για τους εργαζόμενους, απαιτητική η εταιρία, αλλά όχι σκληρή-φιλοσοφία, το ανθρώπινο πρόσωπο). Καλές σχέσεις μεταξύ προσωπικού, άδειες, άνεση μεταξύ των εργαζόμενων όλων των ιεραρχικών θέσεων, η παραμονή τους στην εταιρία για πολλά χρόνια. Δεν υπάρχουν ευέλικτα σχήματα εργασίας. Ωστόσο υπάρχει ανοχή ακόμα και σε επίπεδο παραγωγικότητας. (πολύ σπάνια θα απολυθεί κάποιος που δεν είναι πάρα πολύ καλός). Επίσης, στο διοικητικό προσωπικό μπαίνουν οι υπερωρίες που δικαιούνται ( <b>όχι ευέλικτα σχήματα, αλλά ανοχή και ανθρώπινο πρόσωπο</b> )
<b>EAP</b>	Αποσύνδεση των προσωπικών και οικογενειακών στιγμών κάθε εργαζομένου από την εργασία του επιχειρώντας ταυτόχρονα να συνδράμουμε στην κάλυψη των απαραίτητων βιοποριστικών αναγκών (παροχή άδειας πέραν του ορίου που τίθεται από το νόμο σε εργαζόμενες κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης τους. Επίσης, στο πλαίσιο ανάπτυξης δεσμών μεταξύ των εργαζομένων αλλά και της ψυχαγωγίας τους εκτός του ωραρίου εργασίας τους οργανώνονται αθλητικές δραστηριότητες, αλλά και διάφορα events για την απασχόληση και διασκέδαση των παιδιών τους ( <b>άδειες και events για ανάπτυξη δεσμών</b> )
<b>ETPA</b>	Δεν είναι πολλές, κάποιες εξτρά ώρες που δίνονται μέσα στο χρόνο παραπάνω στους εργαζομένους, όταν τηρούν κάποια κριτήρια. Σίγουρα προς θετική κατεύθυνση είναι το ωράριο που τηρείται για τις εγκύους και τις μητέρες που έχουν γεννήσει πρόσφατα και κάποιες εξτρά άδειες που δίνονται. Ως προς τους άντρες τυπικά πάλι ισχύουν τα ίδια στις άδειες και το μειωμένο ωράριο εργασίας. Όλα

αυτά τυπικά λοιπόν ισχύουν και για τους άντρες, ουσιαστικά όμως όχι. Δεν εφαρμόζεται δηλαδή και όταν γίνεται αίτημα από κάποιον άντρα βρίσκονται άλλοι τρόποι ώστε να μην πραγματοποιηθεί. Όλα αυτά δηλαδή που συζητάμε τώρα εφαρμόζονται υπό την προϋπόθεση ότι θα είναι εντάξει οι λειτουργικές ανάγκες. Με πρόφαση ότι δεν είναι εντάξει οι λειτουργικές ανάγκες, παρόλο που μπορεί να μην ισχύει, δεν εγκρίνονται τα αιτήματα. Αλλά ο ουσιαστικός λόγος για να είμαι ειλικρινής είναι αυτός που είπαμε πριν (**δεν υπάρχουν πολιτικές και γίνονται διακρίσεις**)

## ΕΤΡΑ 2

Χορήγηση εξοπλισμού εργασίας remotely (laptop/tablets, mobile phones), άδειες για τις σημαντικές προσωπικές στιγμές του εργαζομένου και πρόγραμμα εργασίας από μακριά (υπό σχεδιασμό, στην παρούσα φάση)

## ΕΣ

Τα Χριστούγεννα, αντί για δύο ημέρες που θα είναι κλειστή η εταιρία, οι ημέρες γίνονται τρεις. Είναι μια κίνηση που δείχνει πραγματικά ότι θέλει να βοηθήσει τους εργαζόμενους και κοινωνικά και προσωπικά να περάσουν περισσότερο χρόνο με τον εαυτό τους και τους δικούς τους, ώστε ψυχικά να υπάρχει μια ισορροπία. Μια άλλη πρακτική και βάσει τη δικής μας νομοθεσίας αφορά τις εγκύους-έξτρα μειωμένο ωράριο. Όσον αφορά τους άνδρες για στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής δεν κάνει κάποια ενέργεια. Αυτό φέρνει και παράπονα στην επιφάνεια, καθώς κάποιος που γίνεται πατέρας για παράδειγμα δεν έχει τη δυνατότητα να λάβει τις εξτρά ώρες που δίνει η εταιρία για παράδειγμα στις γυναίκες. Υπάρχουν για παράδειγμα εργαζόμενοι δύο ταχυτήτων. Τώρα ως προς τα ευέλικτα σχήματα εργασίας, η δουλειά είναι ρευστή και υπάρχει αρκετά μεγάλη ευελιξία ως προς την προσέλευση. Αυτό συμβάλλει και στο θετικό οργανωσιακό κλίμα αλλά και στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής (**ευελιξία ως προς την προσέλευση**)

## ΕΑ

Πρόγραμμα work life balance, είναι η πλατφόρμα ευεξίας και ενέργειας που μέσα περιλαμβάνει 9 διαφορετικές κατηγορίες- με 3 διαφορετικούς πυλώνες



(physical, social, emotional)-3 δράσεις-πυλώνες. Μετά από ένα με ενάμιση χρόνο ζητείται feedback (ομάδες με εργαζόμενους που αναφέρουν τι θα ήθελαν να αλλάξει, να βελτιωθεί ή τι καινούργιο να μπει, τι λειτούργησε και τι δεν λειτούργησε), είναι μέρος του fun at work που είναι μέσα σε αυτή την πλατφόρμα, και ελέγχεται και μέσα από την ετήσια έρευνα δέσμευσης και κουλτούρας των εργαζομένων, που επιζητούνται και στοιχεία fun. Εκδηλώσεις όπου υπάρχει ένα έμμεσο ευχαριστώ (συμμετέχουν οι οικογένειες), κομμάτι του flexy είναι να ενισχύονται οι νέοι γονείς με παραπάνω ημέρες, και το work from home, το οποίο κατά το οποίο μπορείς να δουλεύει κανείς κάποιες συγκεκριμένες ημέρες από το σπίτι (**κουλτούρα, αξίες και πρακτικές ενεξίας**)

**EK**

Το ωράριο είναι 9:30 – 18:15 και αυτό γιατί τα προηγούμενα χρόνια, η συγκεκριμένη εταιρεία είχε πολύ κακή φήμη σε σχέση με αυτό. Πολλοί εργαζόμενοι έφευγαν εξαιτίας αυτού. Πλέον η εταιρεία, γνωρίζει πως οι άπειρες ώρες εργασίες δεν οδηγούν πουθενά, παρά μόνο δυσχεραίνουν την κατάσταση (**μείωση ωραρίου**)

**ΕΠΤΡ**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να τελειώνουν τις εργασίες μέσα στα πλαίσια του 8ωρο χωρίς να χρειάζεται να κάνουν υπερωρίες. Οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να απαντούν σε οποιαδήποτε εργασιακό θέμα εκτός του 8ωρου. Υπάρχουν 3 ώρες έναρξης & λήξης της εργασίας: 8:30-16:30 / 9:00-17:00 / 9:30 – 17:30. Summer Hours (ανάλογα με τη θέση & το φόρτο εργασίας): ο εργαζόμενος μπορεί να δουλεύει 1.5 ώρα παραπάνω από Δευτέρα ως Πέμπτη ώστε την Παρασκευή να έχει άδεια. Work from home: ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να δουλεύει από το σπίτι για κάποια ημέρα αν χρειαστεί (ανάλογα με τη θέση). Οι γυναίκες με μικρά παιδιά μπορούν να παίρνουν μια ημέρα την εβδομάδα άδεια για διάστημα 1.5 έτους. Οι ημέρες γονικής άδειας μπορεί να αυξηθούν αν υπάρχει ανάγκη.

Οι απαντήσεις σε σχέση με τις πολιτικές που εφαρμόζονται προκειμένου να επιτευχθεί εξισορρόπηση είναι πολύ κατατοπιστικές και φανερώσουν μια πολύ μεγάλη διαφοροποίηση

(χάσμα): από τη μια υπάρχουν οργανισμοί που δεν εφαρμόζουν σχεδόν καμία πολιτική, και από την άλλη κάποιοι οργανισμοί έχουν πολύ αναπτυγμένες πολιτικές και τεχνικές επίτευξης του ζητούμενου. Σε γενικές γραμμές όμως, όλοι οι εκπρόσωποι των οργανισμών δείχνουν πραγματικά να έχουν συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα της εξισορρόπησης και 'τα οφέλη επίτευξής της: το 80% εφαρμόζουν σημαντικές πρακτικές εξισορρόπησης (ευελιξία προσέλευσης, δυνατότητα καθορισμού ωραρίου, μείωση ωραρίου, έξτρα γονικές άδειες, εργασία από το σπίτι κ.ά.), ενώ μόνο ο ΕΤΡΑ (τραπεζικός κλάδος) ανέφερε ότι δεν εφαρμόζονται ουσιαστικά πολιτικές ενώ ο ΕΕ τόνισε ότι υπάρχει ανθρώπινο πρόσωπο (παρόλο που δεν υπάρχει σχεδιασμός και υλοποίηση πρακτικών εξισορρόπησης. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η τελείως διαφορετική φιλοσοφία/ προσέγγιση των δύο οργανισμών που εφαρμόζουν εκτενώς ανάλογες πολιτικές:

- ο ΕΑ (εταιρία αναψυκτικών) τόνισε ότι ο οργανισμός έχει ειδική πλατφόρμα ευεξίας όπου *«εμπεριέχονται τα κομμάτια του flexy (για νέους γονείς όπου επιλέγουν σε σημαντικό βαθμό το ωράριο, ανάλογα με τις ανάγκες τους)»* και πρόγραμμα εργασίας από το σπίτι (για μια ημέρα), ενώ γενικά η κουλτούρα και οι αξίες του οργανισμού είναι επικεντρωμένες στην ανάμιξη, την ενδυνάμωση (ζητείται η γνώμη τους ενεργητικά και λαμβάνεται υπόψη), τον ενθουσιασμό (το κομμάτι του fun όπως ανέφερε συχνά ο εκπρόσωπος), τη σύναψη μακροπρόθεσμων σχέσεων και τη δέσμευση. Ο οργανισμός αυτός φαίνεται στρατηγικά να κινείται και να έχει υιοθετήσει την οπτική/ φιλοσοφία της ολοκλήρωσης/ ευθυγράμμισης (σε ένα βαθμό) της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής. Η ολοκλήρωση σαν οπτική έχει κάποιες ποιοτικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με τη φιλοσοφία της εξισορρόπησης-υπονοεί την επίτευξη μιας ενότητας και μιας (Dresdale, 2016) «ολοκληρωμένης δομής/ εικόνας», ενώ η εξισορρόπηση υπονοεί μια αρμονία και μια σταθερότητα ή μια σχετικά ισοβαρή ανάπτυξη των δύο σφαιρών (σχεδόν ποτέ βέβαια δεν είναι ισοβαρής και μάλιστα αυτή η οπτική δημιουργεί και μια αίσθηση ανταγωνισμού, αλλά ισορροπημένη). Σύμφωνα με την Ellard (Dresdale, 2016), που ασχολείται με το θέμα (εργάζεται σε ένα οργανισμό, τον Simple Intentions και έχει συνομιλήσει με χιλιάδες εργαζόμενους σε πάνω από 50 χώρες), δεν έχει σημασία η τοποθέτηση (χαρακτηριστικά αναφέρει ως αποκαλεστεί εξισορρόπηση, ευθυγράμμιση, αρμονία κ.ά.) αλλά η ανάπτυξη ουσιαστικής ανάμιξης ανάμεσα στους διάφορους ρόλους, σχέσεις και αρμοδιότητες/ δεσμεύσεις των δύο σφαιρών.

- Ο ΕΠΤΡ (εταιρία παραγωγής τροφίμων) ανέφερε πολιτικές που κινούνται περισσότερο προς την κατεύθυνσης του ορίου: όχι υπερωρίες, οι εργαζόμενοι δεν απαντούν μετά το ωράριο σε μηνύματα, υπάρχουν επιλογές καθορισμού ωραρίου, εργασία από το σπίτι κ.ά. Όπως τονίστηκε στη θεωρητική επισκόπηση, αυτές οι δύο προσεγγίσεις θεωρούνται τα δύο άκρα ενός αποτελεσματικού συνεχούς, όπου μπορεί να επιτευχθεί εξισορρόπηση (εναπόκειται στο άτομο, ποια κατεύθυνση του ταιριάζει περισσότερο, ενδεχομένως η μια τείνει προς την εσωστρέφεια και η άλλη προς την εξωστρέφεια, ως γνωρίσματα της προσωπικότητας)

Σε σχέση με τα παραπάνω, πολύ διαφωτιστική και κατατοπιστική είναι η ανάλυση του ΕΣ (εκπρόσωπος συμβουλευτικής εταιρίας), όπου περιέγραψε (υπάρχει ολόκληρη η περιγραφή στο παράρτημα της εργασίας) ένα μέρος της εκπαίδευσης που παρέχει η εταιρία και αφορά τη δημιουργία ομάδων και την επικοινωνία με τη χρήση Lego-οι εργαζόμενοι καλούνται (μεταξύ άλλων) να σχεδιάσουν/ αναπαραστήσουν με τα Lego τον τρόπο που αντιλαμβάνονται το θετικό εργασιακό κλίμα και την ισορροπία προσωπική/ επαγγελματικής ζωής (αναπτύσσοντας τις δημιουργικές τους δεξιότητες). Χαρακτηριστικά ο εκπρόσωπος ανέφερε: *«Εγώ θα πω για τη δική μου κατασκευή. Συγκεκριμένα, ήταν ένας άνθρωπος ο οποίος ήταν έξω από μια πόρτα, ουσιαστικά την πόρτα την είχε στην πλάτη του, και η πόρτα από πίσω είχε υπολογιστές, τηλέφωνα, χαρτιά και αυτό που ήθελα να δείξω με αυτό είναι ότι κλείνοντας την πόρτα του γραφείου κλείνεις και την πόρτα της δουλειάς. Η δουλειά θα υπάρχει πάντα, φεύγοντας όμως από το γραφείο θα ήθελα πραγματικά να τα αφήνω όλα πίσω μου και να έχω χρόνο για τον εαυτό μου και την προσωπική μου ζωή».*

Επομένως φαίνεται ότι για το συγκεκριμένο εργαζόμενο η βαθιά εικόνα και αντίληψη της έννοιας αφορά το διαχωρισμό και την ύπαρξη ορίων και όχι τόσο την ολοκλήρωση. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν είναι εφικτή η θετική υπερχείλιση, και η ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την οικογενειακή/ προσωπική και των αξιών, ή μετάδοση συμπεριφορών και δεξιοτήτων ανάμεσα στους τομείς, αλλά ενέχει ενδεχομένως αρκετές προεκτάσεις σε ότι αφορά την ελευθερία του εργαζόμενου να οργανώσει αυτόνομα τον τρόπο εκπλήρωσης των δεσμεύσεων του και της κάλυψης των πολλαπλών του ρόλων-ενδεχομένως πολλοί οργανισμοί (και αυτό μάλλον είναι η στρατηγική της ολοκλήρωσης) τείνουν περισσότερο προς την καλλιέργεια σχέσεων ανάμεσα στις δύο σφαίρες (για παράδειγμα να γνωριστούν οι σύντροφοι των εργαζόμενων με τους συναδέλφους κ.ά., να διοργανωθούν δραστηριότητες κ.ά./ κάτι που δε συνεπάγεται υψηλό βαθμό αυτονομίας), ενώ άλλοι τείνουν προς την παροχή πραγματικών ευκαιριών καθορισμού των διαστάσεων (ευέλικτη ώρα προσέλευσης, ωραρίου, εργασία από το σπίτι κ.ά. Επιπρόσθετα αυτά τα ζητήματα είναι αρκετά λεπτά-η ερμηνεία της ανάπτυξης δεσμών με νόημα ανάμεσα στους

πολλαπλούς ρόλους μπορεί να συνεπάγεται πολλά πράγματα για πολλούς εργαζόμενους (κάποιοι εργαζόμενοι μπορούν να εκλάβουν τις δραστηριότητες bonding ως «καταναγκασμό» και «υπέρβαση των ορίων» ενώ για άλλους μπορεί να είναι θαυμάσια η γνωριμία του προϊσταμένου με την οικογένειά τους).

Ο ΕΚ ανέφερε ευθαρσώς τις συνέπειες από τη ύπαρξη ανισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή, αναφέροντας ότι καθιερώθηκε σταθερό ωράριο (που δεν ξεπερνιέται) καθώς υπάλληλοι στο παρελθόν έφευγαν από την εταιρία εξαιτίας της πολύωρης εργασίας και ο οργανισμός είχε αποκτήσει κακή φήμη, κάτι που μπορεί να επιδράσει σημαντικά και αρνητικά στην προσέλκυση ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, διαφαίνεται και η σημασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών πολιτικών σε περίπτωση που έχουν μεταδοθεί και έχουν καταστεί αποδεκτή νόρμα (που είναι μια διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας) ανεπιθύμητες συμπεριφορές-είναι πολύ πιθανό συμπεριφορές ορισμένων στελεχών (που για διάφορους προσωπικούς λόγους) εργάζονται πάρα πολλές ώρες, να αρχίσουν να μεταδίδονται και να εδραιώνονται, με αποτέλεσμα να μην επιθυμούν να αποχωρήσουν την καθιερωμένη ώρα λήξης (κάτι που μπορεί να επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία ζωής). Επίσης πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να θεωρούν ότι επιδεικνύουν δέσμευση ή καλλιεργούν μια θετική εικόνα που θα τους ωφελήσει, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ενός φαινομένου που μπορεί να έχει πολύ αρνητικές και συχνά αφανείς/ έμμεσες επιπτώσεις μακροπρόθεσμα για τον οργανισμό. Εδώ η πολιτική αυτή, μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη: σε επίπεδο παραγωγικότητας (πολλοί εργαζόμενοι μπορούν να συγκεντρώνονται περισσότερο και να προσπαθούν εντός του διαστήματος), σε επίπεδο ισορροπίας ζωής (περισσότερος χρόνος για άλλους ρόλους (και μάλιστα χρόνος που δεν εμπεριέχει το άγχος, της «έγκαιρης αποχώρησης»), σε επίπεδο φήμης κ.ά.

Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν την πρακτική της εργασίας από το σπίτι (ΕΠΤΡ, ΕΑ για νέους γονείς, ΕΦ και ΕΤ), ενώ δυσάρεστη είναι η εικόνα από τον ΕΤΡΑ, όπου παραδέχτηκε ότι γίνονται διακρίσεις τα δύο φύλα, ενώ παρέχονται ψευδείς εξηγήσεις στους άντρες εργαζόμενους που δικαιούνται γονική άδεια.

#### 4.4 Εξισορρόπηση και ικανοποίηση

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Κατά τη γνώμη σας (και την εμπειρία σας) η εξισορρόπηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης? Και αν ναι, γιατί;»

##### Πίνακας 6: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 4

Ερώτηση 4	Εξισορρόπηση και ικανοποίηση
ΕΦ	Ναι, αν υπάρχει διαφοροποίηση της εργασιακής από την προσωπική ζωή τότε κάποιος είναι σε καλύτερη ψυχολογική κατάσταση, καλύτερος άνθρωπος και έτσι

	<p>και στην εργασιακή κατάσταση είναι σίγουρα πιο παραγωγικός και πιο χαρούμενος να προσφέρει περισσότερο. Δεν έχει κάτι να τον κυνηγάει όλη μέρα μέσα στη μέρα <b>(αισθήματα ικανοποίησης από τη διαφοροποίηση μεταφέρονται στην επαγγελματική)</b></p>
ET	<p>Αν κάποιος είναι καλά στην προσωπική του ζωή, τότε αποδίδει στη δουλειά του και είναι ικανοποιημένος. Η σκέψη βέβαια για αλλαγή της εργασίας εμπεριέχει και άλλες συνιστώσες όπως είναι για παράδειγμα ο οικονομικός παράγοντας <b>(μεταφορά αισθημάτων-οικονομικός παράγοντας)</b></p>
EE	<p>Ναι συμβάλλει και έχει αποδειχθεί ότι όντως οι εργαζόμενοι σκέφτονται σπάνια να αλλάξουν τη δουλειά τους, γιατί αισθάνονται πραγματικά ευχαριστημένοι από την εργασία τους, αφού θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός τους σκέφτεται. Το work life balance είναι πολύ θετικό ειδικά για εργαζόμενους με οικογένεια και παιδιά και όχι μόνο <b>(ναι, μέσω της αναγνώρισης και των intrinsic παραγόντων)</b></p>
EAP	<p>Για να μπορούν οι εργαζόμενοι να αποδίδουν πραγματικά και να νιώθουν ως προσωπικό στοίχημα την επίτευξη ενός στόχου που τους έχει θέσει η εταιρία θα πρέπει να υπάρχουν κίνητρα ανέλιξης. Είναι λοιπόν υπεύθυνη η εταιρία να θέτει αυτά τα κίνητρα στους εργαζομένους σε αλληλεπίδραση τόσο με την επαγγελματική τους ζωή στο χώρο εργασίας τους αλλά και να λαμβάνουν υπόψιν την εκάστοτε προσωπική τους ζωή <b>(κίνητρα ανέλιξης-σεβασμός της προσωπικής ζωής)</b></p>
ETPA	<p>Συμβάλλει να μην υπάρχει κορεσμός και υπάρχει δυνατότητα να αξιοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι απολαβές που έχει ο εργαζόμενος για την οικογένεια του. Επίσης, η βελτίωση ενός εργαζομένου, η οποία αντανακλάται και στον οργανισμό, επέρχεται και από την κοινωνική ζωή του, από τις γνωριμίες που κάνει, από συζητήσεις και απόψεις που ανταλλάσσει σε ένα πιο χαλαρό και εκτός εργασίας περιβάλλον ή αυτό τον ελεύθερο χρόνο που έχει να αφιερώσει σε έξτρα επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο του <b>(απόλαυση των απολαβών, κοινωνική εξέλιξη και επιμόρφωση)</b></p>
ETPA 2	<p>Όταν οι εργαζόμενοι μπορούν και εξισορροπούν</p>

προσωπική/επαγγελματική τους ζωή, τότε μπορούν να ακολουθήσουν και τα ενδιαφέροντά τους εκτός εργασίας, πράγμα που τους κάνει πιο ικανοποιημένους αφού μπορούν παράλληλα να είναι και καλοί γονείς, καλοί φίλοι κτλ. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφέρεται και στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα τις καλύτερες εργασιακές σχέσεις και την αύξηση της απόδοσης (**μεταφορά της ικανοποίησης από τη μια σφαίρα στην άλλη**)

**ΕΣ**

Υπάρχει άμεση, σημαντική σχέση και στην τωρινή εργασία όπου υπάρχει εξισορρόπηση (προσωπικό παράδειγμα), βιώνεται εργασιακή ικανοποίηση σε αντιδιαστολή με την προηγούμενη δουλειά (**προσωπική, θετική εμπειρία, χωρίς επεξήγηση**)

**ΕΑ**

Νιώθουν ικανοποιημένοι γιατί νιώθουν ότι κάποιος τους σέβεται (αποδοχές που αντικατοπτρίζουν στο μισθό τις ώρες εργασίας (pay for effort) ή οτιδήποτε κινητοποιεί τον καθένα)- αν λοιπόν τα σέβεται όλα αυτά και έχει ο υπάλληλος μια ζωή, **προσωπικότητα** και δεν τον έχουν μόνο για να δουλεύει, αναγνωρίζεται και γίνεται αποδεκτή η προσωπικότητα του καθενός. Όταν υπάρχει ένα περιβάλλον που υπάρχουν και τα δύο σε μια αρμονία και να είναι και **επαγγελματίες και να είναι και άνθρωποι**, η αποδοτικότητα, η παρακίνηση και η αυτό-κινητοποίηση και το αποτέλεσμα που τελικά θα φέρουν είναι πολύ πιο καλό (**σεβασμός της προσωπικότητας-ενδιαφέρον, σεβασμός και στην πρώτη ερώτηση**)

**ΕΚ**

Αυξάνεται η επιθυμία για εργασία, η δημιουργικότητα και η αποδοτικότητα, γιατί εκτιμά περισσότερο τον εργασιακό του χρόνο (**εκτίμηση του εργασιακού χρόνου-ενδιαφέρον**)

**ΕΠΤΡ**

Οι ωφέλειες του work life balance είναι πολλαπλές τόσο στην προσωπική ζωή του εργαζόμενου που γίνεται πιο ισορροπημένη όσο & στην εργασιακή, αφού γίνεται πιο παραγωγικός, συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων & απολαμβάνει το περιβάλλον εργασίας (**ναι, δεν υπάρχει επεξήγηση**)

Οι απαντήσεις σχεδόν όλων ήταν θετικές (το 90% απάντησε κατηγορηματικά θετικά, εκτός από τον ΕΑΡ), καθώς όλοι οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη θετική σχέση (αιτιώδη)



ανάμεσα στην ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής και την εργασιακή ικανοποίηση. Πολλοί συμμετέχοντες την επεξήγησαν στη βάση της μεταφοράς ικανοποίησης από τη μια σφαίρα στην άλλη-ο ΕΦ ανέφερε «*ότι αν υπάρχει διαφοροποίηση της εργασιακής από την προσωπική ζωή τότε κάποιος καλύτερη ψυχολογική κατάσταση, καλύτερος άνθρωπος και έτσι και στην εργασιακή κατάσταση είναι σίγουρα πιο παραγωγικός και πιο χαρούμενος να προσφέρει περισσότερο. Δεν έχει κάτι να τον κυνηγάει όλη μέρα μέσα στη μέρα*», ενώ ενδιαφέρον έχει η τοποθέτηση ότι δεν έχει κάτι να τον «βαραίνει», που έχει μια χροιά απελευθέρωσης δημιουργικών δυνάμεων. Ο ΕΚ τόνισε τη σημασία του οικονομικού παράγοντα στην ικανοποίηση, ενώ ο ΕΕ τόνισε ότι αυξάνεται η ικανοποίηση καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο οργανισμός τον σκέφτεται, αποδίδοντας σημασία στους εσωγενείς (intrinsic) παράγοντες επιρροής της ικανοποίησης, που θεωρούνται πολύ σημαντικοί (αναγνώριση, αίσθηση εκτίμησης/ σημαντικότητας, σκοπού-νοήματος κ.ά.). Αυτό θυμίζει τη θεωρία των Hertzberg et al. (1959) αυτοί είναι οι πραγματικοί παρακινητικοί παράγοντες (motivators-οι παράγοντες που αν αυξηθούν θα οδηγήσουν στην αύξηση της ικανοποίησης, σε αντίθεση με τους hygiene παράγοντες, όπως ο μισθός, που η μη κάλυψή τους οδηγεί σε δυσαρέσκεια μεν, αλλά η κάλυψή τους δεν οδηγεί πάντα στην ικανοποίηση).

Ο ΕΑΡ τόνισε περισσότερο τη σημασία της παροχής δυνατοτήτων ανέλιξης, και όχι τόσο τη σημασία της ισορροπίας ζωής-πρέπει να υπάρχει σεβασμός αλλά φάνηκε ότι δεν τη θεωρεί πολύ σημαντικό παράγοντα επιρροής της ικανοποίησης. Ο ΕΤΡΑ υπογράμμισε ότι μέσω της εξισορρόπησης προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής μπορεί να επιτευχθεί περισσότερη απόλαυση (ικανοποίηση) των παροχών του οργανισμού, προσθέτοντας μια ενδιαφέρουσα διάσταση (καθώς οι παροχές χωρίς τον απαραίτητο ελεύθερο χρόνο, ώστε να αξιοποιηθούν και να μετατραπεί η χρησιμοποίησή τους σε ικανοποίηση, μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να έχουν χαμηλότερη ωφέλεια για τους οργανισμούς), ενώ ταυτόχρονα τόνισε ότι στον ελεύθερο χρόνο καμιά φορά μπορεί να επιτευχθεί μια πιο ουσιαστική και γόνιμη επιμόρφωση του εργαζομένου και αύξηση των γνώσεων/ δεξιοτήτων του, καθώς το περιβάλλον είναι πιο χαλαρό κ.ά.). Ο ΕΤΡΑ 2 αναφέρθηκε ξεκάθαρα στη μεταφορά ικανοποίησης από τη μια σφαίρα στην άλλη («*Η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφέρεται και στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα τις καλύτερες εργασιακές σχέσεις και την αύξηση της απόδοσης*»), ενώ ο ΕΑ προσέφερε ένα σημαντικό insight, αναφέροντας ότι ουσιαστικά η μη «προσφορά» προσωπικού χρόνου από ένα οργανισμό (το να απουσιάζουν οι συνθήκες ύπαρξής του) μπορεί να εκληφθεί ως μη σεβασμός της προσωπικότητας κάποιου, καθώς η προσωπικότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι εκφράζεται κυρίως στον ελεύθερο χρόνο (όπου υπάρχει η δυνατότητα επιλογής). Συνεπώς η μη δυνατότητα επιλογής έκφρασης και η μη παροχή συνθηκών που να ευνοούν την έκφραση της προσωπικότητας, μπορεί να εκληφθεί ως μη αποδοχή της από τον οργανισμό, κάτι που φυσικά μπορεί να δημιουργήσει βαθιά

αρνητικά αισθήματα μη ταιριάσματος με τον οργανισμό, μείωσης της εμπιστοσύνης, αποξένωσης κ.ά.

Τέλος και ο ΕΚ παρείχε μια πολύ ενδιαφέρουσα θέαση, καθώς είπε ότι η ύπαρξη προσωπικού χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της εκτίμησης του εργασιακού χρόνου. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να γίνει μέσω της μεταφοράς συναισθημάτων (τα θετικά από την ύπαρξη ελεύθερου χρόνου να μεταφερθούν στην εργασιακή σφαίρα) ή καθώς θα δοθεί η δυνατότητα της «εκτίμησης από απόσταση» (ο εργαζόμενος μπορεί να έχει την καθαρότητα, το χρόνο, την ηρεμία και γενικά τις συνθήκες να στοχαστεί και να ανακαλύψει τα όποια θετικά έχει η εργασία στη ζωή του-αυτό δεν μπορεί να γίνει φυσικά όταν η εργασία αποτελεί το συντριπτικό μέρος της ζωής του). Συνοψίζοντας, οι αιτίες της αύξησης της ικανοποίησης (μέσω της ισορροπίας ζωής) είναι: τα **αισθήματα ικανοποίησης** από τη διαφοροποίηση που μεταφέρονται στην επαγγελματική, η **αναγνώριση** των εργαζόμενων, η **απόλαυση των απολαβών**, η **κοινωνική εξέλιξη και η επιμόρφωση**, και ο **σεβασμός της προσωπικότητας-ενδιαφέρον**.

#### 4.5 Εξισορρόπηση και εργασιακή ανάμιξη

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Στο ίδιο πλαίσιο, συμβάλλει στην αύξηση της συμβολής του εργαζόμενου στην εργασία του; (δηλαδή ο εργαζόμενος επιδεικνύει ενθουσιασμό και ζήλο, ως προς την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων και την προαγωγή της φήμης και των επιδιώξεων του οργανισμού). Και αν ναι, γιατί;»

**Πίνακας 7: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 5**

Ερώτηση 5	Εξισορρόπηση και εργασιακή ανάμιξη
ΕΦ	Ναι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, που πάει να πει ότι σίγουρα είσαι πιο χαρούμενος και πιο ενθουσιώδης στο να προσφέρεις παραπάνω <b>(μέσω της παραγωγικότητας)</b>
ΕΤ	Κατ' επέκταση, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θα έχει μεγαλύτερη δέσμευση στη δουλειά του και θα επιδεικνύει προσήλωση και ζήλο γιατί η προσέγγιση που θα έχει στα καθήκοντα του θα του δημιουργήσει επιπλέον ικανοποίηση <b>(μέσω της δέσμευσης)</b>
ΕΕ	Δεν είναι σίγουρη ότι συμβάλλει πάντα. Στο δημόσιο ίσως υπερτερεί η αύξηση του ενθουσιασμού λόγω της μέγιστης εξισορρόπησης που υπάρχει στην εργασιακή και κοινωνική ζωή. Όταν η επαγγελματική ζωή είναι μεγαλύτερη της προσωπικής είναι πιθανό να υπάρξει δυσαρέσκεια. Αν όμως είναι σε ισορροπία

	<p>υπάρχει ικανοποίηση, αλλά δεν είναι γνωστό, αν συνδέεται με την παραγωγικότητα. Για αυτήν είναι πιο λογική η σύνδεση με τη δέσμευση. Πολλές φορές βέβαια, η ισορροπία μπορεί να θεωρείται δεδομένη και κατά συνέπεια να μην προκαλεί κανένα ενθουσιασμό στους αποδέκτες της (<i>συνήθεια της ισορροπίας</i>)</p>
<p><b>EAP</b></p>	<p>Ναι, εξαρτάται βέβαια και από την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου και το κατά πόσο δείχνει εντιμότητα και τρόπον τινά ευπρέπεια απέναντι στην επιχείρηση, αλλά ως επί το πλείστον τα προαναφερθέντα κίνητρα αποδίδουν και ο εργαζόμενος επιδεικνύει τον απαραίτητο ζήλο (<i>ναι, παίζει ρόλο και η προσωπικότητα</i>)</p>
<p><b>ETPA</b></p>	<p>Σίγουρα όποιος έχει εξισορροπημένη εργασιακή και προσωπική ζωή νιώθει ικανοποιημένος και ταυτόχρονα αισθάνεται την ανάγκη να ανταποδώσει αυτή την ικανοποίηση, οπότε είναι πιο προσηλωμένος, έχει τη θέληση να αποδίδει το μέγιστο που μπορεί για να συνεχίσει να απολαμβάνει αυτή την ικανοποίηση, την εξισορρόπηση αυτή δηλαδή. Οπότε σίγουρα είναι μια αμφίδρομη σχέση (<i>social exchange theory-ανταπόδοση</i>)</p>
<p><b>ETPA 2</b></p>	<p>Όπως αιτιολόγησε παραπάνω, μέσω της μεταφοράς της ικανοποίησης από τη μια σφαίρα στην άλλη (<i>μέσω της ικανοποίησης</i>)</p>
<p><b>ΕΣ</b></p>	<p>Όταν κάποιος γνωρίζει ότι μπορεί να εξισορροπήσει την εργασιακή με την προσωπική του ζωή, όταν είναι στη δουλειά του δίνει το 100%, ακόμα και αν απασχολείται λιγότερες ώρες. Έχει παρατηρηθεί γενικώς και στην δική μας εταιρία, που δεν υπάρχει αυτή η πολιτική να κάθεται κάποιος παραπάνω, ότι ο εργαζόμενος στις 8 ώρες που είναι εκεί αποδίδει πραγματικά αυτό που θα απέδιδε ακόμα και αν ήταν παραπάνω ώρες. Δηλαδή από ένα σημείο και μετά σταματάει να αποδίδει και αυτό έχει επίπτωση και στις επόμενες ημέρες που θα έρθει στη δουλειά του (<i>μέσω της μη καταπόνησης και της κινητοποίησης</i>)</p>
<p><b>ΕΑ</b></p>	<p>Όταν μπορεί να είναι αυτός που θέλει να είναι, να είναι ο εαυτός του και έχει μια εταιρία που τον ενδυναμώνει να φέρει τα μέγιστα, του δίνει εργαλεία, του δίνει προγράμματα, χτίζει πρωτοβουλίες πίσω από την ικανοποίηση του, χτίζει</p>

πρωτοβουλίες με το να τον ακούει μέσα από ετήσιες έρευνες δέσμευσης, κάνει πράγματα με βάση το feedback που παίρνει, μέσα από το κομμάτι των benefits (π.χ. work from home), αλλά και ταυτόχρονα μία κουλτούρα που αποδέχεται τον καθένα όπως είναι ανεξαρτήτως του background του, μπαίνει σε μια διαδικασία να βγάλει τον καλύτερο του εαυτό (σε αποδέχεται για αυτό που είσαι και αυτό που μπορείς να φέρεις στο κομμάτι που είσαι, να βγάλει το καλύτερο μέσα από εσένα). (*self-concept/ εσωτερικοί παράγοντες*)

**EK**

Αυξάνεται η επιθυμία για εργασία, η δημιουργικότητα και η αποδοτικότητα, γιατί εκτιμά περισσότερο τον εργασιακό του χρόνο (*εκτίμηση του εργασιακού χρόνου*)

**ΕΠΤΡ**

Το ισορροπημένο work life balance συμβάλλει στο να γίνει ο εργαζόμενος πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη των στόχων & πιο ενθουσιώδης για την εργασία του, γιατί εκτιμά ότι η εταιρία ακούει & αξιολογεί θετικά την ανάγκη ύπαρξης προσωπικού χρόνου (*social exchange theory-ανταπόδοση*)

Συνεπώς το 90% των συμμετεχόντων σύγκλιναν στην ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην ισορροπία ζωής και την ανάμιξη των εργαζόμενων (την αύξηση του ζήλου ενίσχυσης των στόχων και της εικόνας του οργανισμού), ενώ δόθηκαν διαφορετικές επεξηγήσεις-κάποιοι μίλησαν για την επιθυμία ανταπόδοσης της ικανοποίησης που νιώθει ο εργαζόμενος στην προσωπική του ζωή (το 20%), κάτι που μπορεί να γίνει μέσω της αύξησης της ανάμιξης και της προσπάθειας/ ζήλου επίτευξης των στόχων (αυτό εντάσσεται στα πλαίσια της social exchange theory), ο ΕΦ μίλησε για την παρεμβολή της παραγωγικότητας (ότι διαμέσου της αύξησης της παραγωγικότητας θα αυξηθεί η ανάμιξη, καθώς ενδεχομένως τα αντιληπτά οφέλη από την παραγωγικότητα θα συμβάλλουν στην ανάμιξη), ο ΕΤ τόνισε ότι η ισορροπία θα οδηγήσει στην διεύρυνση της δέσμευσης (και έπειτα της ανάμιξης), ο ΕΤΡΑ 2 μέσω της ικανοποίησης (η ικανοποίηση θα οδηγήσει στην αύξηση του ενθουσιασμού και του ζήλου για την επίτευξη των στόχων και της ενίσχυσης της φήμης), και ο ΕΣ τόνισε τη σημασία της αθροιστικής καταπόνησης. Αυτή είναι μια σημαντική παρατήρηση από ένα επαγγελματικό στέλεχος, καθώς προτείνεται μια πολύ λογική/ πρακτική και αληθοφανής επεξήγηση: οι πολλές ώρες εργασίας οδηγούν στη μείωση της κινητοποίησης και της απόδοσης (καθώς μετά από ένα όριο δεν υπάρχει νόημα, μόνο φθορά) ενώ αυτό μακροπρόθεσμα/ αθροιστικά μπορεί να μειώσει την απόδοση και την ανάμιξη (καθώς υπάρχει φθορά, κούραση, μείωση της παρακίνησης).

Μια πολύ ενδιαφέρουσα ανάλυση ήταν του ΕΑ, όπου (σε αναλογία με την ερώτηση για την ικανοποίηση) υπογράμμισε ότι η παροχή συνθηκών ισορροπίας ζωής, μπορεί να εκληφθεί ως αποδοχή του κάθε ατόμου και του «βαθύτερου εαυτού» του (ανεξαρτήτων υπόβαθρου), κάτι που συνδυασμό με την ενδυνάμωση (το να λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη του και να νιώθει ότι κάποια επιρροή στον καθορισμό των διαστάσεων της εργασίας του) και την παροχή των κατάλληλων εργαλείων, μπορούν να αυξήσουν την ανάμιξή του. Επομένως θεωρεί ότι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αφενός ο εαυτός του γίνεται αποδεκτός και αφετέρου επιθυμία του οργανισμού είναι η αυτό-πραγμάτωσή του και η μεγιστοποίηση της απόδοσης και του αισθήματος επίτευξης («Όταν μπορεί να είναι αυτός που θέλει να είναι, να είναι ο εαυτός του και έχει μια εταιρία που τον ενδυναμώνει να φέρει τα μέγιστα, και ταυτόχρονα μία κουλτούρα που αποδέχεται τον καθένα όπως είναι ανεξαρτήτως του background του, μπαίνει σε μια διαδικασία να βγάλει τον καλύτερο του εαυτό. Αν ο άνθρωπος νιώθει καλά και είναι σε ένα περιβάλλον που μπορεί να ακουστεί και τον αποδέχεται, τον στηρίζει και του δίνει τα εργαλεία να κάνει τη δουλειά του η παραγωγικότητα του επί της ουσίας σίγουρα είναι θετική και σίγουρα αυξάνεται»). Επομένως μπορούν να εντοπιστούν στοιχεία των θεωριών ικανοποίησης/παρακίνησης μέσω της κάλυψης βαθύτερων, εσωτερικών αναγκών (αίσθημα αυτό-πραγμάτωσης, εκπλήρωσης, σημαντικότητας, ύπαρξης νοήματος, προσωπικής ανάπτυξης κ.ά.) , αλλά και της έννοιας του self-concept, όπου ανώτερες διαστάσεις/ ρόλοι του εαυτού γίνονται αποδεκτές, ενδυναμώνονται και ευθυγραμμίζονται με τις πολιτικές και τους στόχους του οργανισμού (έτσι μπορεί να γίνει σύνδεση των στόχων του βαθύτερου εαυτού, με αυτούς του οργανισμού-κάτι πολύ σημαντικό).

Τέλος σημαντικές ήταν και οι απόψεις των ΕΑΡ και ΕΕ, που ήταν λιγότερο σίγουροι για τη σχέση/ σύνδεση των 2 εννοιών. Ο ΕΑΡ ανέφερε ότι υπάρχει σύνδεση, αλλά η προσωπικότητα παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς μπορεί να μη γίνει η μετατροπή της αίσθησης της ισορροπίας σε αυξημένη ανάμιξη («το κατά πόσο δείχνει εντιμότητα και τρόπον τινά ευπρέπεια απέναντι στην επιχείρηση»), αν και ανέφερε ότι επί το πλείστον υπάρχει ανταπόδοση και αύξηση της ανάμιξης. Τέλος ο ΕΕ τόνισε ότι δε βρίσκει σύνδεση ανάμεσα στην ανάμιξη και την ισορροπία της ζωής, ενώ υπογράμμισε ότι η παροχή των συνθηκών επίτευξής της, μπορεί να εκληφθεί και ως δεδομένη και να μην οδηγήσει στην ανάμιξη. Ενδεχομένως, μια ερμηνεία είναι πως ο παράγοντας αυτός θεωρείται (από τον ΕΕ) σε αναλογία με τη θεωρία του Herzberg, ως ένας τύπος hygiene factor, όπου η μη κάλυψη του οδηγεί σε δυσαρέσκεια, αλλά η κάλυψή του όχι απαραίτητως σε αύξηση της ανάμιξης. Συνοψίζοντας οι σημαντικότεροι λόγοι που δόθηκαν ως προς τη σύνδεση ισορροπίας ζωής και ανάμιξης είναι: η **παραγωγικότητα** (μέσω αυτής), η **ικανοποίηση** (μέσω αυτής και διαμέσου της μεταφοράς της από την προσωπική σφαίρα στα πλαίσια υπερχείλισης), η **δέσμευση** (μέσω αυτής), η **ανάγκη ανταπόδοσης**, η **παρακίνηση** (μέσω της μείωσης της

φθοράς), το **self-concept/ εσωτερικοί παράγοντες** (η αποδοχή και η συνδρομή στη διαδικασία αυτό-ανάπτυξης μέσω της κουλτούρας, των αξιών και των πολιτικών) και η **εκτίμηση του εργασιακού χρόνου**.

#### 4.6 Εξισορρόπηση και παραγωγικότητα

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Έχετε παρατηρήσει κάποια σύνδεση μεταξύ της σχετικής εξισορρόπησης και της παραγωγικότητας των εργαζόμενων; Πώς το εξηγείτε;»

**Πίνακας 8: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 6**

Ερώτηση 6	Εξισορρόπηση και παραγωγικότητα
<b>ΕΦ</b>	Ναι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, που πάει να πει ότι σίγουρα είσαι πιο χαρούμενος και πιο ενθουσιώδης στο να προσφέρεις παραπάνω <i>(μέσω του ενθουσιασμού)</i>
<b>ΕΤ</b>	Σε θεωρητικό επίπεδο θα μπορούσε να πω ναι, αλλά κάτι τέτοιο πρέπει να αποδεικνύεται ερευνητικά και στατιστικά
<b>ΕΕ</b>	Αυτό που οδηγεί τους εργαζόμενους σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, είναι τα κίνητρα-παράδειγμα το δημόσιο, που φημίζεται για την εξισορρόπηση της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, παρόλα αυτά δεν θεωρείται ιδιαίτερα παραγωγικό <i>(όχι-δημόσιο)</i>
<b>ΕΑΡ</b>	Η παραγωγικότητα δεν συνάδει πάντα με την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αλλά απλώς αποτελεί μια ακόμη συνάρτηση στην εξίσωση που θα πρέπει να λάβει υπόψιν του ο κάθε εργοδότης <i>(όχι πάντα)</i>
<b>ΕΤΡΑ</b>	Σίγουρα υπάρχει, διότι εκτός από τα χρήματα που είναι ένα βασικό κίνητρο για να είναι κάποιος συγκεντρωμένος και αποδοτικός, είναι και ο ελεύθερος χρόνος. Οπότε σίγουρα όταν έχεις εξισορροπημένη εργασιακή και προσωπική ζωή <b>και θέλεις και μπορείς να είσαι πιο παραγωγικός. (ναι γιατί θέλουν και μπορούν, σε αντίθεση με την εξάντληση)</b>
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	Η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφέρεται και στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα τις καλύτερες εργασιακές σχέσεις και την αύξηση της απόδοσης <i>(μέσω της ικανοποίησης από την προσωπική τους ζωή)</i>
<b>ΕΣ</b>	Ενδεχομένως να μην υπάρχει στον ίδιο βαθμό που θα υπήρχε αν η εταιρία έκανε περισσότερες ενέργειες. Από κει και πέρα θεωρώ ότι όσο περισσότερες ενέργειες



	<p>γίνονται για την εξισορρόπηση προσωπικής και εργασιακής ζωής τόσο το καλύτερο. Πάει προς θετικά. Αυτό δεν σημαίνει ότι μια απλή ενέργεια δεν μπορεί να έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στη ζωή κάποιου εργαζόμενου. Απλώς θεωρώ ότι όσο περισσότερες οι ενέργειες τόσο το καλύτερο.</p> <p><b>(υπάρχει θετική σχέση και όσο περισσότερες τόσο το καλύτερο)</b></p>
ΕΑ	Ναι μέσω του self-concept/ εσωτερικοί παράγοντες της προηγούμενης απάντησης
ΕΚ	Ναι υπάρχει αυτή η σύνδεση. Και αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι με ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον δεν παρουσιάζουν burnout και εξάντληση. Για έναν εργαζόμενο που αγαπάει το επάγγελμά του, ο προσωπικός χρόνος εκτός δουλειάς πολλές φορές αποτελεί έμπνευση για τον ίδιο και τη δουλειά του
ΕΠΤΡ	<p><b>(όχι εξάντληση και έμπνευση)</b></p> <p>Σαφώς &amp; υπάρχει σύνδεση και οφείλεται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος από την εταιρία όσον αφορά την ανάγκη για προσωπικό χρόνο &amp; επομένως γίνεται πιο δημιουργικός <b>(ικανοποίηση-δημιουργικότητα)</b></p>

Σε ότι αφορά την παραγωγικότητα, διαπιστώνεται θετική σχέση από τους περισσότερους, ενώ οι επεξηγήσεις είναι πολύ «κοντά» εννοιολογικά με αυτές της ανάμιξης. Ο ΕΦ ανέφερε τον ενθουσιασμό και τη χαρά/ ικανοποίηση σαν παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας, ο ΕΤΡΑ ότι οι εργαζόμενοι θέλουν και μπορούν-« Αντίθετα, όταν το ωράριο είναι εξαντλητικό, για μακρύ χρονικό διάστημα κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να αντέξει οπότε από ένα σημείο και μετά η απόδοση μειώνεται, ακόμα και στη διάρκεια της ημέρας αν παρατηρήσουμε μετά το 8ωρο-9ωρο και ανάλογα το πόσο εντατικό είναι το 9ωρο, η απόδοση είναι σχεδόν στο μηδέν (γίνονται πολλά λάθη και το αποτέλεσμα να μην είναι το επιθυμητό)», ο ΕΣ υποστήριξε ότι όσες περισσότερες πρακτικές εξισορρόπησης εφαρμόζονται τόσο το καλύτερο για την παραγωγικότητα, («Μπορεί κάποιος εργαζόμενος να σκεφτεί ότι εντάξει τα κλασικά τα κάνουν οι περισσότερες εταιρίες»), και ο ΕΚ ανέφερε ότι αφενός δεν υπάρχει εξάντληση, ενώ αφετέρου υπάρχει έμπνευση στον ελεύθερο χρόνο, σε ότι αφορά τη βελτίωση της απόδοσης (το ίδιο υποστήριξε και ο ΕΠΤΡ). Τέλος οι ΕΕ και ΕΑΡ διαφώνησαν (20%) αναφέροντας ότι τα κίνητρα και άλλοι παράγοντες είναι πιο σημαντικοί. Συνοψίζοντας, οι πιο βασικοί λόγοι επεξήγησης της σχέσης ισορροπίας/ παραγωγικότητας είναι η **ικανοποίηση, η αύξηση της δημιουργικότητας και η έλλειψη εξάντλησης**, ενώ κανένας δεν αναφέρθηκε στην ανάπτυξη ικανοτήτων εκτός εργασίας που θα μπορούσαν να μεταφερθούν στην εργασία αυτή κάθε αυτή (εκτός από τον ΕΠΤΡ που έκανε λόγο για τη

δημιουργικότητα) και στα αισθήματα ανταπόδοσης (την ισχυρή ανάγκη για ανταπόδοση, της επιδεικνυόμενης διάθεσης για δημιουργία αμοιβαίας, συμφέρουσας σχέσης-πάλι ο ΕΠΤΡ μπορεί να υπονόησε ότι η ικανοποίηση από τον οργανισμό οδηγεί σε αισθήματα ανταπόδοσης). Οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο βασικός μηχανισμός/διάμεσος αύξησης της παραγωγικότητας είναι τα αισθήματα ικανοποίησης, χαράς, ενθουσιασμού και εκτίμησης.

#### 4.7 Εξισορρόπηση και δέσμευση

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής συνδέεται με τη δέσμευση των εργαζόμενων και γιατί;»

**Πίνακας 9: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 7**

Ερώτηση 7	Εξισορρόπηση και δέσμευση
<b>ΕΦ</b>	Θεωρεί ότι όταν υπάρχει καλή ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής σίγουρα κάποιος είναι πιο χαρούμενος στο επαγγελματικό του περιβάλλον και θέλει ο οργανισμός αυτός να πηγαίνει καλά και να συμβάλλει σε αυτό. Από εκεί και πέρα αν το νιώθει πιο πολύ σαν οικογένεια είναι κάτι που πιστεύει είναι στον άνθρωπο <b>(μεταφορά της χαράς-στον άνθρωπο)</b>
<b>ΕΤ</b>	Η εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής είναι χαρακτηριστικό της κουλτούρας και της φιλοσοφίας μιας εταιρίας. Ο εργαζόμενος βλέποντας την προσέγγιση αυτή από τον εργοδότη του δεσμεύεται περισσότερο γιατί θεωρεί ότι τον προσέχουν <b>(ναι, μέσω της προσοχής, εκτίμησης)</b>
<b>ΕΕ</b>	Ναι
<b>ΕΑΡ</b>	Ναι, γιατί ο εργαζόμενος θα πρέπει να νιώθει το χώρο εργασίας του ως δεύτερο σπίτι του. Αυτό αν μια επιχείρηση το επιτύχει θα υπάρχουν αμφίδρομα οφέλη <b>(οικειότητα-ενδιαφέρον)</b>
<b>ΕΤΡΑ</b>	Συνδέεται διότι η μη δέσμευση, σημαίνει μεγαλύτερη πίεση στο να δείξει κανείς τις ικανότητες και τις δεξιότητες του. Άρα η δέσμευση των εργαζόμενων προς τον οργανισμό, αλλά και η δέσμευση του οργανισμού προς τον εργαζόμενο κατά την οποία διατηρούνται οι θέσεις εργασίας, όπου δεν αλλάζει εύκολα το προσωπικό, υπάρχει μια τέτοια κουλτούρα, συνεπάγεται ότι έχει κανείς λιγότερη πίεση, άρα του δίνεται η δυνατότητα να εξισορροπήσει τον επαγγελματικό χρόνο

	και κατά συνέπεια έχει μεγαλύτερη απόδοση. Έτσι μπορεί να δείξει πιο εύκολα τις ικανότητες και δεξιότητες του <b>(λιγότερη αντιληπτή πίεση μέσω της δέσμευσης)</b>
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	Σίγουρα η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων συμβάλλει στην αφοσίωσή τους προς τον εργοδότη και στην καλύτερη απόδοση <b>(μέσω της ικανοποίησης)</b>
<b>ΕΣ</b>	Θεωρεί ότι συνδέεται γιατί ένας άνθρωπος, ο οποίος εξουθενώνεται ψυχικά και σωματικά στην εργασία του, πλέον πηγαίνει στο χώρο εργασίας του και αισθάνεται μια απέχθεια, όχι δέσμευση. Κάποιος ο οποίος είναι δεσμευμένος, για να είναι μάλλον δεσμευμένος πρέπει να είναι ικανοποιημένος και από την εργασία του και από την προσωπική του ζωή, αλλά και από τις ευκαιρίες που του δίνει η εργασία του να έχει και προσωπική και κοινωνική ζωή. Όταν μια εταιρία “ τρώει” αρκετό από τον ελεύθερο χρόνο των εργαζομένων μετά τη δουλειά δημιουργεί τα αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που θα ήθελε να πετύχει. Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει ένα μέτρο <b>(μέσω της ικανοποίησης από την εργασία του και από την προσωπική του ζωή, αλλά και από τις ευκαιρίες που του δίνει η εργασία του να έχει και προσωπική και κοινωνική ζωή)</b>
<b>ΕΑ</b>	Απόλυτα. Αν κάποιος δεν είναι κινητοποιημένος δεν νιώθει τη δέσμευση. Με σέβεται ο οργανισμός; μου δίνει τα απαραίτητα εργαλεία για να κάνω τη δουλειά μου; Μετά, πως δείχνει τη φροντίδα του; <b>(μέσω του σεβασμού, της φροντίδας, της παρακίνησης και του διαμοιρασμού της στρατηγικής)</b>
<b>ΕΚ</b>	Ένας οργανισμός πρέπει πάντα να υπολογίζει τους εργαζομένους τους. Συνήθως μάλιστα, οι αληθινά ανθρωποκεντρικές εταιρείες, δύσκολα «χάνουν» τους υπαλλήλους τους. Η εξισορρόπηση επαγγελματικής/προσωπικής ζωής είναι από τα πιο βασικά κριτήρια πλέον για όλους τους εργαζομένους <b>(δεδομένου ότι είναι βασικό ζητούμενο για τους εργαζόμενους)</b>
<b>ΕΠΤΡ</b>	Σίγουρα αποτελεί μια από τις σημαντικές παραμέτρους μαζί με το περιβάλλον της εργασίας, τη θέση που έχει στην εργασία, τις χρηματικές απολαβές & την εξέλιξη της καριέρας με τις οποίες ο εργαζόμενος

αξιολογεί την εταιρεία που δουλεύει καθώς  
τις άλλες επαγγελματικές προτάσεις  
(σημαντική, μαζί με άλλες μεταβλητές)

Οι απαντήσεις είχαν σημαντική ποικιλία-ο ΕΚ ανέφερε ότι η δέσμευση επιτυγχάνεται μέσω της φροντίδας σημαντικών αιτημάτων των εργαζόμενων (επομένως αφού η ισορροπία είναι κάτι σημαντικό, το να επενδύσει ένας οργανισμός στην επίτευξή του, επιδεικνύει διάθεση συνέχισης της σχέσης και δέσμευση), ο ΕΑ ανέφερε το σεβασμό, τη φροντίδα, την κινητοποίηση και το διαμοιρασμό της στρατηγικής (*«μπορεί να τη δείχνει με το να κάνει events και να φέρνει τις οικογένειες των εργαζομένων μας, ή μπορεί να δίνεται στις ομάδες η δυνατότητα να βγαίνουν έξω και να δένονται μεταξύ τους, που αυτό ενισχύει και τη δέσμευση της ομάδας ή σε επίπεδο εταιρίας να παίρνουν πρωτοβουλίες, η διοίκηση να βγαίνει έξω και να μιλάει και να λέει τη στρατηγική της»*).

Ο ΕΣ υποστήριξε ότι μέσω της ικανοποίησης από την εργασία του και από την προσωπική του ζωή, αλλά και από τις ευκαιρίες που του δίνει η εργασία του να έχει και προσωπική και κοινωνική ζωή, (*«Ένας άνθρωπος ο οποίος δεν έχει καθόλου κοινωνική ζωή, πράγμα σημαντικό για την ανάπτυξη του και το well being, δεν θεωρώ πως θα συνδέεται με σχέσεις δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό του. Είναι πολύ δύσκολο έως πιστεύω ακατόρθωτο να γίνει κάτι τέτοιο, οπότε θεωρώ πολύ σημαντικό, ένας οργανισμός να προσπαθήσει να εξισορροπήσει και τα δύο»*), αυξάνονται τα επίπεδα δέσμευσης. Ο ΕΑΡ ανέφερε ότι η οικειότητα που μπορεί να προκύψει, αναμένεται να οδηγήσει στην εργασιακή δέσμευση, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται το χώρο εργασίας σαν δεύτερο σπίτι, ο ΕΤ μέσω της προσοχής που δέχεται ο εργαζόμενος (αντιληπτή σημαντικότητα, αναγνώριση) και ο ΕΦ μέσω της μεταφοράς χαράς (*«είναι πιο χαρούμενος στο επαγγελματικό του περιβάλλον και θέλει ο οργανισμός αυτός να πηγαίνει καλά και να συμβάλλει σε αυτό»*).

Συνοψίζοντας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν τη δέσμευση σαν φυσική (οργανική) συνέχεια και συνέπεια των θετικών συναισθημάτων που θα αναπτύξουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό, επομένως θα αναπτυχθεί η affective (συγκινησιακή) διάσταση της δέσμευσης και οι εργαζόμενοι θα επιθυμούν το καλύτερο για τον οργανισμό που τους προσέχει, καλύπτει τις ανάγκες του κ.ά. Σε αυτό το σημείο, είναι αρκετά χρήσιμος ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης από τον Aziri, (2008), όπου υποστήριξε ότι βασίζεται στο βαθμό που ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι η εργασία του μπορεί να καλύψει τις υλικές, αλλά και τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες. Επομένως, από τα λεγόμενα των ερωτηθέντων, μπορεί να υποστηριχθεί ότι σε ένα βαθμό υφίσταται μια ανάλογη, αφανής πεποίθηση-ότι οι εργαζόμενοι αισθανόμενοι ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να καλύψει συνολικά τις ψυχολογικές τους ανάγκες, μπορεί να αισθάνονται ικανοποίηση και δέσμευση (και συναισθηματική-συγκινησιακή και σε επίπεδο αντιληπτής υποχρέωσης/ συμβολαίου).

## 4.8 Ισορροπία ζωής και υγεία

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Έχετε παρατηρήσει κάποια βελτίωση της υγείας των εργαζόμενων (λιγότερες αναρρωτικές για παράδειγμα);»

**Πίνακας 10: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 8**

Ερώτηση 8	Ισορροπία ζωής και υγεία
<b>ΕΦ</b>	Δεν έχει πρόσβαση σε αυτό
<b>ΕΤ</b>	Δεν έχει εικόνα
<b>ΕΕ</b>	Δεν υπήρχαν ποτέ τέτοια θέματα
<b>ΕΑΡ</b>	Χωρίς η ίδια η επιχείρηση να στρέφει τον εργαζόμενο προς τέτοιες πρακτικές, αλλά πράγματι πολλές φορές παρατηρείται αυτοθυσία από εργαζόμενους οι οποίοι σεβόμενοι την εργασία τους καταβάλλουν κάθε προσπάθεια ακόμα και άρρωστοι να προσέρχονται στη δουλειά τους ( <i>presenteeism</i> )
<b>ΕΤΡΑ</b>	Μάλλον το αντίθετο, η τάση είναι αυξητική και σημαντικός παράγοντας είναι η αύξηση των ωρών απασχόλησης, αλλά και της πίεσης που οφείλεται στις πολύπλοκες διαδικασίες. Δυστυχώς, είναι θέμα κουλτούρας, αλλά είναι πολλές οι διαδικασίες και αυτό οδηγεί σε μεγάλη πίεση τους εργαζόμενους. Το να μην τελειώνουν δηλαδή στην ώρα τους και το να μην λύνονται όλα τα θέματα γρήγορα και εύκολα δημιουργούν στρες και πίεση. Συσσωρεύονται μετά και έχουν συνέπειες ( <i>διαδικασίες-στρες</i> )
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	Ναι, όσο πιο ικανοποιημένος είναι κανείς τόσο πιο δυνατός (υγιής) νιώθει, ενώ επίσης όσο πιο κινητοποιημένος είναι για τα ενδιαφέροντα την εργασίας του τόσο λιγότερες άδειες προσπαθεί να λαμβάνει ( <i>absenteeism</i> )
<b>ΕΣ</b>	υπάρχει βελτίωση ( <i>σύγκριση με προηγούμενη δουλειά</i> )
<b>ΕΑ</b>	Δεν έχει μετρηθεί
<b>ΕΚ</b>	Δεν το γνωρίζει
<b>ΕΠΤΡ</b>	Μια από τις ωφέλειες είναι ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται πιο ενεργητικός & δυναμικός με αποτέλεσμα να υπάρχουν λιγότερες αναρρωτικές άδειες

Σε σχέση με τη βελτίωση της υγείας δε υπήρξαν πολλές σαφείς απαντήσεις-το 60% δε γνωρίζει ή δεν έχει στοιχεία, ενώ σε ότι αφορά τους υπόλοιπους: ο ΕΠΤΡ ανέφερε ότι ο δυναμισμός οδηγεί σε λιγότερες αναρρωτικές, ο ΕΤΡΑ 2 ότι η ικανοποίηση και η

κινητοποίηση οδηγεί σε λιγότερες άδειες αναρρωτικές, ενώ ο ΕΑΡ ότι μπορεί να συμβαίνει το αντίθετο και να προσέρχονται εργαζόμενοι άρρωστοι για δουλειά (αυτό βέβαια μπορεί να μην είναι πάντα σημάδι δέσμευσης, αλλά να υποκρύπτει αρνητικές διαστάσεις-έλλειψη εμπιστοσύνης στους συναδέλφους, εργασιακή ανασφάλεια, μια κουλτούρα πολύ αυστηρή και προσανατολισμένη στη πολύ σκληρή δουλειά κ.ά.).

#### 4.9 Εξισορρόπηση και απόδοση του οργανισμού

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Γενικά θεωρείτε ότι η υιοθέτηση πολιτικών εξισορρόπησης της επαγγελματικής/προσωπικής ζωής των εργαζόμενων, ενέχει οφέλη για τους οργανισμούς; (σε σχέση με την οργανωσιακή απόδοση). Ποια είναι πιστεύετε;»

**Πίνακας 11: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 9**

Ερώτηση 9	Εξισορρόπηση και απόδοση του οργανισμού
ΕΦ	Σίγουρα θα αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Θα νιώσουν πιο άνετα στην εταιρία, θα είναι πιο δημιουργικοί, θα θέλουν να προσφέρουν περισσότερα και γι' αυτό η επένδυση που θα γίνει στην εταιρία πάνω στην εξισορρόπηση των ζών των εργαζομένων σίγουρα θα επιφέρει όφελος και σε εκείνη ( <b>επένδυση, άνεση, προσφορά, δημιουργικότητα</b> )
ΕΤ	Πιθανά οφέλη είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζόμενων τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, κάτι που φυσικά μεταφράζεται σε κέρδη για τον οργανισμό ( <b>ποσοτική και ποιοτική αύξηση της απόδοσης-κερδοφορίας</b> )
ΕΕ	Αυξάνει τη δέσμευση, αλλά δεν θεωρεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητα απαραίτητα. Συμβάλλει σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον που τα πράγματα θα λειτουργούν ομαλά (για παράδειγμα: εργαζόμενοι που νοιάζονται για τον οργανισμό τους)
ΕΑΡ	Η εξισορρόπηση θα είναι ακόμα ένα λιθαράκι στην οικοδόμηση μιας επιτυχούς επιχείρησης. Τα θεμέλια για αυτή την επιτυχία τίθενται από μια ουσιαστική συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης με κυρίαρχο σκοπό την ικανοποίηση αμφοτέρων ( <b>πρέπει να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές-λιθαράκι</b> )
ΕΤΡΑ	Ο ελεύθερος χρόνος βοηθά στο να οργανώνονται τόσο η προσωπική ζωή,



αλλά μέσα από την σωστή οργάνωση της προσωπικής ζωής, επιτυγχάνεται και η σωστή οργάνωση της εργασίας και δουλειάς-έχει παρατηρηθεί ότι λόγω έλλειψης χρόνου πολλοί εργαζόμενοι προσπαθούν να λύσουν προβλήματα προσωπικά τους στην εργασία τους και έτσι αναλώνεται χρόνος στην εργασία, αλλά και δημιουργική σκέψη και διάθεση με αποτέλεσμα να μην διοργανώνεται σωστά η εργασία. Όταν αυτά είναι διακριτά και μπορεί να είναι, υπάρχει και καλύτερο αποτέλεσμα. Τα οφέλη δηλαδή αφορούν την ποιότητα του αποτελέσματος (**καλύτερη οργάνωση-λιγότερη απόσπαση**)

ΕΤΡΑ 2

Περισσότερο **ενεργούς** και **ικανοποιημένους** υπαλλήλους στο χώρο εργασίας, λιγότερες άδειες, καλύτερη φήμη εργοδότη στην αγορά εργασίας, στελέχωση από υπαλλήλους που νιώθουν **ολοκληρωμένες προσωπικότητες** και δημιουργούν καλύτερες και σωστότερες σχέσεις με τους λοιπούς συναδέλφους ή/και με τον εργοδότη

ΕΣ

Επηρεάζει τη **δέσμευση** που αισθάνονται οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό και σίγουρα επηρεάζει και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, το οποίο έχει ως αντίκτυπο όχι μόνο την εργασιακή **ικανοποίηση** (γιατί επηρεάζεται κι εκείνη), αλλά και το γενικότερο **εργασιακό κλίμα** που υπάρχει σε έναν οργανισμό, το οποίο είναι αρκετά σημαντικό για να μπορέσει κάποιος να αποδώσει (**σχέσεις και κλίμα-απόδοση**)

ΕΑ

Εργαζόμενοι δεσμευμένοι, που νιώθουν καλά θα παράγουν καλύτερο αποτέλεσμα, θα είναι πιο συγκεντρωμένοι, ενισχύεται η αφοσίωση τους, ενισχύεται η σύνδεση τους με την εταιρία. Υπάρχει ένα θετικό πρόσημο γιατί οι ομάδες φτάνουν τους στόχους και ειδικά όταν μια στρατηγική την έχεις επικοινωνήσει και ο άλλος καταλαβαίνει πως η δουλειά του και ο ρόλος του επηρεάζει τη στρατηγική είτε άμεσα είτε έμμεσα.

<b>EK</b>	Καλύτερο «όνομα» στην αγορά, περισσότερος ζήλος & αύξηση ενδιαφέροντος από τους υπαλλήλους
<b>ΕΠΤΡ</b>	Ο εργαζόμενος γίνεται πιο παραγωγικός, δημιουργικός, ενθουσιώδης, αξιολογεί θετικά την εταιρία που δουλεύει με αποτέλεσμα να γίνεται πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη των εταιρικών στόχων που του έχουν αναθέσει

Πολλά πλεονεκτήματα αναφέρθηκαν, σε σχέση με την απόδοση των οργανισμών-αύξηση της δημιουργικότητας, ποσοτική και ποιοτική αύξηση της απόδοσης, αύξηση της δέσμευσης, ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων εργοδότη-προσωπικού καθώς η εξισορρόπηση είναι κάτι προς το συμφέρον και των δύο, καλύτερη οργάνωση-λιγότερη απόσπαση των εργαζόμενων (θα απασχολούνται/ αποσπώνται λιγότερο με προσωπικά προβλήματα, εφόσον θα έχουν τη δυνατότητα και το χρόνο να τα διαχειριστούν), καλύτερη φήμη εργοδότη στην αγορά εργασίας, στελέχωση από υπαλλήλους που νιώθουν ολοκληρωμένες προσωπικότητες και δημιουργούν καλύτερες και σωστότερες σχέσεις με τους λοιπούς συναδέλφους, καλύτερο εργασιακό κλίμα, αφοσίωση (όπως ανέφερε ο ΕΑ-«*Με το work life intergration και balance* νιώθει ότι δεν τον έχεις μόνο εδώ να δουλεύει και όταν πάει σπίτι του πολύ αυθόρμητα θα πει τα θετικά της εταιρίας του (π.χ. *ταλαιπωρήθηκα για ένα project, αλλά η εταιρία μου μπήκε σε μια διαδικασία να μου δώσει day off*). Οπότε αυτό εκ των πραγμάτων και αν είσαι άνθρωπος που ταιριάζεις με αυτή την εταιρία, γιατί υπάρχει μια προϋπόθεση εδώ στο κομμάτι της εικόνας και της φήμης ότι οι άνθρωποι πρέπει να ταιριάζουν (οι πεποιθήσεις τους με το όραμα της εταιρίας), γιατί αλλιώς θα είναι δυσσαρεστημένοι. Εδώ πρόκειται για το λεγόμενο *caring*, ότι η εταιρία μεριμνά για τον εργαζόμενο της και παράλληλα χτίζει σε αυτή τη σχέση και ότι έχει μια ισότιμη και σε προσωπικό επίπεδο αναγνώριση και αξιοποίηση των προσόντων του από τον εργοδότη του»), καλύτερο «όνομα» στην αγορά και περισσότερος ζήλος και αύξηση ενδιαφέροντος (ανάμιξη) από τους υπαλλήλους.

Συνοψίζοντας τα οφέλη στην απόδοση μπορεί να είναι πολλά και πολύ σημαντικά. Μπορούν να ομαδοποιηθούν σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, αλλά κυρίως είναι μακροπρόθεσμοι (και πιο ουσιαστικού χαρακτήρα). Επιπλέον μπορούν να αφορούν:

- την αποτελεσματικότητα/ αποδοτικότητα (που μπορεί να θεωρηθεί μια μορφή εκμετάλλευσης των υπαρχόντων πόρων-την ποσοτική διάσταση που τονίστηκε)
- τη δημιουργικότητα (την εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών-μπορεί να θεωρηθεί ως η περισσότερο «ποιοτική» διάσταση της απόδοσης).

- τη **δέσμευση**, την **ανάμιξη** και την **αφοσίωση** που μπορεί να ενισχυθεί, μέσω του caring (όπως χαρακτηριστικά τονίστηκε από τον ΕΑ) και μπορεί να εμπεριέχει και τη διάσταση της ανταπόδοσης που δημιουργεί αισθήματα αντιληπτής δικαιοσύνης (από τη σκοπιά του εργαζόμενου) και της εκλαμβανόμενης εκτίμησης που επιδεικνύει ο οργανισμός (για τους κόπους του εργαζόμενου)
- την κερδοφορία, τη φήμη, την εικόνα και την ικανότητα προσέλκυσης ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού

Τέλος κάτι σημαντικό είναι η αναφορά του ΕΤΡΑ 2, σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες, που είναι μια ενδιαφέρουσα διάσταση που προκύπτει συχνά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων και μπορεί να τονίσει και τη σημαντικότητα της εξω-εργασιακής ανάπτυξης των εργαζόμενων, της ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους (των διάφορων ρόλων τους) και την έμμεση επίδρασή αυτών των στοιχείων, σε διαστάσεις της επαγγελματικής ζωής (κάτι που εναρμονίζεται και με τη θεωρία του εμπλουτισμού και της διευκόλυνσης, όπου μεταφέρονται γνώσεις, ικανότητες και πόροι από τη μια σφαίρα στη άλλη). Επιπλέον οι συμμετέχοντες συχνά χρησιμοποίησαν την εξής παραδοχή: μια προσωπικότητα που δεν είναι ολοκληρωμένη, δεν μπορεί ενδεχομένως να συνάψει, να καλλιεργήσει και να διατηρήσει υγιείς, μακροπρόθεσμοι χαρακτήρα και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις. Συνεπώς δεν μπορεί να υπάρξει ένα πραγματικά γόνιμο και ακμάζων εργασιακό κλίμα (που εμπεριέχει και τις σχέσεις και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων για τα επίπεδα ζεστασιάς, υποστήριξης και εμπιστοσύνης εντός οργανισμού), αν οι προσωπικότητες των εργαζόμενων και οι ρόλοι που επιθυμούν (και έχουν ανάγκη να καλύψουν) δεν είναι σε ένα ικανοποιητικό βαθμό ολοκληρωμένες και πολυδιάστατες.

#### 4.10 Εξισορρόπηση ζωής και φήμη οργανισμού

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι η εξισορρόπηση αυτή, έχει συμβάλει στην ενίσχυση της εικόνας/ φήμης του οργανισμού;»

**Πίνακας 12: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 10**

Ερώτηση 10	Εξισορρόπηση ζωής και φήμη οργανισμού
ΕΦ	Σίγουρα επειδή η αγορά ειδικά στην Ελλάδα είναι μικρή. Οι εργαζόμενοι ξέρουν συνήθως σε ποιες εταιρίες θέλουν να εργασθούν και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι και αυτός
ΕΤ	Ναι. Αν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την εταιρία του είναι λογικό ότι θα μιλήσει με <b>καλά λόγια</b> για αυτήν, τους συναδέλφους και τους

	ανωτέρους του ενισχύοντας έτσι την εικόνα της
<b>ΕΕ</b>	Ναι
<b>ΕΑΡ</b>	Ναι, γιατί όταν ο οργανισμός αποκτά καλή φήμη στην αγορά εργασίας τότε σε πιθανή πρόσληψη εργαζομένου υπάρχει μεγαλύτερο πλήθος <b>επιλογών</b>
<b>ΕΤΡΑ</b>	Ναι σίγουρα, διότι ένα από τα βασικά κριτήρια επιλογής για έναν εργαζόμενο, εκτός από το μισθό και τις αρμοδιότητες και τη φύση της θέσης, είναι και οι ώρες εργασίας, το πόσο περισσότερες από το κανονικό είναι. Οπότε όταν κάποιος οργανισμός το τηρεί αυτό σίγουρα αυξάνεται η φήμη του και κατά συνέπεια είναι πιο ελκυστικός στην επιλογή του εργαζομένου.
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	Ναι, η καλύτερη και αποτελεσματικότερη <b>διαφήμιση</b> για τον εργοδότη είναι από τους ανθρώπους που είτε ως εργαζόμενοι είτε ως πελάτες έχουν άποψη για τον οργανισμό
<b>ΕΣ</b>	Ενδεχομένως να χρειάζεται ένα διάστημα ούτως ώστε η γενιά που βρίσκεται σήμερα να φτάσει σε senior θέσεις και διευθυντικές ούτως ώστε να εξισορροπήσει απόλυτα και να δημιουργήσει τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες ώστε πραγματικά να υπάρχει work life balance. Προφανώς όταν είναι ευχαριστημένοι από τέτοιου είδους πρακτικές παίζει ρόλο και στο πως διαφημίζεται η εταιρία. Παίζει ρόλο και στην προσέλκυση τόσο των ίδιων, όσο και φίλων τους.
<b>ΕΑ</b>	Ναι
<b>ΕΚ</b>	Είναι από τα βασικά στοιχεία πλέον για την εικόνα ενός οργανισμού.
<b>ΕΠΤΡ</b>	Μια εταιρία αξιολογείται θετικά τόσο από το προσωπικό της όσο & γενικότερα στον ευρύτερο χώρο συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ενίσχυση της εικόνας & της φύσης της εταιρίας

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (το 90%) απάντησαν θετικά, ενώ τονίστηκε ότι οι νέοι (που αποτελούν το κύριο σώμα των υποψήφιων) θεωρούν πολύ σημαντική την ισορροπία ζωής (ο ΕΣ τόνισε ότι «Οι νέοι πλέον έχουν εξωτερικές δραστηριότητες, δεν θα ήθελαν να χάσουν αυτό το προνόμιο. Τους ενδιαφέρει περισσότερο από το μισθό και από πολλές συζητήσεις ίσως αυτό μπαίνει και πάνω από τον μισθό που θα έπαιρναν, ότι δηλαδή θα έχουν ελεύθερο χρόνο για τους ίδιους και τις οικογένειες τους και για να τον αναπτύξουν όσον αφορά την εκπαίδευση

τους αλλά και για να ψυχαγωγηθούν»), ενώ στο ίδιο πλαίσιο ότι «οι νέοι είναι αυτοί που διαδίδουν ευκολότερα νέα, ουσιαστικά, ανάμεσα τους και οι ίδιοι δρουν και σαν “εργαλεία” προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων».

Ο ΕΦ υπογράμμισε ότι στην Ελλάδα η αγορά είναι σχετικά μικρή και οι υποψήφιοι γνωρίζουν τη φήμη των εταιριών, ενώ πολλοί ερωτηθέντες υποστήριξαν ότι η ισορροπία είναι βασικό ζητούμενο πολλών ατόμων σήμερα, επομένως είναι σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της φήμης τους («9 στα 10 άτομα πριν ξεκινήσουν να εργάζονται σε μία εταιρεία, θα ρωτήσουν γνωστούς, φίλους για το εάν σέβεται η εταιρεία το ωράριο εργασίας»-ΕΚ). Τέλος πολύ σημαντικά είναι τα σχόλια των εργαζόμενων σε άλλα άτομα, καθώς λαμβάνεται σοβαρά η γνώμη τους (ETPA 2), ενώ με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προσελκυσθούν κατάλληλοι και ταλαντούχοι υποψήφιοι (ΕΑ-« Δηλαδή κάποιος ο οποίος έρχεται και μαθαίνει για μια εταιρία ότι υπάρχει *work life balance* και πηγαίνει σε αυτή και πραγματικά εισπράττει μια τέτοια συμπεριφορά είναι σίγουρο ότι θα τη συστήσει και σε ένα φίλο του να κάνει μια αίτηση για θέση εργασίας και ενδεχομένως ο φίλος που θα συστήσει τις περισσότερες φορές να είναι πραγματικά ταλαντούχος και να έχει ικανότητες. Και αυτό που θα τον προσελκύσει είναι η θετική αντίδραση του ήδη υφιστάμενου εργαζομένου μέσα στον οργανισμό, και ειδικά αυτό παρατηρείται στους νέους. Όχι τόσο στους μεγαλύτερους»).

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί υπάρχει ταύτιση των προσδοκιών με την πραγματικότητα (αυτό αποτελεί μια προσέγγιση της ικανοποίησης), μπορεί να αποτελεί ένα πλεονέκτημα στην προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων, δεδομένου ότι πολλοί από αυτούς εκτιμούν πολύ την ισορροπία ζωής και μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερους υποψηφίους (ΕΑΡ-μεγαλύτερη «δεξαμενή επιλογής»). Συνοψίζοντας, ο βασικός λόγος που μπορεί να αυξηθεί η φήμη σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι γιατί η εξισορρόπηση θεωρείται σημαντική από τους περισσότερους νέους ανθρώπους, που αποτελούν μια βασική δεξαμενή άντλησης υποψηφίων και πελατών.

#### 4.11 Εξισορρόπηση και προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι ο οργανισμός σας μπορεί να προσελκύσει πιο ταλαντούχα άτομα στο μέλλον, δεδομένου ότι έχει διασφαλίσει αυτή την εξισορρόπηση;»

**Πίνακας 13: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 11**

Ερώτηση 11	Εξισορρόπηση και προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων
ΕΦ	Θα έχει περισσότερες επιλογές για να καταλήξει σε μια τελική απόφαση. Αυτό σημαίνει ότι έχει περισσότερες επιλογές να διαλέξει άτομα που ταιριάζουν περισσότερο στην εταιρία, στην κουλτούρα της και σε αυτό που θέλει ο οργανισμός να πάρει από αυτούς

<b>ET</b>	Αν οι εργαζόμενοι διαφημίζουν τον οργανισμό τους ως ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον τότε ναι
<b>EE</b>	Ναι και σε αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο το work life balance.
<b>EAP</b>	Όταν έχω να επιλέξω ανάμεσα μεγαλύτερο αριθμό προσώπων για μια θέση τότε αυξάνονται και τα άτομα με περισσότερα προσόντα
<b>ETPA</b>	Τα τελευταία χρόνια έχουμε κάνει μια προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτό είναι το ευχάριστο. Το δυσάρεστο είναι ότι δεν έχει γίνει ηθελημένα, δεν έχει αλλάξει δηλαδή κάποια κουλτούρα ή κάποιος τρόπος διοίκησης και σκέψης από τα ανώτατα στελέχη. Απλώς έχει γίνει λίγο υποχρεωτικά λόγω των αυξημένων ελέγχων της επιθεώρησης εργασίας. Αν συνεχιστεί αυτό στο μέλλον σίγουρα θα μπορέσει να προσελκύσει πιο ταλαντούχα άτομα, αλλά δεν είναι το μοναδικό κριτήριο. Είναι ένα από αυτά, αλλά δεν είναι το μοναδικό. Τυπικά γίνεται μια προσπάθεια να φαινόμαστε εντάξει απέναντι στον νόμο αναφορικά με τα ωράρια εργασίας, αλλά άτυπα ναι υπάρχουν πιέσεις
<b>ETPA 2</b>	Ναι, αυτό που ζητούν οι νέες γενιές εργαζομένων, σύμφωνα με έρευνες επί του θέματος, είναι οι εξισορροπημένες απαιτήσεις και παροχές των εταιριών λαμβάνοντας υπόψη το ολοκληρωμένο προφίλ (επαγγελματικό και προσωπικό status) των εργαζομένων τους.
<b>ΕΣ</b>	Όπως και με την εικόνα
<b>ΕΑ</b>	Ένας από τους βασικούς παράγοντες ειδικά των νέων είναι το work life balance. Όσα βήματα κάνουμε προς τα εκεί και όσο καλύτερα διαβάσεις το τι χρειάζονται οι γενιές που μπαίνουν στον εργασιακό χώρο και αρχίσεις σε επίπεδο των χαρακτηριστικών της κάθε γενιάς που έχεις να χτίζεις συμβατά προγράμματα, τόσο το καλύτερο.
<b>ΕΚ</b>	Ναι, ήδη υπάρχει διαφορά στα τελευταία 2,5 χρόνια στη συγκεκριμένη εταιρία. Στον 1 χρόνο, το ωράριό διαμορφώθηκε ως εξής: 9:30 έως τις 18:15.
<b>ΕΠΤΡ</b>	Το work life balance μαζί με το περιβάλλον της εργασίας, τη θέση εργασίας, τις χρηματικές απολαβές & την εξέλιξη της καριέρας αποτελούν τους κύριους λόγους προσέλκυσης ταλαντούχων ατόμων στην εταιρία.



Σε αντιστοιχία με την προηγούμενη ερώτηση για την εικόνα των οργανισμών, τονίστηκε ότι υπάρχει η σύνδεση εξαιτίας της σημαντικότητας της έννοιας της εξισορρόπησης για τους περισσότερους νέους και τους υποψήφιους γενικά (ΕΑ, ΕΤΡΑ 2, ΕΠΤΡ, ΕΣ-το 40%), ενώ ο ΕΚ υπογράμμισε ότι αφότου καθιερώθηκε αυστηρό ωράριο (και δεν είναι αποδεκτές οι υπερωρίες) έχει διαπιστώσει αύξηση στην προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων. Υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ανάμεσα στους συμμετέχοντες (που είναι στελέχη με καθημερινή τριβή με εργαζόμενους και υποψηφίους) ότι οι σημερινοί νέοι τείνουν να εκτιμούν πολύ την επίτευξη ισορροπίας ζωής, ενώ πολλοί ταλαντούχοι υποψήφιοι ανήκουν σε αυτή την ομάδα.

Είναι δύσκολη η παροχή μιας εξήγησης καθώς αποτελεί ένα περίπλοκο κοινωνικό φαινόμενο (ενδεχομένως οι πολλές και ποικίλες πληροφορίες στις οποίες έχει πρόσβαση ένας νέος σήμερα να έχουν διαμορφώσει αυτή τη στάση, ή το ότι υπάρχουν τόσοι εναλλακτικοί τρόποι αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου και βίωσης εμπειριών, έχει καταστήσει τον παράγοντα ελεύθερο χρόνο πραγματικά σημαντικό, ή σε ένα βαθμό έχουν απομυθοποιηθεί οι οργανισμοί, καθώς με το διαδύκτιο μπορεί ο καθένας να ανοίξει ένα e-shop για παράδειγμα εύκολα και οικονομικά), αλλά αναμφίβολα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τους σύγχρονους οργανισμούς. Ένας μεγάλος αριθμός νέων εργαζόμενων φαίνεται να επιλέγει το μελλοντικό του εργοδότη στη βάση της παροχής work-life balance (και με συνεκτίμηση άλλων παραγόντων). Ο ΕΤΡΑ στην απάντησή του, μεταξύ άλλων, έθιξε και ένα ουσιαστικό ζήτημα που αφορά την κουλτούρα πολλών ελληνικών οργανισμών-«υπάρχει αυτή η κατεύθυνση του να καθόμαστε παραπάνω Υπάρχει και η τάση να είσαι και να φαίνεσαι αρεστός αν κάτσεις παραπάνω και μη αρεστός όταν δεν κάθεται, ακόμα και αν αυτό δεν σημαίνει αύξηση της απόδοσης. Φαίνεται σαν να δείχνει ο εργαζόμενος μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δουλειά του αν καθίσει παραπάνω. Πολλοί έτσι το εκλαμβάνουν». Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς μπορεί να αποτελεί μια ουσιαστική αιτία που στην Ελλάδα δεν υπάρχουν πολιτικές εξισορρόπησης (σίγουρα όχι στο βαθμό που συναντώνται στην υπόλοιπη Ευρώπη), ότι ο μέσος εργαζόμενος δεν είναι αρεστός αν δεν κάθεται πολλές ώρες στη δουλειά του, ακόμα και αν δεν αποδίδει. Αυτό μπορεί να είναι εξαιρετικά σοβαρό και να ευθύνεται για πάρα πολλά αρνητικά, όπως τη χαμηλή παραγωγικότητα και διάφορες παθογένειες, ενώ θα πρέπει να κατανοηθεί ότι η εξισορρόπηση της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής δεν είναι απλά μια πράξη φιλανθρωπίας (όπου κατανοούνται οι ανάγκες των εργαζόμενων) αλλά μια στρατηγική επένδυση προς την αύξηση της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας, της δέσμευσης και της απόδοσης των οργανισμών και την βελτιστοποίηση της σχέσης των οφελειών των δύο πλευρών.

#### 4.12 Εξισορρόπηση και εργασιακό κλίμα

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η εξισορρόπηση μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικότερου εργασιακού κλίματος; Μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία ανώτερων στελεχών-εργαζόμενων; Γιατί;»

**Πίνακας 14: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 12**

Ερώτηση 12	Εξισορρόπηση και εργασιακό κλίμα
<b>ΕΦ</b>	Ναι συμβάλλει και βοηθάει στην <b>επικοινωνία</b> μεταξύ στελεχών και εργαζομένων. Επειδή τα στελέχη πρέπει να έχουν μια <b>ισορροπημένη</b> ζωή αλλά και οι εργαζόμενοι, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη σχέση και μεταξύ των ιδίων. Αυτό ισχύει και μεταξύ των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους.
<b>ΕΤ</b>	Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός στη δουλειά του, άρα κατά συνέπεια είναι πιο χαρούμενος και επικοινωνιακός με τους συναδέλφους και ανωτέρους του, δημιουργώντας έτσι ένα θετικότερο και πιο ευχάριστο εργασιακό κλίμα για το σύνολο του εργατικού προσωπικού της εταιρίας
<b>ΕΕ</b>	Θετικού εργασιακού κλίματος, όχι θετικότερου. Εμμέσως μπορεί να διευκολύνει την <b>επικοινωνία</b> ανώτερων στελεχών-εργαζόμενων, γιατί η διοίκηση έχει κάποιες απόψεις στις οποίες ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι. Αν δηλαδή, η διοίκηση θέλει να υπάρχει work life balance υπάρχει θετικό κλίμα, άρα τη διευκολύνει
<b>ΕΑΡ</b>	Σίγουρα. Οι εργαζόμενοι όταν λαμβάνουν θετικής μεταχείρισης είθισται να είναι πολύ πιο <b>ευχαριστημένοι</b> στον εργασιακό τους χώρο, κάτι που φυσικά έχει εξίσου θετικό αντίκτυπο στις μεταξύ τους σχέσεις και συνεργασία. Οι διαδικασίες κυλούν ομαλά και ο εργαζόμενος παύει να νιώθει το ανώτερο στέλεχος ως ένα φόβητρο, αλλά το αντιλαμβάνεται ως μία παροχή εξειδικευμένων γνώσεων, εμπειρίας και πραγματικής <b>βοήθειας</b> έτσι ώστε να τον συνδράμει σε κάθε τέλμα του.
<b>ΕΤΡΑ</b>	Σίγουρα στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος συμβάλλει, λόγω του ότι όποιος είναι <b>ισορροπημένος</b> στη εργασία του και την προσωπική του ζωή είναι και ψυχολογικά εντάξει, ισορροπημένος, τα προβλήματα λύνονται με <b>θετικότερη διάθεση</b> , υπάρχει μεγαλύτερη

	<p>επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων. Τώρα όσον αφορά τα ανώτατα στελέχη, η επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και εργαζομένων σίγουρα μπορεί να τη διευκολύνει αλλά χρειάζεται προσεκτική οργάνωση και να συμβαδίζουν στην κουλτούρα και νοοτροπία.</p>
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	<p>Η εξισορρόπηση οδηγεί στην <b>ικανοποίηση</b> και η ικανοποίηση οδηγεί σε καλύτερες εργασιακές σχέσεις των ανθρώπων και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.</p>
<b>ΕΣ</b>	<p>Όταν συναναστρέφεται με ανθρώπους υπάρχουν τριβές. Κάποιος που περνά δύσκολη εργασιακή φάση είτε γιατί είναι πιεσμένος από τη δουλειά του είτε γιατί έχει προσωπικά ζητήματα είτε οτιδήποτε, οι τριβές αυτές τείνουν να γίνουν μεγαλύτερες. Άρα λοιπόν ένα θετικό εργασιακό κλίμα θα τον βοηθήσει αρκετά στο να είναι αποδοτικός στη θέση του. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο όταν ένας εργαζόμενος καταφέρνει να καθαρίσει πραγματικά το μυαλό του, σταματήσει δηλαδή για αρκετές ώρες να σκέφτεται την εργασία του ή ακόμα και αν σκεφτεί είναι καλύτερα όταν δεν βρίσκεται στο χώρο εργασίας του ή δεν συναναστρέφεται με συναδέλφους. Αλλά ακόμα και αν συναναστρέφεται στην προσωπική του ζωή καλό θα ήταν να μην αναφέρει καθόλου το κομμάτι της εργασίας του, παρόλο που είναι ένα θέμα κοινό</p>
<b>ΕΑ</b>	<p>Αφορά και την κουλτούρα. Οτιδήποτε λανσάρεται έχει χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Άρα όταν παίρνεις το feedback των ανθρώπων, γιατί μπορεί να θέλουν καλύτερα προγράμματα work life balance για παράδειγμα, αυτό έμμεσα μπορεί να βοηθήσει και σε άλλα πράγματα, όπως είναι η επικοινωνία και το κλίμα με το διπλανό μου, μέσα στην ομάδα, η επικοινωνία με το μάντζερ μου γιατί όλο το γύρω περιβάλλον γίνεται θετικότερο.</p>
<b>ΕΚ</b>	<p>Δεν πιστεύει ότι είναι βασικό, αλλά σίγουρα παίζει το ρόλο του. Η επικοινωνία ανώτερων στελεχών-εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες που εξαρτώνται από τη φύση της εργασίας</p>
<b>ΕΠΤΡ</b>	<p>Συμβάλει αποφασιστικά στην καλύτερη <b>επικοινωνία</b> στελεχών &amp; εργαζομένων, γιατί οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση ακούει &amp; αξιολογεί θετικά την</p>

ανάγκη τους για προσωπικό χρόνο με  
αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός θετικού  
εργασιακού κλίματος

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εξισορρόπηση και το εργασιακό κλίμα: ο ΕΦ υποστήριξε ότι αναβαθμίζεται η επικοινωνία όταν υπάρχει ισορροπία/ πληρότητα και αυτό συμβάλλει στην καλυτέρευση του κλίματος, ενώ ο ΕΤ τόνισε τη σημασία της αύξησης της παραγωγικότητας, που οδηγεί σε αύξηση των θετικών αισθημάτων και σε βελτίωση του κλίματος. Ο ΕΑΡ εκτός από την ικανοποίηση που υπάρχει, υποστήριξε ότι αλλάζει ο τρόπος αντίληψης του προϊσταμένου και γίνεται ένας σύμμαχος/ αρωγός και όχι κάποιος που είναι «απέναντι», ενώ ο ΕΣ υποστήριξε ότι η ισορροπία μπορεί να επιφέρει μια σημαντική καθαρότητα σκέψης που να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των άλλων και στην ανάληψη μιας άλλης προοπτικής, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στην μείωση τριβών και τη αντιμετώπιση προβλημάτων-*«Και όσον αφορά την επικοινωνία ανώτερων στελεχών και εργαζομένων, η τριβή υπάρχει εκεί. Όταν έχεις έναν άνθρωπο πάνω από το κεφάλι σου σε εισαγωγικά αρκετές ώρες την ημέρα δεν θα μπορέσεις ποτέ να αποκαταστήσεις τις σχέσεις μαζί του για αυτόν ακριβώς τον λόγο. Είστε συνέχεια μαζί και δεν θα μπορέσετε και οι δύο να ηρεμήσετε, να σκεφτείτε τι συμβαίνει με καθαρό μυαλό ούτως ώστε να δώσετε λύση. Άρα δεν υπάρχει και θετικό εργασιακό κλίμα».*

Επιπλέον τόνισε ότι η συνύπαρξη για πολλές ώρες σε ένα εργασιακό χώρο, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, κάτι που αποτελεί μια ενδιαφέρουσα, πρακτική διαπίστωση (Όταν κάποιος βρίσκεται στον ίδιο χώρο για 16 ώρες για παράδειγμα και έχει ήδη αρκετές τριβές με τους συναδέλφους του, είναι σίγουρο ότι δεν υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα). Ο ΕΑ στο ίδιο πλαίσιο υπογράμμισε ότι και μόνο ότι η ηγεσία λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων είναι θετικό από μόνο του και μπορεί να βελτιώσει το κλίμα και έμμεσα άλλα στοιχεία, όπως η επικοινωνία-*«Το perception σου γίνεται αμέσως πιο θετικό, οπότε οι απολήξεις συμβάλλουν σε αυτή την αλυσίδα, ακουμπάνε και θετικά την επικοινωνία και όχι μεταξύ μόνο ανώτερων-εργαζομένων, αλλά και εργαζομένων-εργαζομένων».*

Τέλος ο ΕΚ δε πιστεύει ότι είναι σημαντικό σε επίπεδο κλίματος, ενώ η επικοινωνία εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες. Επομένως οι βασικότεροι τρόποι βελτίωσης του κλίματος είναι τα θετικά συναισθήματα/ διαθέσεις που μπορούν να συμβάλλουν σε διευκόλυνση της επικοινωνίας, εξομάλυνση των εντάσεων και αλλαγή των αντιλήψεων για τους managers (γίνονται σύμμαχοι, αντί για φόβητρο ή αντίπαλος). Ενδεχομένως αυτό αποτελεί και μια από τις σημαντικότερες επιπτώσεις της επίτευξης ισορροπίας ζωής-η αλλαγή των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων για την ηγεσία και τον οργανισμό συνολικά. Αυτό μπορεί και να αποτελεί ένα ανασταλτικό παράγοντα, καθώς πολλοί managers μπορεί να έχουν διάφορες ανησυχίες περί αυτού (μπορεί να διαταραχθούν

οι ισορροπίες, να μειωθεί η πειθαρχία και ο βαθμός συμμόρφωσης, να δημιουργηθούν ζητήματα συντονισμού, διακρίσεων κ.ά.).

Επιπρόσθετα η θετικότερη διάθεση που τονίστηκε και η ισορροπία έχουν τη σημασία τους-είναι αυτονόητο ότι η θετική διάθεση μπορεί να βοηθήσει σε αντιμετώπιση ζητημάτων και να δημιουργήσει «θετικούς κύκλους» (σε αντιδιαστολή με φαύλους κύκλους-vicious cycles). Η θετική διάθεση από μόνη της, μπορεί να ακούγεται σαν κάτι απλοϊκό και «μη επαγγελματικό» (στη βάση του ότι εδώ παράγεται έργο, όχι διασκέδαση), αλλά μπορεί πραγματικά να οδηγήσει σε μια αλυσίδα ανατροφοδοτούμενων θετικών στοιχείων-ένα πρόβλημα που λύθηκε, οδήγησε στην καλύτερευση της επικοινωνίας που συνέβαλλε στη λύση ενός άλλου προβλήματος κ.ά.

#### 4.13 Εξισορρόπηση και δυσκολίες εφαρμογής

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποια ανάλογα εργασιακά σχήματα/ πολιτικές (για την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής), έχετε παρατηρήσει δυσκολίες στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τους; Πώς τα αντιμετωπίσατε;»

**Πίνακας 15: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 13**

Ερώτηση 13	Εξισορρόπηση και δυσκολίες εφαρμογής
ΕΦ	Ένα πρόβλημα με το ευέλικτο ωράριο που σίγουρα κάποια τμήματα μπορούν να έχουν, είναι ότι <b>δεν μπορούν να το έχουν όλα τα τμήματα. Όπως επίσης και το να δουλεύουν remotely.</b>
ΕΤ	Όχι, οποιαδήποτε δραστηριότητα έχει γίνει εύκολα αποδεκτή από το σύνολο των εργαζόμενων
ΕΕ	Είναι σημαντικό το balance. Μπορεί κάποιος να δουλέψει κάποιες ώρες από το σπίτι, αλλά δεν υπάρχει ως δεδομένο. Είναι κάτι που υπάρχει στην <b>κουλτούρα</b> της επιχείρησης.
ΕΑΡ	Η δυσκολία εφαρμογής κάποιων πολιτικών έγκειται ακριβώς στην αντίθεση που πολλές φορές μπορεί να προκύπτει και δημιουργείται μεταξύ αυτών των δύο-να σταθμίσουμε κάτι το οποίο εκ πρώτης όψεως φαίνεται <b>οικονομικά ασύμφορο</b> για την επιχείρηση και είναι ίσως παράτολμο με πολιτικές οι οποίες εν τέλει φέρουν το χαρακτήρα της οικονομικής ενίσχυσης της επιχείρησης μέσω <b>της πραγματικής αποδοτικότητας του εργαζομένου</b>
ΕΤΡΑ	Δυσκολίες που έχουν παρατηρηθεί είναι κυρίως στην νομοθεσία, το πως θα αντιδράσουν και θα συμπεριφερθούν οι <b>συνδικαλιστικές</b> οργανώσεις και τα

	<p>σωματεία και το τελευταίο, και πιο σημαντικό για μένα ίσως, είναι η <b>καχυποψία</b> που διακατέχει το προσωπικό σε κάθε τι νέο ακόμα και αν με την πάροδο του χρόνου έχει αποδειχτεί ότι ήταν προς όφελος</p>
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	<p>Οι δυσκολίες αφορούν στην <b>ισορροπία</b> που πρέπει η κάθε πολιτική- πρακτική της εταιρείας να επιβάλλει μεταξύ των ωφελειών προς τον ίδιο τον εργοδότη και τους εργαζομένους.</p>
<b>ΕΣ</b>	<p>Δυσκολίες υπάρχουν στο να καταφέρουμε για παράδειγμα αν γίνει μια δράση για όλους τους εργαζομένους και να συντονιστούν και να καταφέρουμε αυτή η δράση να είναι πραγματικά <b>αρεστή από όλους</b>. Εκεί είναι πραγματικά η δυσκολία. Για το πως αντιμετωπίστηκε: γίνονται αρκετά meetings, σε τακτά χρονικά διαστήματα που ανακοινώνει η διοίκηση, ούτως ώστε να παρθεί μια κοινή απόφαση για το ποια είναι η κοινά αποδεκτή λύση σε συγκεκριμένα ζητήματα ή πρακτικές που θέλει να εφαρμόσει η εταιρία και ποιες αντιστάσεις υπάρχουν για να τα προσαρμόσει στους εργαζομένους της.</p>
<b>ΕΑ</b>	<p>Κάποιες φορές μπορεί να υπάρχει μια ανισορροπία στον τρόπο με τον οποίο το χειρίζονται οι μάνατζερς. Δηλαδή κάπου να είναι ένας πιο ανοιχτός και προσφιλής σε τέτοιου είδους προγράμματα και κάποιος άλλος να έχει διαπιστωθεί ότι έχει δυσκολία γιατί δεν μπορεί να διαχειριστεί το εύκολα όταν ο άνθρωπος του εργάζεται remotely. Οπότε μια δυσκολία σημαντική είναι κατά πόσο οι μάνατζερς είναι θετικοί ως προς αυτό ώστε να περνάει αυτό στις ομάδες και όχι οι ίδιοι να σταματάνε τις πρακτικές. Είναι καλό να υπάρχει μια αρμονία στα προγράμματα και επειδή αυτό έρχεται σαν ανάγκη από τις ομάδες, θα ήταν θετικό εσείς να κάνετε αυτό το κλικ που χρειάζεται φυσικά με τη βοήθεια του HR για να μπορέσετε να τα ενδυναμώνετε. Μην έχουμε διαφορετικές ταχύτητες γιατί δημιουργεί κραδασμούς αυτό». Και φυσικά είναι δυσκολίες που πρέπει πάντα, , ότι πρέπει πάντα κάθε εταιρία που σέβεται τον εαυτό της να είναι πίσω από αυτή την ανάγκη και να την επικαιροποιεί, να την ανανεώνει, να ακούει περισσότερο τους ανθρώπους της γιατί υπάρχουν και περίοδοι αρκετά στρεσογόνοι και κάποιες που ίσως είναι λίγο πιο διαχειρίσιμες.</p>



<b>EK</b>	Στο σχεδιασμό δεν υπήρξε κάποια δυσκολία. Στην εφαρμογή φυσικά και υπήρχε δυσκολία και ακόμα υπάρχει, καθώς η προτεραιοποίηση είναι από τις πιο δύσκολες πρακτικές σ' ένα απαιτητικό περιβάλλον σαν της παρούσης εταιρίας. Ο τρόπος αντιμετώπισης είναι το work smart και όχι work hard, μόνο. Πρέπει να δουλεύουμε έξυπνα. Μόνο έτσι μπορούμε να έχουμε work-life balance
<b>ΕΠΤΡ</b>	Οι δυσκολίες εστιάζονταν στο καταμερισμό & αντιμετώπιση του φόρτου εργασίας ώστε η εταιρία να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών. Αυτό επιτεύχθηκε από το σωστό επανα-προγραμματισμό & οργάνωση των τμημάτων της εταιρίας.

Οι δυσκολίες που προσδιορίστηκαν ήταν ποικίλες: ο ΕΠΤΡ αναφέρθηκε στον καταμερισμό της εργασίας και τον σωστό επανα-προγραμματισμό των τμημάτων (καθώς οι προσπάθειες εξισορρόπησης μπορούν να αλλάξουν σημαντικά κάποια δεδομένα), ο ΕΚ αναφέρθηκε στην έννοια του work smart και όχι work hard (ενδιαφέρουσα προσέγγιση που πρέπει να εδραιωθεί και σε επίπεδο κουλτούρας), ενώ ο ΕΣ στην ανάγκη καθολικής αποδοχής των πρακτικών από όλους τους εργαζόμενους καθώς και μια μικρή ομάδα που καταναγκάζεται σε κάποια υποχώρηση, μπορεί να διαβρώσει σταδιακά το εργασιακό κλίμα-«Υπάρχουν διχογνωμίες στο ποιες πολιτικές πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία για να βοηθήσει τους εργαζόμενους της. Πολλές φορές κάποιες πρακτικές δεν γίνονται αποδεκτές, όχι από την πλειοψηφία, αλλά από μια μερίδα υπαλλήλων. Ακόμα όμως και αυτό, από τα 20 άτομα αν δεν θέλουν οι 5 τη συγκεκριμένη πρακτική, δημιουργεί πρόβλημα όσον αφορά το εργασιακό κλίμα που επηρεάζει θέλοντας και μη τη προσωπική ζωή και την εξισορρόπηση αυτών των δύο. Δηλαδή μπορεί ένας άνθρωπος μέσα του να αναγκάζεται σε εισαγωγικά να κάνει κάτι το οποίο δεν θέλει. Δημιουργεί κακό εργασιακό κλίμα, ενδεχομένως να τρώει κάποιες ώρες από την προσωπική του ζωή, να αναγκάζεται να το κάνει και να μην έχει ουσιαστικά εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενώ στην πραγματικότητα αυτός είναι ο στόχος».

Ο ΕΑΡ αναφέρθηκε στην ανάγκη εξισορρόπησης του παράτολμου στοιχείου (που μπορεί να είναι και οικονομικά ασύμφορο) με το μακροπρόθεσμο όφελος, ενώ ο ΕΦ ότι κάποιες φορές ορισμένες πρακτικές (όπως η εργασία από το σπίτι) δεν μπορούν να εφαρμοστούν από όλα τα τμήματα κάτι που μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια. Ο ΕΑ μίλησε για τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους μάνατζερς και την ανάγκη αποδοχής τους από όλους, ώστε να υπάρχει αρμονία. Επιπλέον πολύ σημαντική είναι η διενέργεια ερευνών, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους και θετικά αποτελέσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υπάρξει μια κοινή γραμμή-« επειδή παίρνουμε το

*feedback* από τους ανθρώπους με διάφορους τρόπους όπως είπαμε, δηλαδή και για το *flexy life* βγάλαμε στεχενυμένη έρευνα (δώσ' τε μας *feedback*, πείτε μας πως έχει τρέξει). Μπήκαμε σε μια διαδικασία μετά σε κάθε ευκαιρία και κάθε δεδομένη ρουτίνα που έχουμε με τους μανατζερς να πάμε και να τους πούμε «Αυτά είναι τα αποτελέσματα. Είναι καλά, είναι ενθαρρυντικά κτλ.». Οπότε όποιο και αν ήταν το αποτέλεσμα το είπαμε με πολύ μεγάλη ειλικρίνεια και τους είπαμε ότι «Κοιτάζτε, δεν μπορούμε να είμαστε ένας οργανισμός διαφορετικών ταχυτήτων».

Επομένως οι βασικές δυσκολίες σχεδιασμού και εφαρμογής εργασιακών πολιτικών για την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής, είναι ο καταμερισμός της εργασίας και ο νέα οργάνωση που χρειάζεται, η αλλαγή κάποιων στάσεων/ αντιλήψεων (*work smart* και όχι *work hard*), η ανάγκη για μεγάλη αποδοχή των πολιτικών από τους εργαζόμενους και οι διαφορετικές οπτικές των μάνατζερς (και εδώ πρέπει να υπάρχει να υπάρχει καθολική σύγκλιση αλλιώς δημιουργούνται πολλαπλές ταχύτητες εντός οργανισμού). Τα εμπόδια αυτά δεν είναι καθόλου αμελητέα, ενώ αφορούν την κουλτούρα ενός οργανισμού (τις παραδοχές, αξίες και νόρμες συμπεριφορές που δεν αλλάζουν εύκολα), και την αποτελεσματική επικοινωνία, ώστε να υπάρχει ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και εύρεση λύσεων που να είναι κοινά αποδεκτές.

#### 4.14 Εξισορρόπηση και αποτυχία πολιτικών

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Υπήρχαν πολιτικές που απέτυχαν; Γιατί πιστεύετε;»

**Πίνακας 16: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 14**

Ερώτηση 14	Εξισορρόπηση και αποτυχία πολιτικών
<b>ΕΦ</b>	Δε το γνωρίζει
<b>ΕΤ</b>	Δεν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας, καθώς οι πολιτικές αυτές αποτελούν μέρος της στρατηγικής της εταιρίας
<b>ΕΕ</b>	Δεν χρειαστήκαμε ποτέ συγκεκριμένες πολιτικές γιατί πάντα ήταν μια πολύ ανθρώπινη εταιρία
<b>ΕΑΡ</b>	Υπήρχαν πολιτικές οι οποίες ίσως να μην ταίριαζαν ιδιαίτερα στο χαρακτήρα του οργανισμού οπότε ήταν εκ προοιμίου καταδικασμένες να αποτύχουν
<b>ΕΤΡΑ</b>	Μια πολιτική που απέτυχε ήταν το διευρυμένο ωράριο, το οποίο ήταν διευρυμένο-ευέλικτο, μπορούσε κάποιος εργαζόμενος να επιλέξει διευρυμένο ωράριο, όχι παραπάνω ώρες εργασίας αλλά διαφορετικές ώρες εργασίας Αυτό δεν απέτυχε τόσο όσο αυτό του Σαββάτου, δηλαδή η δυνατότητα να δουλέψει κανείς και Σάββατο με αντάλλαγμα μια μέρα ρεπό μέσα στην επόμενη εβδομάδα. Η

	αιτία ήταν ότι δεν μπορεί ένας οργανισμός να το εισάγει αυτό σε τμήματα και όχι στο σύνολο του προσωπικού. Δηλαδή θα πρέπει να γίνει ή μαζικά ή αλλιώς δεν το δέχονται οι εργαζόμενοι.
<b>ΕΤΡΑ 2</b>	Οι πολιτικές που αποτυγχάνουν είναι αυτές που δεν αφορούν στις πραγματικές ανάγκες του εργοδότη και των εργαζομένων ή/και στην ισορροπία μεταξύ τους.
<b>ΕΣ</b>	Μια πρακτική που απέτυχε και πήγε να εφαρμοστεί ήταν η εξής: Κάποιος να έφευγε νωρίτερα γιατί είχε μια υποχρέωση, προκειμένου να συμπληρώσει το ωράριο του εξ' αποστάσεως. Αυτό απέτυχε γιατί αναγκάστηκαν οι περισσότεροι να εργάζονται περισσότερες ώρες στο σπίτι, οπότε ουσιαστικά δεν είχε νόημα η 1 ώρα που μπορεί να έφευγε κάποιος νωρίτερα γιατί την συμπλήρωνε με 5 ώρες στο σπίτι του.
<b>ΕΑ</b>	όχι
<b>ΕΚ</b>	Δεν γνωρίζει
<b>ΕΠΤΡ</b>	Όχι δεν υπήρχαν κάποιες πολιτικές που απέτυχαν γιατί οι πρωτοβουλίες αναπτυχθήκαν αφού ακουστήκαν πρώτα οι απόψεις των εργαζομένων

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν έδωσαν κάποια απάντηση, είτε δε γνώριζαν, είτε δεν υπήρξαν αποτυχίες (το 60%). Ο ΕΤΡΑ ανέφερε ότι μια περίπτωση αποτυχημένης πολιτικής ήταν το να υπάρχει η δυνατότητα να δουλέψει κανείς και Σάββατο με αντάλλαγμα μια μέρα ρεπό μέσα στην επόμενη εβδομάδα, ενώ απέτυχε καθώς δεν έγινε ολική εφαρμογή, αλλά μόνο σε κάποια τμήματα. Μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση ήταν του ΕΣ, όπου μια πολιτική που έδινε τη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι απέτυχε, γιατί οι εργαζόμενοι έπρεπε να δουλέψουν περισσότερες ώρες-«*Άρα εκεί χανόταν η εξισορρόπηση. Απέτυχε λοιπόν και αυτό, όλοι έφευγαν στην ώρα τους για να μην παίρνουν ουσιαστικά τη δουλειά για το σπίτι. Κανένας δεν ήθελε δουλειά για το σπίτι*». Επομένως τα πιο σημαντικά στοιχεία μιας αποτυχίας είναι η μαζική εφαρμογή (όπου μπορεί να υπάρξουν αντιστάσεις και τριβές) και η μη διασφάλιση των συνθηκών επιτυχίας. Αν είχε γίνει μια πιλοτική έρευνα, ενδεχομένως να είχαν εντοπιστεί οι παράγοντες καθυστέρησης της εργασίας από το σπίτι και να είχαν αντιμετωπιστεί.

#### 4.15 Εξισορρόπηση και επιτυχημένες πρακτικές

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Ποιες είναι οι πιο πετυχημένες πρακτικές που έχετε εφαρμόσει ως προς την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής; Γιατί πιστεύετε;»

**Πίνακας 17: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 15**

Ερώτηση 15	Εξισορρόπηση και επιτυχημένες πρακτικές
ΕΦ	Είναι πολύ σημαντικό να έχεις <b>ευέλικτο ωράριο</b> - αν έχεις δουλειές μια μέρα να κάνεις, άμα έχεις υποχρεώσεις, να έχεις τη δυνατότητα να πας λίγο πιο αργά στην εταιρία, να φύγεις λίγο πιο νωρίς από την εταιρία και η εργασία <b>remotely</b> , πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό όταν κάποιος την έχει
ΕΤ	Οι άδειες, οι αθλητικές δραστηριότητες και η <b>εργασία από το σπίτι</b> , καθώς αποτελούν κάτι επιπρόσθετο στις παροχές που δίνονται στους εργαζόμενους από την εταιρία
ΕΕ	Σεβόμαστε το ωράριο, υπάρχει δυνατότητα εργασίας και εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρίας, σεβόμαστε τις προσωπικές ανάγκες, δίνουμε επιπλέον ημέρες αδειών σε τακτική βάση και όταν υπάρχει ανάγκη
ΕΑΡ	Οτιδήποτε έχει να κάνει με την <b>οικογένεια</b> του κάθε εργαζομένου.
ΕΤΡΑ	Το σωρευτικό ωράριο, το μειωμένο που υπάρχει για εγκύους και ιδιαίτερες περιπτώσεις και οι έξτρα μέρες αδειών που δίνονται ως μπόνους σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων
ΕΤΡΑ 2	<b>Τήρηση ωραρίου</b> , λήψη άδειας για προσωπικούς λόγους (όποτε απαιτείται), <b>εργασία από το σπίτι</b> , τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου για επιτάχυνση των εργασιών
ΕΣ	Στο κομμάτι των εγκύων και στο δώρο που ουσιαστικά δίνεται από τη διοίκηση για αυτές τις παραπάνω ώρες τις οποίες δεν βρίσκονται στο γραφείο. Όχι μόνο έχει πετύχει, αλλά παρατηρούμε ότι οι γυναίκες οι οποίες έχουν νεογέννητα παιδιά έρχονται στη δουλειά τους πιο χαρούμενες, είναι πιο παραγωγικές. Άλλη μια πρακτική που είναι αρκετά καλή, είναι αυτή η 1 ημέρα εξτρά άδειας που είναι μετά τις γιορτές των Χριστουγέννων

ΕΑ	Το flexy είναι και πόσο support κάνει και ο κάθε line manager, είναι η επιτυχία ότι έχουμε δημιουργήσει κάτι που τους κάνει νόημα, που είναι σχετικό με αυτό που χρειάζονται, απλά όσο προχωράει προσπαθούμε να το υποστηρίξουμε όσο το καλύτερο δυνατό μέσα από την έρευνα
ΕΚ	Έχει να κάνει λίγο πολύ με το <b>συμβιβασμό και από τις δύο πλευρές, κομμάτι του deadline</b> . Μία από αυτές λοιπόν είναι να θέτουμε όρια. Μία άλλη είναι η <b>προτεραιοποίηση</b> στις αρμοδιότητες που μας θέτουν. Πάντα θα υπάρχει δουλειά και πάντα θα δουλεύουμε, το ζητούμενο είναι να μπορώ να διακρίνω ποια δουλειά πρέπει οπωσδήποτε να βγει εντός της ημέρας και ποια μπορεί να περιμένει μέχρι την επόμενη
ΕΠΤΡ	Το <b>Work from Home &amp; το Summer hours</b> γιατί αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την ανάγκη του εργαζόμενου για προσωπικό χρόνο & την αντιμετώπιση εκτάκτων προσωπικών γεγονότων

Οι πιο πετυχημένες πρακτικές σύμφωνα με τους υποψήφιους είναι η εργασία από το σπίτι (40%) το ευέλικτο ωράριο (30%) και η έξτρα άδεια (50%). Μια σημαντική παρατήρηση είναι του ΕΚ, όπου υπογράμμισε τη σημασία της αλλαγής της στάσης, προκειμένου να επιτευχθεί εξισορρόπηση και χωρίς την εφαρμογή στοχευμένων πολιτικών στο πεδίο των προθεσμιών- «Όταν το marketing ζητάει κάτι να γίνει μέχρι αύριο σεβόμενη το work-life balance θα επανέλθω πολύ ευγενικά και θα τους πω ότι «Τελευταία στιγμή τα requests δεν μπορούν πάντα να γίνονται πραγματικότητα. Χρειάζομαι το τάδε χρόνο και ουσιαστικά είναι μια μορφή διαπραγμάτευσης». Όταν φυσικά όμως κάτι είναι πάρα πολύ σημαντικό θα το κάνω, αλλά πιο επιτυχημένη πρακτική θεωρώ ότι είναι αυτή». Επομένως η στάση των υπεύθυνων και των προϊσταμένων είναι πολύ σημαντική, καθώς καθορίζεται ο όγκος της εργασίας, και ο χρόνος εκτέλεσης των καθηκόντων.

Ο ΕΑ ανέφερε τη σημασία του να εισακούγονται οι προτάσεις των εργαζόμενων κατά το σχεδιασμό των πολιτικών-«Όταν φτιάχνεις ένα οδηγό συζήτησης για να τους βγάλεις πράγματα χωρίς όμως να μπαίνεις στη διαδικασία να σχολιάζεις γιατί θέλεις απλά να πάρεις ένα feedback, αυτό το feedback αν δεν κάνεις τίποτα μετά το focus group, work group, αν δεν κάνεις τίποτα μετά την έρευνα, θα έρθει και θα σου χτυπήσει και θα σου πει «Ωραία, με ρωτάς, εγώ σου λέω κάθε φορά και εσύ δεν κάνεις ποτέ τίποτα, άρα εκ των πραγμάτων αυτό θα γυρίσει μπουμέρανγκ στην εταιρία και θα δημιουργήσει μια πολύ αρνητική αντίληψη. Οπότε όλα αυτά έχουν φτιαχτεί και με τη συμμετοχή των ανθρώπων μας». Τέλος ο ΕΤΡΑ 2

υποστήριξε ότι η τήρηση του ωραρίου, μπορεί να είναι μια πετυχημένη πρακτική, κάτι σημαντικό σε περίπτωση που έχει επικρατήσει μια συνθήκη όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι κάθονται αρκετές ώρες μετά το πέρας του καθιερωμένου ωραρίου (είτε για επίδειξη δέσμευσης, είτε για αποφυγή αρνητικών σχολίων/ στιγματισμού, είτε εξαιτίας χαμηλής παραγωγικότητας κ.ά.).

Εδώ πρέπει να τονιστεί και η ενδεχόμενη δημιουργία «φαύλων κύκλων» ή «παγίδων», όπου πολλοί εργαζόμενοι (εξαιτίας και της δυσaráσκειας από την ανισορροπία της ζωής τους), δεν είναι παραγωγικοί, έχουν χαμηλά επίπεδα ενθουσιασμού και η παραμονή τους για πολλές ώρες, μπορεί να «κρύβει» τη χαμηλή τους παραγωγικότητα. Το ίδιο μπορεί να συμβαίνει και με την εργασία από το σπίτι, την εργασία την ώρα της άδειας κ.ά., όπου μπορεί να δημιουργούνται περίπλοκες, αρνητικές-αλυσιδωτές επιπτώσεις (το ένα αρνητικό να αυξάνει κάποιο άλλο και να υπάρχουν μεταπηδήσεις στις δύο σφαίρες). Η αναγκαστική τήρηση του ωραρίου μπορεί να επιλύσει ένα μέρος του προβλήματος, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερη δουλειά στο σπίτι. Επομένως πιο ουσιαστική παρέμβαση είναι πιθανότατα, η παροχή πραγματικών δυνατοτήτων ελέγχου και αυτό-καθορισμού σε συνδυασμό με μια υποστηρικτική κουλτούρα και τη στήριξη των managers όλων των βαθμίδων.

#### 4.16 Εξισορρόπηση και δυσκολίες στην τήρηση διαδικασιών και τον έλεγχο της απόδοσης

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Υφίστανται δυσκολίες σε σχέση με την τήρηση της ροής των διαδικασιών; Ποιες είναι και πώς τις αντιμετωπίζετε; Υπάρχουν εμπόδια σε managerial επίπεδο, σε σχέση με τα παραπάνω; (σε σχέση με τον έλεγχο, τη διαχείριση της απόδοσης κ.ά.) Πώς τα αντιμετωπίζετε;»

**Πίνακας 18: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 16**

Ερώτηση 16	Εξισορρόπηση και επιτυχημένες πρακτικές
ΕΦ	Δεν εφαρμόζονται το ίδιο εύκολα σε όλους τους εργαζόμενους ανάλογα τη θέση και το τμήμα είναι πολύ πιο δύσκολο να εφαρμοστούν τα ίδια πράγματα. Σίγουρα υπάρχουν τρόποι να ελέγχεται και σίγουρα το IT τμήμα μπορεί να τα ελέγξει όλα αυτά. Σημασία έχει η παραγωγικότητα και είναι στο χέρι του κάθε μάνατζερ να καταλαβαίνει και να ξέρει πόσο παραγωγικός είναι ο εργαζόμενος του όταν remotely και άμα είναι κάτι το οποίο εν τέλει βοηθάει ή όχι.
ΕΤ	Ένα πρόβλημα θα ήταν να μην γίνουν αποδεκτές από τη διοίκηση. Όχι, καθώς η γραμμή έρχεται από ψηλά.



ΕΕ	Μερικές φορές μπορεί να δημιουργεί θέμα ως προς τη διαχείριση της εργασίας. Επίσης δουλεύουμε πολύ το rotation για αυτό το λόγο.
ΕΑΡ	όχι
ΕΤΡΑ	Δημιουργούνται δυσκολίες, αλλά καλύπτονται τουλάχιστον με την <b>αλληλο-κάλυψη</b> των αρμοδιοτήτων. Το όφελος του να είναι το προσωπικό ευχαριστημένο και να του αποδίδεται ο ελεύθερος χρόνος που πρέπει είναι πολύ σημαντικότερο από τις δυσκολίες που δημιουργούνται και στο τέλος μπορούν να καλυφθούν. Για τον οργανισμό το όφελος είναι πολύ μεγαλύτερο.
ΕΤΡΑ 2	Ορισμένες φορές η εκτέλεση των διαδικασιών είναι πιο <b>χρονοβόρα</b> από ότι πρέπει ή από ότι κανείς περιμένει, οπότε, σε αυτές τις περιπτώσεις, ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να επιταχύνει με τον τρόπο του τις διαδικασίες (μέσω της επικοινωνίας, μέσω του σχεδιασμού νέων ή και υφιστάμενων διαδικασιών που αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας). Δεν υπάρχουν εμπόδια σε managerial επίπεδο, τόσο ο έλεγχος όσο και η διαχείριση της απόδοσης είναι βασικά στοιχεία της εκτέλεσης των εργασιών από την πλευρά του εργαζομένου.
ΕΣ	Το <b>κέρδος</b> είναι μεγαλύτερο αν έχει η εταιρία ευχαριστημένους εργαζομένους. Δεν υπάρχουν λόγω της κουλτούρας που υπάρχει στην εταιρία. Γενικώς όλες οι οδηγίες έρχονται από πάνω. Επειδή ακριβώς δεν είμαστε και από τις πολύ μεγάλες εταιρίες, δεν υπάρχουν <b>πολλά επίπεδα διοίκησης</b> οπότε ουσιαστικά οι βαθμίδες είναι τόσο λίγες που ενδεχομένως να μην υπάρχουν.
ΕΑ	Γίνονται <b>trainings</b> κώδικα δεοντολογίας, trainings με τους νομικούς συμβούλους σε όλα μας τα τμήματα, trainings όταν αλλάζουν οι διαδικασίες και όλος ο οργανισμός μαθαίνει για αυτές, trainings που αφορούν θέματα ανταγωνισμού που γίνονται στοχευμένα για τις πωλήσεις οπότε όλες οι διαδικασίες είναι γνωστές, όλες οι διαδικασίες είναι διαθέσιμες στο intranet, όλοι έχουν <b>πρόσβαση</b> και όταν κάτι ανανεώνεται οτιδήποτε και αν αφορά ανακοινώνεται και επίσημα προς όλους. Οπότε έτσι μειώνουμε την όποια δυσκολία τήρησης

ΕΚ	Υπάρχει πολύ μεγάλη δυσκολία και πολλές φορές έμμεση σύγκρουση με τους άλλους υπαλλήλους για να βρεθεί η μέση λύση-το κλειδί για αυτή την ερώτηση είναι η « <b>Ενσυναίσθηση</b> ».. Οπότε φυσικά υπάρχουν δυσκολίες γιατί δεν είμαστε μαθημένοι ειδικά στην Ελλάδα να μας λέει κάποιος όχι. Πολύ ειλικρινά είναι δύσκολο να πει κάποιος «Δεν μπορώ να το κάνω αυτό τώρα γιατί δεν προλαβαίνω». Είναι δύσκολο να το δεχθεί ο άλλος και ο τρόπος που το αντιμετωπίζω είναι με συζήτηση, με διάλογο και με καθημερινή προσπάθεια. Πιστεύω ότι υπάρχουν εμπόδια ναι, γιατί δεν υπάρχει πάντα ο άπλετος χρόνος για να γίνει ο έλεγχος που θα ήθελε να κάνει κάποιος manager, αλλά ένας σωστός μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να το αντιμετωπίσει αυτό. Ένας μάνατζερ πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτος σε αλλαγές.
ΕΠΤΡ	Συνήθως δεν υπάρχουν δυσκολίες στην τήρηση των διαδικασιών αφού όλες οι πρωτοβουλίες έχουν αξιολογηθεί θετικά τόσο από τους <b>εργαζόμενους όσο &amp; από το management team</b> & επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι.

Σε γενικές γραμμές δεν εκφράστηκαν κάποιες σοβαρές δυσκολίες κατά την εφαρμογή των πολιτικών εξισορρόπησης-ο ΕΦ ανέφερε ότι σε κάποια τμήματα μπορεί να υπάρχει μια ειδική δυσκολία, αλλά όλα λύνονται με τη βοήθεια της τεχνολογίας και την κατανόηση των εργαλείων/ πόρων που χρειάζεται για να αποδώσει ο κάθε εργαζόμενος, ενώ δόθηκαν πολλές λύσεις επί αυτού:

- ο ΕΕ μίλησε για εναλλαγή καθηκόντων όπου οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με άλλες θέσεις και έτσι αυξάνεται η γνώση τους, η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού (υπάρχει μια πληρέστερη εικόνα που μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της ποιότητας της επικοινωνίας, καθώς είναι πιο εύκολη η κατανόηση των άλλων), το ενδιαφέρον τους και μπορεί να επιτευχθεί αλληλο- κάλυψη σε περιπτώσεις «κενών» (στο ίδιο θέμα αναφέρθηκε και ο ΕΤΡΑ)
- την εκπαίδευση και την πρόσβαση σε δεδομένα (έτσι και κάποιος από το σπίτι του, μπορεί να είναι αποδοτικός)
- την ενσυναίσθηση- ΕΚ-«*Η ενσυναίσθηση είναι ότι καταλαβαίνω για κάποιον τι σημαίνει να γράφει ένα δελτίο τύπου και σέβομαι αυτό το χρόνο, αλλά αν εγώ πιέζομαι να βγάλω κάποια άλλη δουλειά εις πέρας τότε προσπαθώ να δω τι μπορώ να πάρω από αυτόν τον άνθρωπο, από αυτό που κάνει ώστε να έχει το χρόνο να ασχοληθεί με αυτό που για μένα είναι*

προτεραιότητα. Η ενσυναίσθηση είναι να υπάρχει μια μέση λύση για να το πω διαφορετικά». Επομένως περιγράφεται ένα κλίμα αλληλεγγύης και αλληλο-κάλυψης που μπορεί να συμβάλλει στη διαχείριση προβλημάτων που μπορεί να απορρέουν από την εφαρμογή πολιτικών ευελιξίας (όπως από το ότι κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι διαθέσιμοι)

Συνοψίζοντας, το πιο σημαντικό εμπόδιο φαίνεται να είναι η **απροθυμία** των μάνατζερς, καθώς όπως τόνισε ο ΕΦ «το μεγαλύτερο εμπόδιο πιστεύω είναι στο να θελήσει ο μάνατζερ να το εφαρμόσει, να σπαταλήσει χρόνο στο να το αναπτύξει και μετά να βρεθούνε κάποια κριτήρια στο να το μετράει αυτό». Επομένως μπορεί το πιο σημαντικό εμπόδιο να είναι η αντίσταση στην αλλαγή και η απροθυμία δοκιμής ενός άλλου μοντέλου, που μπορεί να ενέχει κάποιες δυσκολίες, αλλά και πολύ σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη. Τέλος όπως χαρακτηριστικά υπογράμμισε ο ΕΚ, «Οπότε το *work life balance* είναι μια αλλαγή, ειδικά για τις ελληνικές εταιρίες. Αν κάποιος δεν μπορεί να το ελέγξει αυτό δεν είναι για εμένα καλός μάνατζερ».

#### 4.17 Εξισορρόπηση και κρίσιμα σημεία της εισαγωγής και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών στους σύγχρονους οργανισμούς

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κρίσιμα σημεία της εισαγωγής και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών στους σύγχρονους οργανισμούς; (τι θα πρέπει να προσέξουν οι οργανισμοί κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή τους) Γιατί;»

**Πίνακας 19: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 17**

Ερώτηση 17	Εξισορρόπηση και κρίσιμα σημεία της εισαγωγής και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών στους σύγχρονους οργανισμούς
<b>ΕΦ</b>	Πρέπει ο οργανισμός να έχει αναπτύξει αυτή τη φιλοσοφία, να την κυνηγάει, ίσως να υπάρχει και <b>ολόκληρο τμήμα</b> που να απασχολείται πάνω σε αυτό και μετά θα μπορέσει όλο αυτό να επεκταθεί σε όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους οπότε ειδικά στην Ελλάδα οι εταιρίες είναι λίγο πίσω
<b>ΕΤ</b>	Να υπάρχει ανάλογη <b>κουλτούρα</b> , γιατί αν δεν είναι καθολικά αποδεκτές οι πρακτικές τότε ναι δημιουργούνται προβλήματα
<b>ΕΕ</b>	Θα πρέπει η εταιρία να αισθάνεται <b>ασφαλής</b> όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται εκτός εργασιακού χώρου. Θεωρώ θετικό να υπάρχουν τέτοιες πολιτικές, αρκεί ο οργανισμός να μπορεί να διασφαλίσει κάποιους <b>μηχανισμούς ελέγχου</b> ότι οι εργαζόμενοι του πράγματι εργάζονται

	<p>όταν απουσιάζουν από τους προβλεπόμενους χώρους.</p> <p>Θα πρέπει οι οργανισμοί να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στην <b>εναρμόνιση και στην ομαλή επικοινωνία</b> μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης, με βάση τα οικονομοτεχνικά χαρακτηριστικά, και τη διαχείριση του δυναμικού</p>
EAP	
ΕΤΡΑ	<p>Κατά το σχεδιασμό τους πρέπει να δίνονται <b>πολλαπλές επιλογές</b> ώστε να καλύπτουν το μέγιστο φάσμα των αναγκών που έχει το προσωπικό. Κατά την εφαρμογή θα πρέπει τουλάχιστον σε μεγάλους οργανισμούς να <b>γίνεται πιλοτική εφαρμογή</b> πρώτα.</p>
ΕΤΡΑ 2	<p>Απλές- κατανοητές και κατατοπιστικές πολιτικές, σύμφωνες με το νόμο και την αγορά εργασίας, με τα πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές, άρρηκτα συνδεδεμένες με την <b>κουλτούρα</b> και το εργασιακό περιβάλλον του εργοδότη</p>
ΕΣ	<p>Θα πρέπει να προσέξει πραγματικά οι ώρες που παίρνει κάποιος τον υπολογιστή στο σπίτι ή που θα απαντάει στα email να είναι όντως οι ώρες που θα εργαζόταν αν ήταν στην εταιρία. Διαφορετικά η εταιρία θα έχει πρόβλημα με κάποιο <b>πρόστιμο</b> ενδεχομένως. Κρίσιμο σημείο είναι επίσης, η <b>αποδοχή</b> από όλους τους εργαζομένους. θα πρέπει μια πρακτική πρώτα να συζητείται top-down από τα κατώτερα στρώματα στα ανώτερα και ο λόγος είναι ότι μπορεί να μην γίνει αποδεκτή και άρα ουσιαστικά να χαλάσει τους πόρους της η εταιρία για κάτι το οποίο δεν θα πετύχει. Άρα η επικοινωνία θεωρώ ότι είναι το κρίσιμότερο ίσως σημείο για την εισαγωγή και εφαρμογή κάποιας τέτοιας πολιτικής. Επικοινωνία και μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των διοικητικών βαθμίδων, δηλαδή και θα πρέπει να γίνει μια <b>επικοινωνία</b> ανάμεσα στους εργαζομένους και να γίνει αποδεκτό το συγκεκριμένο, αλλά και σωστή επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω ούτως ώστε να εξηγήσει ακριβώς πως θα γίνει η εφαρμογή της πολιτικής γιατί υπάρχουν αρκετές παρερμηνείες</p>
ΕΑ	<p>Είναι το <b>πλάνο επικοινωνίας</b> γιατί αυτό αφορά μια αλλαγή, άρα είναι το πως στήνεις το πλάνο της εσωτερικής επικοινωνίας. Στο σχεδιασμό προσπαθείς να δημιουργήσεις συμμάχους, αρωγούς,</p>

πρεσβευτές αυτής της αλλαγής. Η εισαγωγή αυτή της αλλαγής να στηρίζεται σε μια πραγματική ανάγκη. Και φυσικά πρέπει να έχεις τρέξει ένα πιλότο, σε ένα προστατευμένο περιβάλλον ελέγχου, σε περιορισμένους ανθρώπους, ανάλογα με το τι αφορά η αλλαγή κάθε φορά να μπορέσεις να τρέξεις κάτι **πιλοτικά** ή σαν τεστ αν δεν είναι πιλότος

**ΕΚ**

Τα κρίσιμα σημεία είναι η σωστή **ένταξη** των εργαζομένων σε τέτοιου είδους πρακτικές, γιατί είναι πολύ πιθανό ένας υπάλληλος που έχει συνηθίσει να δουλεύει πολύ, να μην μπορεί να διαχειριστεί το χρόνο του και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα άγχος, δυσφορία, δυσαρέσκεια με τον οργανισμό, ακόμα και να σκέφτεται την παραίτηση. Κρίσιμο είναι να τηρείται αυτό το ωράριο, γιατί αν δεν τηρείται δεν θεωρείται έμπιστος αυτός ο οργανισμός και όλο αυτό μπορεί να γυρίσει μπούμερανγκ στην εταιρία. Επίσης, θεωρώ κρίσιμο σημείο η **επικοινωνία** να ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τη διοίκηση ενός οργανισμού μέχρι και τον πιο τελευταίο εργαζόμενο στην εταιρία. Πέρα από αυτά όμως σημαντικό ρόλο παίζει και η **εκπαίδευση** γιατί πάσα αλλαγή χρειάζεται και την αντίστοιχη εκπαίδευση της.

**ΕΠΤΡ**

Η επιτυχία πρωτοβουλιών εστιάζεται στο να ανταποκρίνονται πραγματικά & αποτελεσματικά στις ανάγκες των εργαζομένων της κάθε επιχείρησης, χωρίς να θυσιάζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία καθώς και στη υιοθέτηση & αποδοχή τους από το management team.

Σε ότι αφορά τα κρίσιμα σημεία της εισαγωγής τέτοιων πολιτικών, πολλοί ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στο ρόλο της κουλτούρας και της αποδοχής της φιλοσοφίας (το 30%) και στη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας (το 40%). Η κουλτούρα ίσως είναι το πιο σημαντικό στοιχείο, καθώς αν δεν αντιμετωπιστούν επιτυχώς οι αντιλήψεις που συνδέουν τη θυσία της προσωπικής ζωής με την επίδειξη δέσμευσης και διστάζουν (ή χαρακτηρίζονται αρνητικά) οι εργαζόμενοι που έχουν πιο «ισορροπημένες προτεραιότητες» δεν μπορούν να αλλάξουν πολλά (το work smart που αναφέρθηκε σε προηγούμενη ερώτηση είναι κάτι σημαντικό επί αυτού).

Η επικοινωνία πρέπει να εξασφαλίσει ότι γίνεται αποδεκτή η πολιτική, δεν υπάρχουν παρερμηνείες και πρέπει να γίνει και ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους και

μεταξύ των εργαζόμενων. Επιπλέον η πιλοτική έρευνα, μπορεί να δώσει χρήσιμη πληροφόρηση για τα πιθανά προβλήματα και τις αντιλήψεις (τα αντιληπτά οφέλη, τα μειονεκτήματα) των εργαζόμενων, σε σχέση με την εφαρμογή των πολιτικών. Όπως και με όλες τις αλλαγές, χρειάζεται να ικανοποιούν πραγματικές ανάγκες (ΕΑ), να έχουν τη στήριξη της ηγεσίας (ΕΠΤΡ), να υπάρξει νομική κάλυψη (ΕΣ) και ανάλογη εκπαίδευση (ΕΚ).

#### 4.18 Εξισορρόπηση και μελλοντικές εξελίξεις

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση «Πώς βλέπετε μελλοντικά το ζήτημα της ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής; Γιατί; Αναμένετε κάποιες θετικές αλλαγές στο μέλλον, από τη στιγμή που έχετε διασφαλίσει (ή κινείστε προς τα εκεί) την εξισορρόπηση; Σε σχέση με την απόδοση, τη δημιουργικότητα των εργαζόμενων, την καινοτομία;»

**Πίνακας 20: απαντήσεις ερωτηθέντων στην ερώτηση 18**

Ερώτηση 18	Εξισορρόπηση και μελλοντικές εξελίξεις
<b>ΕΦ</b>	Οι εταιρίες θα μουν στη διαδικασία του να το κυνηγήσουν, να το βελτιώσουν και να κάνουν τους εργαζόμενους τους εν τέλει πιο χαρούμενους και πιο παραγωγικούς. Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να είναι <b>μετρήσιμα</b> , να υπάρχει <b>σχέδιο</b> πίσω από αυτό και να ξέρει η εταιρία που και πως θα το εφαρμόσει
<b>ΕΤ</b>	Είναι πολύ σημαντική η τήρηση του ωραρίου. Εφόσον συνεχίσει να υπάρχει αυτό σε συνδυασμό με τις κατάλληλες αμοιβές θα υπάρχει και work life balance στις επιχειρήσεις. Η <b>Ελλάδα παραμένει λίγο πίσω</b> σε αυτό το ζήτημα
<b>ΕΕ</b>	Πήγε να χαθεί κοντά στην κρίση, πρέπει να υπάρχει έστω η δυνατότητα αυτής. Ένας εργαζόμενος δεν πρέπει να αξιολογείται από το αν θέλει να θυσιάσει την προσωπική του ζωή. Πρέπει να είμαστε αρκετά ώριμοι και να έχουμε συστήματα και δείκτες απόδοσης. Ωφελεί στην αύξηση της <b>δημιουργικότητας</b> των εργαζόμενων
<b>ΕΑΡ</b>	Βαδίζουμε σε ένα πιο ασφαλές περιβάλλον το οποίο θα δώσει και τη δυνατότητα να εφαρμόσουμε περισσότερες πολιτικές όσον αφορά το ζήτημα-διαβλέπουμε στη μεγαλύτερη <b>απόδοση</b> εκ μέρους των εργαζόμενων και σε ένα πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.
<b>ΕΤΡΑ</b>	Η τάση είναι για αύξηση της εργασιακής ζωής σίγουρα, θα αρχίσουμε να ασχολούμαστε ευρέως με την απασχόληση



από το σπίτι, το έχουν κυρίως στο εξωτερικό. Πέρα από αυτά όμως προβλέπω εισαγωγή νέων ιδεών από τους εργαζόμενους, γιατί έχει ξεκινήσει μια λογική τώρα του **self service**: το e-banking κλπ, οπότε αυτό θα επεκταθεί και θα ζητείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους τι ανάγκες έχουν και πως μπορούν να καλυφθούν και σε ένα δεύτερο στάδιο, η διοίκηση θα αποφασίζει, αν θα υιοθετεί τέτοιες πρακτικές ή ένα μέρος αυτών

## ΕΤΡΑ 2

Το ζήτημα αυτό γίνεται όλο και πιο δύσκολο, Όσο οι απαιτήσεις στην εργασία αυξάνονται, οι αποστάσεις μεγαλώνουν, τόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν τον περιορισμό στην προσωπικής τους ζωής και την έλλειψή ικανοποίησης. Η εξισορρόπηση προκαλεί την **ικανοποίηση** των εργαζομένων, και η ικανοποίηση αυξάνει την απόδοση τους, την δημιουργικότητα τους και το ενδιαφέρον τους προς την **καινοτομία** (μέσω του σχεδιασμού νέων προϊόντων- υπηρεσιών, της επίλυσης προβλημάτων με νέους τρόπους, τις νέες πρακτικές εκτέλεσης καθηκόντων/διαδικασίες κτλ.)

## ΕΣ

Οι νεότερες γενιές αυτό που θέτουν ως προτεραιότητα είναι η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Άρα λοιπόν αυτές οι ηλικίες όσο λαμβάνουν υψηλότερες θέσεις, θα βελτιωθεί το συγκεκριμένο ζήτημα.. Πρώτα χρειάζεται οι νέες γενιές να καταλάβουν πόσο σημαντικό είναι κάποιος να βρίσκεται σε μια τέτοια ισορροπία, ούτως ώστε όταν φτάσουν στη θέση των ανωτέρων τους που βρίσκονται τώρα πραγματικά να βοηθούν και να εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές

## ΕΑ

Υπάρχει μια τεχνολογία και ένας ψηφιακός μετασχηματισμός που επηρεάζει και είναι και οι ίδιες οι γενιές που είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους. Θεωρώ ότι θα εξακολουθήσει αυτό το ζήτημα πάντα να παραμένει. Αυτό δεν θα το ξέρουμε 100% να το κάνουμε απαραίτητα και σίγουρα θα δημιουργήσει προβλήματα χώρου, χρόνου. Το work life balance όταν επιτυγχάνεται μπορεί να επιφέρει πολύ θετικές αλλαγές, αρκεί να γίνεται μαζικά και να υποστηρίζεται. Πρέπει όμως να τους δοθεί αυτή η δυνατότητα και ως προς αυτό πιστεύω ότι έχουμε πολύ δρόμο ακόμα μπροστά μας.

<b>ΕΚ</b>	Είναι ένα ζήτημα που θα μας απασχολήσει για πολύ καιρό ακόμα. Στη Ελλάδα, είναι λίγες οι εταιρείες που το σέβονται και το ακολουθούν. Κι αυτό συμβαίνει γιατί ο όγκος δουλειάς είναι αυξημένος με λιγότερες θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι θα απαιτούν όλο και περισσότερο να εργάζονται σε μία εταιρεία που να σέβεται το ωράριό τους.
<b>ΕΠΤΡ</b>	Είναι απαραίτητο να υπάρχουν πρωτοβουλίες που προωθούν το work life balance ώστε οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο παραγωγικοί, δημιουργικοί & αποδοτικοί στην επίτευξη των εταιρικών στόχων

Από τις απαντήσεις προκύπτει μια μικτή εντύπωση: από τη μια υπάρχουν αρκετοί αισιόδοξοι συμμετέχοντες (ΕΣ, ΕΑΡ, ΕΕ, ΕΤ, ΕΦ-50%) αλλά και οι απαισιόδοξοι (οι υπόλοιποι το 50%). Τα πιο ενδιαφέροντα σημεία είναι: η ωριμότητα που τονίστηκε από τον ΕΕ-« *Θα ήθελε ένα ξεκάθαρο πλαίσιο και ωριμότητα και όχι να αξιολογείται κάποιος αρνητικά επειδή ήθελε να φτάσει ή να φύγει στην ώρα του από την εργασία του, να ζητήσει την άδεια που δικαιούται*», καθώς είναι η πρώτη φορά που η νοοτροπία του να μένει κάποιος πολλές ώρες στη δουλειά κρίνεται ως ανώριμη, από ένα στέλεχος (πραγματικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι μια ανώριμη συμπεριφορά, που δεν ωφελεί κανένα σε μεγάλο βαθμό), ενώ τονίστηκε και η σημασία της ύπαρξης δεικτών απόδοσης (ώστε να υπάρξει έλεγχος της θετικότητας ανάλογων πρακτικών και λόγοι συνέχισής τους).

Το ίδιο τονίστηκε και από τον ΕΦ που δήλωσε ότι δεν είναι η εύκολο να προβλεφθεί πώς θα αντιδράσει ένας εργαζόμενος για παράδειγμα που θα δουλεύει από το σπίτι του («απλώς είναι δύσκολο να μετρηθούν όλα αυτά, να ξέρεις πως αντιδράει ο κάθε εργαζόμενος σε τέτοιες προκλήσεις ή μάλλον καλύτερα όταν έχει τη δυνατότητα να δουλέψει είτε απομακρυσμένα είτε πιο ευέλικτα»). Επομένως υπάρχει και μια σχετική προκατάληψη ή φόβος ότι μπορεί μια πρακτική να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από πολλούς εργαζόμενους και να μην αποδώσει, κάτι που σίγουρα αποθαρρύνει πολλούς εργοδότες από την υιοθέτηση πρακτικών εξισορρόπησης. Αυτό θυμίζει λίγο τις παραδοχές της θεωρίας X του McGregor (1960), όπου ο συγγραφέας υποστήριξε ότι υπάρχει μια έμφυτη τάση για αποφυγή της δουλειάς και ότι συνεπαγόμενα υπάρχει ανάγκη ελέγχου, καθοδήγησης και απειλής με τιμωρίες (ενδεχομένως αυτές οι παραδοχές να είναι αρκετά ριζωμένες σε πολλούς μάντζερς της χώρας), παρόλο που υποστήριξε ο ΕΦ ότι οι εταιρίες θα μουν στη διαδικασία να το εφαρμόσουν για να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους. Ο ΕΤ δήλωσε ότι η Ελλάδα είναι πίσω σε αυτά τα ζητήματα ενώ οι οργανισμοί έχουν πολλά να κερδίσουν «*οι εταιρίες, αν το θελήσουν, μπορούν να δώσουν πολλά και να λάβουν ακόμα περισσότερα- αναμένεται αύξηση της απόδοσης, συνέπεια και ζήλο από πλευράς των εργαζομένων*».

Ο ΕΤΡΑ εξέφρασε κάποιες επιφυλάξεις σε σχέση με το κατά πόσο η εργασία από το σπίτι, μπορεί να συμβάλλει ή όχι στην εξισορρόπηση-« ναι μεν φαινομενικά μπορεί να ακούγεται καλό το να μπορεί κανείς να δουλεύει από το σπίτι, αλλά ίσως να μην είναι έτσι και να δημιουργηθούν νέα προβλήματα που θα χρειάζονται επίλυση. Μπορεί να γλιτώνει κάποιος τις μετακινήσεις και ως προς το χρόνο, αλλά και το κόστος, όμως δεν ξέρω κατά πόσο οι ισορροπίες θα διατηρηθούν σε οικογένεια και προσωπικό επίπεδο και σε εργασιακό. Και πως θα ανταποκριθούν οι Έλληνες», κάτι πολύ σημαντικό και καίριο. Θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος σχεδιασμός (μαζί με διεξαγωγή πιλοτικών ερευνών) ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα συντονισμού και ελέγχου της απόδοσης, οι διάφορες περιπλοκές/τριβές κ.ά., προκειμένου να είναι αποδοτική η εφαρμογή ανάλογων πρακτικών που πιθανότατα (σύμφωνα και με τα λεγόμενα των περισσότερων συμμετεχόντων) συσχετίζονται με την ικανοποίηση. Επιπρόσθετα προσέθεσε ότι προβλέπει την ολοένα και πιο ενεργητική συμμετοχή των εργαζόμενων σε ανάλογα ζητήματα, ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοχή των πρακτικών και να αξιοποιηθεί η ενόραση που έχουν, δεδομένου ότι τους αφορούν άμεσα. Επομένως μια σημαντική λύση είναι η ουσιαστικότερη ανάμιξη των εργαζομένων στο σχεδιασμό αυτών των πολιτικών (ειδικά της απασχόλησης από το σπίτι) ώστε να προσφερθούν καίρια insights και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους (εφόσον έχουν συμβάλλει στο σχεδιασμό τους, αναμένεται να έχουν αυξημένη παρακίνηση και να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια) και το όφελος και για τις δύο πλευρές.

Ο ΕΣ υιοθέτησε μια αισιόδοξη προσέγγιση λέγοντας ότι καθώς οι νέοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη ανάγκη ισορροπίας, το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί όταν αναλάβουν θέσεις ευθύνης και πραγματικά θελήσουν να επιφέρουν αλλαγές («μελλοντικά σε μια απόσταση 10 ετών, δεν θα αλλάξει κάτι. Σε 20-25 χρόνια όμως θα έχει εξισορροπηθεί»). Επιπρόσθετα τόνισε το ζήτημα της κουλτούρας των πολυεθνικών, «κάποιος ο οποίος μπαίνει σε μια μεγάλη πολυεθνική και σε μια πολιτική και μια εργασιακή κουλτούρα και μαθαίνει ότι κάποιος εργαζόμενος πρέπει να είναι 24 ώρες το 24ωρο 7 ημέρες την εβδομάδα στη δουλειά του, ενδεχομένως να συνηθίσει σε μια τέτοια ένταση και ένα τέτοιο ρυθμό ζωής που μπορεί και να μην επιτευχθεί ποτέ η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής»). Ο ΕΑ τόνισε ότι το περιβάλλον είναι τόσο ρευστό και περίπλοκο, με τη συμβολή της τεχνολογίας, που το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο απαιτητικό και δημιουργούνται συνεχώς νέοι ρόλοι και δεν είναι εύκολο συνεπώς να υπάρξει μια πολιτική διασφάλισης της εξισορρόπησης-«Το θέμα είναι πόσο γρήγορα θα μπορεί η κάθε εταιρία να κάνει adapt σε όλες τις νέες τάσεις και επιταγές του μέλλοντος που έρχεται. Γιατί αλλάζουν οι δεξιότητες, μιλάμε για πιο ευέλικτες δομές οργάνωσης των επιχειρήσεων, θα αντικαταστήσει η τεχνολογία κάποιους φυσικούς ρόλους που υπάρχουν αυτή τη στιγμή, οπότε η αλλαγή των δομών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός που θα αλλάξει τον τρόπο που είναι οργανωμένες θα επηρεάσει και τους ρόλους, θα δημιουργήσει νέους ρόλους». Επιπλέον θεωρεί από την εμπειρία του ότι πρέπει

αυτές οι πολιτικές να εφαρμόζονται σε όλο το προσωπικό, αλλιώς δημιουργούνται προβλήματα, κάτι που συνδέεται με την περιπλοκότητα που περιέγραψε των ρόλων και των δεξιοτήτων.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που διαπιστώθηκαν ως προς τη σύνδεση ισορροπίας ζωής και ανάμιξης είναι: η παραγωγικότητα (μέσω αυτής), η ικανοποίηση (μέσω αυτής και διαμέσου της μεταφοράς της από την προσωπική σφαίρα στα πλαίσια υπερχείλισης), η δέσμευση (μέσω αυτής), η ανάγκη ανταπόδοσης, η παρακίνηση (μέσω της μείωσης της φθοράς), το self-concept/ εσωτερικοί παράγοντες (η αποδοχή και η συνδρομή στη διαδικασία αυτό-ανάπτυξης μέσω της κουλτούρας, των αξιών και των πολιτικών) και η εκτίμηση του εργασιακού χρόνου.

Σε σχέση με τη φήμη ενός οργανισμού, ο βασικός λόγος που μπορεί να αυξηθεί σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι γιατί η εξισορρόπηση θεωρείται σημαντική από τους περισσότερους νέους ανθρώπους, που αποτελούν μια βασική δεξαμενή άντλησης υποψηφίων και πελατών.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Συζήτηση αποτελεσμάτων (συμπεράσματα-προτάσεις)

### 5.1 Συμπεράσματα-συζήτηση

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με την πολύ σημαντική έννοια της ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή των εργαζόμενων. Ο ερευνητικός στόχος ήταν η εμβάθυνση στο περίπλοκο αυτό φαινόμενο, ενώ οι επί μέρους στόχοι είναι:

- η κατανόηση των επιπτώσεων/ συνεπειών της ύπαρξής του, σε επίπεδο εργαζόμενου και οργανισμού,
- η διερεύνηση των πρακτικών που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις
- η κατάδειξη πετυχημένων πρακτικών και προβλημάτων σχεδιασμού και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών
- και η μελέτη των μελλοντικών τάσεων σύμφωνα με τους εκπροσώπους των διάφορων κλάδων που αποτέλεσαν το δείγμα.

#### ***Πρώτος άξονας-Επιπτώσεις ισορροπίας/ανισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής***

Ο αντίκτυπος που αναφέρθηκε ήταν πολύ θετικός και σημαντικός, ενώ η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων αναγνώρισε τη σημασία της εξισορρόπησης, καθώς σχετίζεται με μια σειρά κεντρικών ωφελειών σε επίπεδο οργανισμού και εργαζόμενου. Σε σχέση με την οριοθέτηση του φαινομένου οι πιο σημαντικές διαπιστώσεις είναι ότι υφίσταται πραγματικά, πρόβλημα ανισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής γενικά, και ότι η τεχνολογία έχει συμβάλλει σημαντικά σε αυτό με διάφορους τρόπους:

- είτε διαμεσολαβητικά (μεταφέρεται στο σπίτι η ήδη υπάρχουσα πίεση, οι απαιτήσεις και ο εργασιακός φόρτος/ υπάρχει τρόπος μετάδοσης, ενώ η ανασφάλεια από την κρίση μεγεθύνει το φαινόμενο)
- είτε μέσω της υποδότης δημιουργίας στάσεων, αντιλήψεων και πεποιθήσεων (συνεχούς βελτίωσης, πίεσης για αύξηση της απόδοσης μέσω της αξιοποίησης των εργαλείων κ.ά.).

Επομένως μια σημαντική διαπίστωση είναι ότι η τεχνολογία έχει συμβάλλει στο φαινόμενο, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αποτελεί και μια πολύ σημαντική λύση, μέσω της παροχής ευελιξίας και τρόπων ελέγχου της απόδοσης/ παραγωγικότητας (σε περιπτώσεις εργασίας από το σπίτι για παράδειγμα), και αναβάθμισης της επικοινωνίας. Σε ότι αφορά τις επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, και τις ερμηνείες, το γενικό πνεύμα είναι ότι υπάρχει ανάγκη ύπαρξης και βίωσης μιας πλήρους προσωπικής ζωής, για την επίτευξη

ικανοποίησης, σωματικής και ψυχικής υγείας και την καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων προς τον οργανισμό. Σε αντιδιαστολή, οι επιπτώσεις της ανισορροπίας είναι πολύ σοβαρές, τόσο σε επίπεδο ατόμου (κενό, έλλειψη ανάπτυξης, έλλειψη ικανοποίησης από την εκπλήρωση σημαντικών ρόλων, εξουθένωση, κατάθλιψη, σωματικά προβλήματα), όσο και οργανισμού (μείωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης, αρνητικά συναισθήματα που μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις κ.ά.). Συνεπώς οι ερωτηθέντες θεωρούν συνολικά ότι το φαινόμενο της ανισορροπίας της ζωής είναι πολύ σημαντικό, ενώ ενέχει πολύ σημαντικά ρίσκα και ευκαιρίες-ρίσκα για όποιον οργανισμό δεν το σεβαστεί και συνεχίσει να λειτουργεί στη βάση παραδοσιακών τρόπων προσέγγισης της εργασιακής ζωής και ευκαιρίες για όποιον οργανισμό συνειδητοποιήσει τη σημασία του και πραγματικά επιχειρήσει να εφαρμόσει πρακτικές επίτευξης εξισορρόπησης.

Η γενική εικόνα που προέκυψε είναι ότι οι υπεύθυνοι των εταιριών, είναι ενήμεροι και εναρμονισμένοι με τις σύγχρονες τάσεις και τις αντιλήψεις των ατόμων. Είναι κοινά αποδεκτό, ότι ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι στη σημερινή εποχή, επιθυμούν μια πιο ισορροπη και πολυδιάστατη, προσωπική ανάπτυξη, ενώ παρατηρείται και μια γενικά ανάπτυξη των ζητημάτων που σχετίζονται με την επιχειρησιακή ηθική, την εταιρική κοινωνική ευθύνη κ.ά. Η εξισορρόπηση αναμφίβολα μπορεί να συμβάλλει στην προώθηση μιας εικόνας ενός οργανισμού που σέβεται τους εργαζόμενους, τη συνολική τους ανάπτυξη και τον κοινωνικό ρόλο που μπορούν να εκπληρώσουν. Επομένως γίνεται αποδεκτό και δηλώνεται έμπρακτα, ότι τους αφήνεται ο χώρος/ χρόνος να ασχοληθούν και με κοινωνικές δραστηριότητες/ δράσεις, ενώ αυτό αποτελεί μια σημαντική διάσταση, πέραν της παροχής χρόνου καθαρά για ψυχαγωγικούς σκοπούς. Επιπλέον οι οικογενειακές δεσμεύσεις που μπορούν να τηρηθούν, επιτελούν ένα συνολικότερο κοινωνικό καλό και είναι προς όφελος τόσο των εργαζόμενων, όσο και του οργανισμού και της κοινωνίας συνολικά.

Σε σχέση με τις επιπτώσεις σε επίπεδο οργανισμού, οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η ισορροπία της ζωής, μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση πολύ σημαντικών διαστάσεων της απόδοσης και της εργασιακής ζωής/ περιβάλλοντος, όπως την ικανοποίηση, την ανάμιξη, τη δέσμευση, την παραγωγικότητα, το εργασιακό κλίμα και η επικοινωνία. Οι αιτίες της αύξησης της ικανοποίησης (μέσω της ισορροπίας ζωής) είναι: τα αισθήματα ικανοποίησης από τη διαφοροποίηση που μεταφέρονται στην επαγγελματική, η αναγνώριση των εργαζόμενων, η απόλαυση των απολαβών (μπορούν να απολαύσουν τις παροχές στον ελεύθερο τους χρόνο), η κοινωνική εξέλιξη, η επιμόρφωση, και ο σεβασμός της προσωπικότητας-ενδιαφέρον. Ένα σημαντικό insight, είναι ότι η μη παροχή προσωπικού χρόνου από ένα οργανισμό μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μη σεβασμός της προσωπικότητας κάποιου, καθώς η προσωπικότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι εκφράζεται κυρίως στον ελεύθερο χρόνο. Επιπλέον ότι η ύπαρξη προσωπικού χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της εκτίμησης του εργασιακού χρόνου. Οι πιο βασικοί λόγοι επεξήγησης της σχέσης



ισορροπίας/ παραγωγικότητας είναι η ικανοποίηση, η αύξηση της δημιουργικότητας και η έλλειψη εξάντλησης.

Για την εικόνα των οργανισμών, τονίστηκε ότι υπάρχει η σύνδεση εξαιτίας της σημαντικότητας της έννοιας της εξισορρόπησης για τους περισσότερους νέους και τους υποψήφιους γενικά. Ένας μεγάλος αριθμός νέων εργαζόμενων φαίνεται να επιλέγει το μελλοντικό του εργοδότη στη βάση της παροχής work-life balance (και με συνεκτίμηση άλλων παραγόντων). Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εξισορρόπηση και το εργασιακό κλίμα: αναβαθμίζεται η επικοινωνία όταν υπάρχει ισορροπία/ πληρότητα και αυτό συμβάλλει στην καλύτερευση του κλίματος, ενώ μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, διευρύνονται τα θετικά συναισθήματα και βελτιώνεται το κλίμα. Παράλληλα μπορεί να αλλάξει ο τρόπος αντίληψης του προϊσταμένου και γίνεται ένας σύμμαχος, ενώ η ισορροπία μπορεί να επιφέρει μια σημαντική καθαρότητα σκέψης που να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των άλλων στην μείωση τριβών. Τέλος και μόνο ότι η ηγεσία λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των εργαζόμενων είναι θετικό από μόνο του και μπορεί να βελτιώσει το κλίμα και έμμεσα άλλα στοιχεία, όπως η επικοινωνία.

Μια σημαντική διαπίστωση έγινε από τον ΕΑΡ που τόνισε ότι *«Η εξισορρόπηση θα είναι ακόμα ένα λιθαράκι στην οικοδόμηση μιας επιτυχούς επιχείρησης. Τα θεμέλια για αυτή την επιτυχία τίθενται από μια ουσιαστική συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης με κυρίαρχο σκοπό την ικανοποίηση αμφοτέρων»*. Συνεπώς και σε αντιστοιχία με το γενικό κλίμα των απαντήσεων, η κεντρική τάση που διαπιστώθηκε είναι ότι η παροχή συνθηκών εξισορρόπησης της ζωής, μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις οργανισμού-εργαζόμενων, με όφελος και για τις δύο πλευρές. Οι εργαζόμενοι μπορούν να το θεωρήσουν ως μια κίνηση «καλής θέλησης» καθώς μπορεί να νιώσουν ότι ο οργανισμός τους προσέχει, τους θεωρεί σημαντικούς και σέβεται τις βαθύτερες ανάγκες τους. Οι εργαζόμενοι μέσω της ικανοποίησης των βαθύτερων αναγκών τους (της αίσθησης σημαντικότητας, της αναγνώρισης, της αίσθησης αποδοχής του βαθύτερου εαυτού τους, της παροχής δυνατοτήτων προσωπικής εξέλιξης και ανάπτυξης κ.ά.) και μέσω των θετικών συναισθημάτων που δημιουργεί ο ελεύθερος χρόνος (η ενασχόληση με άλλα ενδιαφέροντα η σύμφιξη σχέσεων εκτός δουλειά κ.ά.) αναμένεται να αναπτύξουν αισθήματα ικανοποίησης που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση των σχέσεων, του εργασιακού κλίματος και σε μείωση των τριβών. Επιπλέον αναμένεται να αυξηθεί η παραγωγικότητα μέσω της μη εξάντλησης (όπως είπε χαρακτηριστικά ένας ερωτηθέντας **οι εργαζόμενοι και θα θέλουν και θα μπορούν**), της ανάμιξης, του ενθουσιασμού και της διεύρυνσης της δημιουργικότητας. Επιπλέον θα επιτευχθεί καθαρότητα σκέψης (σε επίπεδο πνευματικό) κάτι που μπορεί να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα, και μια ηρεμία σε ψυχολογικό επίπεδο. Ενδεχομένως το βασικό πόρισμα είναι οι εργαζόμενοι με ανισορροπία μπορούν να θεωρηθούν άτομα σε ένα καθεστώς «άγχους και απειλής», κάτι που πιθανότατα

οδηγεί σε αντιλήψεις και συμπεριφορές επιβίωσης και όχι ανάπτυξης. Όπως τονίστηκε και σε άλλο σημείο η βασική παραδοχή που εντοπίστηκε, είναι ότι τα άτομα που δεν είναι ολοκληρωμένα/ πλήρη σε όλες τις διαστάσεις της ζωής (ή σε πολλούς ρόλους και ταυτότητες, σε επίπεδο ατομικό, κοινωνικό, οικογενειακό κ.ά.) δεν είναι πιθανό να συνάψουν ουσιαστικές σχέσεις και να συμβάλλουν στην οικοδόμηση ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, καθώς μπορεί να μην έχουν ούτε τις δεξιότητες, ούτε κυρίως τη διάθεση. Επομένως δεν μπορούν να υπάρχει αποτελεσματική, ειλικρινής επικοινωνία, και οι τριβές μπορεί να γιγαντώνονται.

Σε αντιδιαστολή ένας εργαζόμενος που θα έχει τη δυνατότητα καθορισμού σημαντικών διαστάσεων της ζωής του, θα μπορεί να αναπτυχθεί (σε επίπεδο ατομικό, δημιουργικό, οικογενειακό, συσχετιστικό κ.ά.), να έχει το χώρο/ χρόνο και την απαραίτητη καθαρότητα/ απόσταση να δει τη μεγάλη εικόνα», να εξελιχθεί και να μεταφέρει τις γνώσεις και τα θετικά συναισθήματά του στον εργασιακό χώρο. Επίσης θα εκτιμήσει τη δυνατότητα που του παρέχεται και θα αισθανθεί ότι γίνεται αποδεκτή η προσωπικότητά του, δεδομένου ότι αφήνεται χώρος για την ουσιαστική, πολύπλευρη ανάπτυξή της (ένα άτομο μπορεί να θεωρηθεί ότι γίνεται αποδεκτό, όταν του παρέχονται οι δυνατότητες πολυδιάστατης ξεδίπλωσης/ εξέλιξης των τάσεων/ ταλέντων/ ενδιαφερόντων του). Τέλος από τα λεγόμενα των ερωτηθέντων προκύπτει η εξής κεντρική θέση/ παραδοχή: μόνο ολοκληρωμένες και ικανοποιημένες/ ενδυναμωμένες προσωπικότητες/ άτομα μπορούν να επικοινωνήσουν ουσιαστικά, να συνεργαστούν για ένα κοινό σκοπό και να αποδώσουν τα μέγιστα (να παρέχουν λύσεις, κατευθύνσεις κ.ά.).

### ***Δεύτερος άξονας-πολιτικές που ακολουθούνται***

Σε γενικές γραμμές, όλοι οι εκπρόσωποι των οργανισμών δείχνουν πραγματικά να έχουν συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα της εξισορρόπησης και τα οφέλη επίτευξής της. Παρατηρήθηκαν διαφορές στη φιλοσοφία/ προσέγγιση των δύο οργανισμών που εφαρμόζουν εκτενώς ανάλογες πολιτικές: ο ΕΑ (εταιρία αναψυκτικών) τόνισε ότι ο οργανισμός έχει ειδική πλατφόρμα ευεξίας και πρόγραμμα εργασίας από το σπίτι (για μια ημέρα), ενώ γενικά η κουλτούρα και οι αξίες του οργανισμού είναι επικεντρωμένες στην ανάμιξη, την ενδυνάμωση, τον ενθουσιασμό, τη σύναψη μακροπρόθεσμων σχέσεων και τη δέσμευση. Ο οργανισμός αυτός φαίνεται στρατηγικά να κινείται και να έχει υιοθετήσει την οπτική/ φιλοσοφία της ολοκλήρωσης/ ευθυγράμμισης (σε ένα βαθμό) της προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής. Ο ΕΠΤΡ (εταιρία παραγωγής τροφίμων) ανέφερε πολιτικές που κινούνται περισσότερο προς την κατεύθυνση του ορίου: όχι υπερωρίες, οι εργαζόμενοι δεν απαντούν μετά το ωράριο σε μηνύματα, υπάρχουν επιλογές καθορισμού ωραρίου, εργασία από το σπίτι κ.ά. Όπως τονίστηκε και παραπάνω δεν υπάρχουν σωστές και λάθος πρακτικές αλλά υφίσταται ελλιπής εμβάθυνση στις ανάγκες και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων, με

αποτέλεσμα την εφαρμογή άστοχων πρακτικών. Κάποιοι εργαζόμενοι μπορούν να επιθυμούν τη διεύρυνση των ρόλων τους (τη συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις, ή αθλητικές κ.ά.) ενώ άλλοι μπορούν να το αντιμετωπίζουν ως μια επιπλέον υποχρέωση και ένα έξτρα πρόβλημα (αντί για λύση). Το σημαντικό είναι να υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων στις διαδικασίες σχεδιασμού και εφαρμογής αντίστοιχων πολιτικών, ώστε να επιτευχθεί εγκυρότητα και ακρίβεια στις λύσεις. Έτσι πιθανότητα θα επιτευχθεί και η ανάμιξη τους, καθώς θα νιώσουν ότι συμμετέχουν σε κάτι που έχουν συμβάλλει στη διαμόρφωσή τους και όχι σε κάτι που έχει επιβληθεί εξωγενώς «για το καλό τους»

Στο ίδιο πλαίσιο, διαπιστώθηκαν σημαντικές συνέπειες από την ύπαρξη ανισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή, ενώ σε μια περίπτωση καθιερώθηκε σταθερό ωράριο (που δεν ξεπερνιέται) καθώς πολλοί υπάλληλοι στο παρελθόν έφευγαν από την εταιρία εξαιτίας της πολύωρης εργασίας και ο οργανισμός είχε αποκτήσει κακή φήμη. Επιπρόσθετα, διαφάνηκε και η σημασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών πολιτικών σε περίπτωση που έχουν μεταδοθεί και έχουν καταστεί αποδεκτές νόρμες, ανεπιθύμητες συμπεριφορές, ενώ πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν την πρακτική της εργασίας από το σπίτι. Οι πιο πετυχημένες πρακτικές σύμφωνα με τους υποψήφιους είναι η εργασία από το σπίτι το ευέλικτο ωράριο και η έξτρα άδεια.

### ***Τρίτος άξονας- Επιτυχημένες πρακτικές και δυσκολίες εφαρμογής***

Διαπιστώθηκε ότι οι βασικές δυσκολίες σχεδιασμού και εφαρμογής εργασιακών πολιτικών για την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής, είναι ο καταμερισμός της εργασίας και η νέα οργάνωση που χρειάζεται, η αλλαγή κάποιων στάσεων/ αντιλήψεων (work smart και όχι work hard), η ανάγκη για μεγάλη αποδοχή των πολιτικών από τους εργαζόμενους και οι διαφορετικές οπτικές των μάνατζερς (και εδώ πρέπει να υπάρχει καθολική σύγκλιση αλλιώς δημιουργούνται πολλαπλές ταχύτητες εντός οργανισμού). Τα εμπόδια αυτά δεν είναι καθόλου αμελητέα, ενώ αφορούν την κουλτούρα ενός οργανισμού (τις παραδοχές, αξίες και νόρμες συμπεριφορές που δεν αλλάζουν εύκολα), και την αποτελεσματική επικοινωνία, ώστε να υπάρχει ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και εύρεση λύσεων που να είναι κοινά αποδεκτές.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία μιας αποτυχίας είναι η μη μαζική εφαρμογή (όπου μπορεί να υπάρξουν αντιστάσεις και τριβές) και η μη διασφάλιση των συνθηκών επιτυχίας. Αν είχε γίνει μια πιλοτική έρευνα, ενδεχομένως να είχαν εντοπιστεί οι παράγοντες καθυστέρησης της εργασίας από το σπίτι και να είχαν αντιμετωπιστεί. Σε ότι αφορά την τήρηση της ροής των διαδικασιών και τη διαχείριση της απόδοσης το πιο σημαντικό εμπόδιο φαίνεται να είναι η απροθυμία των μάνατζερς, η αντίσταση στην αλλαγή και η απροθυμία δοκιμής ενός άλλου μοντέλου, που μπορεί να ενέχει κάποιες δυσκολίες και ρίσκο, αλλά και πολύ σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη. Σε ότι αφορά τα κρίσιμα σημεία της εισαγωγής τέτοιων

πολιτικών, πολλοί ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στο ρόλο της κουλτούρας και της αποδοχής της φιλοσοφίας (το 30%) και στη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας (το 40%). Η επικοινωνία πρέπει να εξασφαλίσει ότι γίνεται αποδεκτή η πολιτική, δεν υπάρχουν παρερμηνείες και πρέπει να γίνει και ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους και μεταξύ των εργαζόμενων. Επιπλέον η πιλοτική έρευνα, μπορεί να δώσει χρήσιμη πληροφόρηση για τα πιθανά προβλήματα και τις αντιλήψεις (τα αντιληπτά οφέλη, τα μειονεκτήματα) των εργαζόμενων, σε σχέση με την εφαρμογή των πολιτικών. Επομένως τα πιο βασικά εμπόδια είναι η εισαγωγή ανάλογων πρακτικών χωρίς τη συμμετοχή των εργαζόμενων και χωρίς την απαραίτητη μελέτη (πιλοτική έρευνα) και οι παγιωμένες πεποιθήσεις πολλών managers, ότι μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα παρακολούθησης, ελέγχου, συντονισμού κ.ά.

### ***Τέταρτος άξονας-εκτίμηση μελλοντικών εξελίξεων***

Από τη μια υπάρχουν αρκετοί αισιόδοξοι συμμετέχοντες αλλά και απαισιόδοξοι. Τα πιο σημαντικά ευρήματα είναι: η ωριμότητα που αναφέρθηκε και η σημασία της ύπαρξης δεικτών απόδοσης, ώστε να υπάρξει έλεγχος της θετικότητας ανάλογων πρακτικών και λόγοι συνέχισής τους (η ωριμότητα ήταν μια πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση καθώς ένα στέλεχος σχολίασε ότι πρέπει επιτέλους να βρεθεί η ωριμότητα του να μην κακο-χαρακτηρίζονται τα άτομα που δεν παραμένουν πάρα πολλές ώρες στην εργασία τους). Επιπλέον βρέθηκε και μια σχετική προκατάληψη ότι μπορεί μια πρακτική να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από πολλούς εργαζόμενους και να μην αποδώσει, κάτι που σίγουρα αποθαρρύνει πολλούς εργοδότες από την υιοθέτηση πρακτικών εξισορρόπησης. Εκφράστηκαν επιφυλάξεις σε σχέση με το κατά πόσο η εργασία από το σπίτι, μπορεί να συμβάλλει ή όχι στην εξισορρόπηση, ενώ θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος σχεδιασμός (μαζί με διεξαγωγή πιλοτικών ερευνών) ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα συντονισμού και ελέγχου της απόδοσης, οι διάφορες περιπλοκές/τριβές κ.ά., προκειμένου να είναι αποδοτική η εφαρμογή ανάλογων πρακτικών που πιθανότατα (σύμφωνα και με τα λεγόμενα των περισσότερων συμμετεχόντων) συσχετίζονται με την ικανοποίηση. Μια αισιόδοξη προσέγγιση που εκφράστηκε είναι ότι καθώς οι νέοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη ανάγκη ισορροπίας, το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί όταν αναλάβουν θέσεις ευθύνης και πραγματικά θελήσουν να επιφέρουν αλλαγές.

## **5.2 Προτάσεις**

Η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, βρέθηκε να είναι πολύ σημαντική και να επηρεάζει πολύ σημαντικές διαστάσεις της εργασιακής ζωής και απόδοσης, όπως την ικανοποίηση, την δέσμευση, την ανάμιξη των εργαζόμενων και την παραγωγικότητα. Οι οργανισμοί που έχουν επιτύχει σε αυτό το μέρος, φαίνεται να

διαθέτουν ένα πιο θετικό εργασιακό κλίμα, ενώ τα θετικά σχόλια που διασπείρονται από το προσωπικό, μπορούν να συμβάλλουν στην προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων και στην ενίσχυση της φήμης των οργανισμών. Παράλληλα δεν διαπιστώθηκαν πολύ σημαντικά, πρακτικά εμπόδια και ζητήματα σε σχέση με την εφαρμογή τους, ενώ οι πετυχημένες περιπτώσεις εφαρμογής είχαν ορισμένα κοινά στοιχεία-υπήρχε συμμετοχή των εργαζόμενων, αποτελεσματική επικοινωνία/ υποστήριξη από την ηγεσία και συνεχής ανατροφοδότηση. Το πιο σημαντικό εμπόδιο σχεδιασμού και εφαρμογής πετυχημένων πολιτικών εξισορρόπησης δε φάνηκε να είναι πρακτικής φύσης (καθώς σε όλα τα εμπόδια, τονίστηκαν λύσεις), αλλά να σχετίζεται με την κουλτούρα των οργανισμών, την ηγεσία και τη βαθιά αντίσταση στην αλλαγή. Επομένως το πιο σημαντικό εμπόδιο είναι βαθιά ριζωμένες παραδοχές σε επίπεδο μάνατζμεντ, κάτι που μπορεί να είναι πιο δύσκολο να ξεπεραστεί.

Οι οργανισμοί θα πρέπει, ειδικά στην Ελλάδα που πολλοί ερωτηθέντες σχολίασαν το πόσο μικρή πρόοδος έχει γίνει σε σχέση με το υπό μελέτη φαινόμενο, να επιλέξουν ανάμεσα στο δύσκολο εγχείρημα της αλλαγής και της εφαρμογής ριζικών αλλαγών και στη συνέχιση με την ίδια φιλοσοφία σε αυτό το ζήτημα, τη στιγμή που οι περισσότεροι νέοι (που θα αποτελέσουν το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό τους) θεωρούν πάρα πολύ σημαντική επιδίωξη την ισορροπία της ζωής και την προσωπική ανάπτυξη.

Καθώς η μετάβαση δεν είναι εύκολη, καθώς τα οφέλη είναι αρκετά μακροπρόθεσμα ενώ υπάρχουν πολλά ρίσκα (μπορεί να υπάρξουν νέες εντάσεις από την ευελιξία, προσωρινή αδυναμία επαρκούς ελέγχου και ανάγκη για εμπιστοσύνη) θα πρέπει να υπάρχει ομοφωνία και συνεχής υποστήριξη σε επίπεδο ηγεσίας, ενώ οι μάνατζερς όλων των επιπέδων (υψηλό, μεσαίο και χαμηλό) θα πρέπει να δίνουν το παράδειγμα και να επηρεάζουν καταλυτικά το ποιες συμπεριφορές θα αποτελέσουν, τις γενικά αποδεκτές (τη νόρμα) και θα εδραιωθούν. Καθώς το ζήτημα αφορά άμεσα και σημαντικά τους εργαζόμενους θα πρέπει να διασφαλιστεί η πραγματική συμμετοχή στις αποφάσεις, ώστε να υπάρχει η κινητοποίηση της επιτυχίας του εγχειρήματος, δεδομένου ότι δεν είναι κάτι που επιβλήθηκε εξωτερικά. Η δημιουργία ομάδων σχεδιασμού πολιτικών είναι μια πρόταση, που μπορεί να προσφέρει λύσεις κοινής αποδοχής, που έχουν προέλθει από γόνιμο διάλογο σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον η πιλοτική εφαρμογή είναι πολύ σημαντική, καθώς μπορούν να αναγνωριστούν πολλά προβλήματα και πηγές αστοχιών και να δοκιμαστούν τρόποι αντιμετώπισης.

Πολύ σημαντική είναι η καλλιέργεια της αλληλοκάλυψης και της εμπιστοσύνης, ώστε να ξεπεραστούν τυχόν δυσκολίες από την εφαρμογή ευέλικτων σχημάτων (όταν θα πρέπει κάποιος ενδεχομένως να καλύψει κάποιο συνάδελφο) και η εναλλαγή ρόλων και θέσεων, ώστε αυτό να επιτευχθεί πιο εύκολα (να υπάρχει η γνώση). Επιπρόσθετα θα πρέπει να βρεθούν τρόποι όπου η τεχνολογία (που ουσιαστικά είναι μια από τις πιο σημαντικές αιτίες) θα συμβάλλει στην αντιμετώπιση της ανισορροπίας, μέσω της παροχής λύσεων, αύξησης

του συντονισμού και της ικανότητας οργάνωσης (όταν για παράδειγμα πολλοί εργαζόμενοι δουλεύουν από το σπίτι και πρέπει να τηρηθούν κάποιες διαδικασίες).

Τέλος συστήνεται και η δημιουργία τμημάτων εξισορρόπησης ώστε να επικοινωνηθεί η σημαντικότητα του ζητήματος και η δέσμευση της ηγεσίας να επιτευχθεί και να υπάρξουν συστηματικές, συντονισμένες προσπάθειες κατάδειξης λύσεων που θα ταιριάζουν με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Η μετάβαση σε ένα σύστημα ευελιξίας και εξισορρόπησης δεν είναι εύκολη, αλλά εμπεριέχει πολύ σημαντικές ωφέλειες, όπως φανερώθηκε και από τις συνεντεύξεις. Παράλληλα ενδεχομένως η πιο σημαντική μεταβλητή όλου του εγχειρήματος είναι η εμπιστοσύνη-οι managers πρέπει να εμπιστευτούν ότι οι εργαζόμενοι θα εκτιμήσουν τις πρακτικές και θα ανταποδώσουν (μέσω της αύξησης της προσπάθειας και της ανάμιξης και δέσμευσης), ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, ώστε να δουλέψουν επιτυχώς ανάλογα ευέλικτα μοντέλα και να είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά (να αποδίδουν στο επαγγελματικό σκέλος) και να εκπληρώνουν παράλληλα και άλλους ρόλους εκτός εργασίας. Η εμπιστοσύνη δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς ανοιχτή, ειλικρινή επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων και προβληματισμών και από κοινού σχεδιασμού πολιτικών και πρακτικών.

### **5.3 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας είναι η αδυναμία γενίκευσης των ευρημάτων και η χαμηλή αξιοπιστία των ευρημάτων εξαιτίας των πολλών πηγών προκατάληψης (του ερευνητή, αλλά και των ερωτηθέντων). Σε σχέση με μελλοντικές έρευνες, προτείνεται η διερεύνηση του ρόλου της προσωπικότητας στην επίτευξη ισορροπίας προσωπικής/επαγγελματικής ζωής (τόσο των εργαζόμενων, όσο και των μάνατζερς), όπως και ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.



## Βιβλιογραφία

Abbott J & De Cieri H (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives, *Journal of Management & Organization* 14: 303-22.

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(4), 411-420.

Ahmer, S. (2002). *Work-Life Balance: Reflections and Interventions*. Timelenders.

Alam, S., Biswas, K., & Hassan, K. (2009). A test of association between working hour and work family conflict: A glimpse on dhaka's female white collar professionals. *International Journal of Business and Management, Canadian center of science and Education*, 4(5), 27-35.

Allis P & O'Driscoll M (2008). Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family and personal domains, *Journal of Managerial Psychology* 23(3): 273-91.

Ashforth, B. E., Kreiner, G.E., & Fugate M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transition. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.

Barnett, R., & Hyde, J. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.

Barnett RC (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 124: 125-82.

Barnett RC & Baruch GK (1985). Women's involvement in multiple roles and psychological distress, *Journal of Personality and Social Psychology* 49: 135-45.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance, *Human Resource Management*, 19(1), 9-22.

Belsky, J., M.E. Lang and Rovine, M. (1985). Stability and Change in Marriage Across the Transition to Parenthood: A Second Study. *Journal of Marriage and the Family* 47: 855-865.

Blood, R. O., & Wolfe, D. M. (1960). *Husbands and Wives*. New York: MacMillan, 1960.

Blyton P, Blunsdon B, Reed K & Dastmalchian A (Eds) (2006). *Work-life integration: International perspectives on the balancing of multiple roles*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Bundhun, R. (2009). Checking the work-life balance. Retrieved from: <http://www.thenational.ae/business/checking-the-worklife-balance#ixzz2UZRe15jv>.

Casper W.J., and C. M. Harris (2008). Work Life Benefits and Organizational Attachment: Self-Interest Utility and Signaling Theory Models," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, No. 1, 2008, pp. 95-109.

Champoux, J. (1978). Perceptions of work and non-work. A reexamination of the compensatory and spillover models. *Sociology of work and occupation*, Vol.5, 402-422.

Chen, I. H., Lai, I. C., Lin, Y. T., & Cheng, Y. Y. (2005). Blurring boundaries: The working-at-home employees' job involvement, sex division of labor, work-family boundary management, and work-to-family conflict. *Proceeding of EURAM Conference*, Germany, 2005.

Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53(6): 7470-7770.

Clarke, M., Koch, L., & Hill, E. (2004). The work–family interface. *Differentiating balance and fit. Family and consumer sciences research journal*, vol.33, 121-140.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London: Routledge.

Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Research Methods in Education*. London, Routledge.

Cooper CL & Jackson S (1997). *Creating tomorrow's organizations*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England.

Creswell, J.W., (2007). *Research design. Qualitative and mixed methods approaches*. London: Sage.

Crouter, A.C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37: 425–442.

Demerath, N. J. (1966). Synecdoche and Structural-Functionalism. *Social Forces*, 44(3), pp. 390-401

Desrochers, S.& Sargent, L.D. (2002). Boundary /Border Theory and Work-Family Integration. A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry, Chestnut Hill, MA: Boston College.

Doble, N., & Supriya, M. V. (2010). Gender differences in the perception of work-life balance. *Management*, 5(4), 331-342.

Doby, Victoria J. and Caplan, Robert D. (1995). Organizational Stress as Threat to Reputation: Effects on Anxiety at Work and at Home. *Academy of Management Journal*, 38(4): 1105-1124.

Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: implications for women. *Employees Relations*, Vol. 26 Iss: 4, pp.433-452. Emerald Group Publishing Limited.

Eby L, Casper W, 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 Behavior* 66: 124-97.

Edwards JR & Bagozzi RP (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures, *Psychological Methods* 5(2): 155-74.



Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family. Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management Review*, vol.25, Pg 178-199.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507

Evans, P. and Bartolome, F. (1984). The changing picture of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behavior*, 5: 9-21.

Fredriksen-Goldsen, K. and Scharlach, A. (2001). Families and work: New directions in the 21<sup>st</sup> century. New York, NY: Oxford University Press.

Frone, MR (2003). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the workfamily interface, *Journal of Applied Psychology* 77: 65-78.

Galinsky, E., Bond, T., & Friedman, D.E. (1993). National study of the changing workforce. New York: Families and Work Institute.

Glowinkowski, S.P., & Cooper, C. L. (1986). Managers and professionals in business/industrial settings: The research evidence. *Journal of Organizational, Behavior and Management*. 8(2), 177-193.

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well being: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3): 335-358.

Greenhaus JH & Beutell NJ (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review* 10: 76-88.

Greenhaus JH & Parasuraman S (1999). Research on work, family, and gender: current status and future directions, in Powell GN (Ed) *Handbook of gender and work*, pp 391-41, Sage, Newbury Park, CA.

Greenhaus JH & Powell GN (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment, *Academy of Management Review* 31: 72-92.

Grzywacz JG & Marks NF (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family, *Journal of Occupational Health Psychology* 5: 111-26.

Grzywacz JG & Carlson DS (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research, *Advances in Developing Human Resources* 9(4): 455-71.

Grzywacz, J. G., & Marks, N. (2000a). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and the Family*, 62(2), 336-348.

Grzywacz, J.G. (2002). Toward a theory of work family facilitation. Paper presented in the Persons, process and places. Research on Families, work places and communities conferences, San Francisco C.A.

Hall, D.T. and Mirvis, P.H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In: D.T. Hall (Ed.), *The Career is Dead - Long Live the Career*, (pp. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Hall, S. (1971). Deviancy, Politics and the Media. Birmingham: Centre for Contemporary Cultural Studies. "Life and Death of Picture Post", Cambridge Review, 92: 220
- Hall, S. (1972). The Social Eye of Picture Post, Working Papers in Cultural Studies, 2: 71-120.
- Hall, D.T. (1976). Careers in organizations. Glenview, I.L: Scott, Foresman. Hall, D.T. and Associates (1986). Career Development in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Halpern DF (2005). Psychology at the intersection of work and family: Recommendations for employers, working families and policy makers, American Psychologist 60: 397-409.
- Harrington B (2007). The Work-Life Evolution Study, Boston College Centre for Work & Family, Boston, MA.
- Haider, M. & Azmi, F. (2019). A Review of Literature Work Life Balance and Job Satisfaction. Journal of General Management Research, <https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/06MaryamHaider.pdf>. (20/11/2019).
- Hart, P.M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A Coherent model of personality, work and non work experience, and domain satisfaction. Journal of Applied Psychology, 84(4), 564-584.
- Heraty N, Morely MJ & Cleveland JN (2008). Complexities and challenges in the work-family interface, Journal of Managerial Psychology 23(3): 209-14.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lee, C. (1992). Balancing Work and Family: A Study of the Canadian Private Sector, National Centre for Research, Management and Development, London, Ontario.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M., and Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. Family Relations, 50: 49–58.
- Hill EJ, Allen S, Jacob J, Bair AF, Bikhazi SL, Van Lageveld A, Martinengo G, Parker TT & Walker E (2007) Work-family facilitation: Expanding theoretical understanding through qualitative exploration, Advances in Developing Human Resources 9(4): 507-26.
- Hobson, C. J., Delunas, L., & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Result from a national survey of stressful life-events. Journal of Employment Counseling, 38(1), 38-44.
- Hoelter, J.W. (1983). The effects of role evaluation and commitment on identity salience. Social Psychology Quarterly, 46: 140-147.
- Hoelter, J.W. (1983). Factorial invariance and self-esteem: reassessing race and sex differences. Social Forces, 61: 835-846.
- Hoelter, J.W. (1983). The effects of role evaluation and commitment on identity salience. Social Psychology Quarterly, 46: 140-147.
- Hoelter, J.W. (1985). The structure of self-conception: Conceptualization and measurement. Journal of Personality and Social Psychology, 49: 1392-1407.

- Hyman, J., & Summers, J., (2004). Lacking balance?: Work-life employment practices in the modern economy. *Personal Review*. Vol.33 Iss: 4, pp.418-429,
- Kalliath T & Brough P (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct, *Journal of Management & Organization* 14: 323-327.
- Kando, T. M., & Summers, W. C. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327
- Kelly, R.F. and Voydanoff, P. (1985). Work/Family Role Strain Among Employed Parents. *Journal of Applied Family and Child Studies* L 3(34): 367-374.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Behavioral research: A conceptual approach*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface-Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149–162
- Kinman, G., & Jones, F. (2003). Running up the down escalator: stressors and strains in UK academics. *Quality in Higher education*, 9(1), 21-38.
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45(8), 775–795.
- Kleinberg, S. J. (1989). *The Shadow of the Mills: Working-Class Families in Pittsburgh, Pittsburgh, 1870-1907* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Kossek, E.E. and Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 139-149.fol
- Kossek, E.E., Noe, R. and DeMarr, B. (1999). Work-family role synthesis: Individual, family and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10: 102-12
- Krouse, S. and Afifi, T.D. (2007). Family-to-work spillover stress: Coping communicatively in the workplace. *Journal of Family Communication*, 7: 85-122.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lavassani, K. & Movahedi, B. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2(1), 2335-7959
- Lewis S & Cooper C (1999). The work-family research agenda in changing contexts, *Journal of Occupational Health Psychology* 4(4): 382-93.
- Lewis S & Cooper CL (2005). *Work-life integration: Case studies of organizational change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England.
- Lewis S, Gambles R & Rapoport R (2007). The constraints of a ‘work-life balance’ approach: An international perspective, *International Journal of Human Resource Management* 18(3): 360-373.

Lewis S, Rapoport R & Gambles, R (2003) Reflections on the integration of paid work and the rest of life, *Journal of Managerial Psychology* 18(8): 824-841.

Luthans F (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive* 16: 57-72.

Luthans F (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior* 23: 695-706.

Luthans, F, Avolio BJ, Avey JB & Norman SM (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology* 60(3): 541-72.

Luthans F & Youssef CM (2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management* 33: 321-349.

MacDermid, S.M., Seery, B.L. and Weiss, H.M. (2002). An emotional examination of the workfamily interface. In: R.G. Lord, R. Klimoski and R. Kanfer (Eds.) *Emotions at Work*. NY: Jossey-Bass. (Frontiers in I/O Psychology Series). pp. 402-427.

MacDermid, S. M. (2005). (Re)Considering Conflict Between Work and Family. In E.E. Kossek and S. J. Lambert, (Eds.). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, (pp.19-38). Mahwah, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.

Marks SR (1977). Multiple roles and role strain, *American Sociological Review* 42: 921-36.

Morris ML & Madsen SR (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities, *Advances in Developing Human Resources* 9(4): 439-54.

Murphy, F., & Doherty, L. (2011). The experience of work life balance for Irish senior Managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol.30 Iss:4, pp.252-277, Emerald Group Publishing Limited.

Nayak, A., & Pandey, M. (2015). Work-Life Balance and Imbalance: A Conceptual Model, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 20, 181-192.

Neal MB and Hammer LB (2007). *Working couples caring for children and aging parents: Effects on work-family fit, well-being, and work*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey

Neerpal Rathi, Barath M., (2013) "Work-family conflict and job and family satisfaction: Moderating effect of social support among police personnel", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 32 Iss: 4, pp.438 – 454.

Nippert-Eng, C. E. (1995). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago, The University of Chicago Press.

Nippert-Eng, C.E. (1996). *Home and Work*. Chicago: The University of Chicago Press.



O'Driscoll M, Brough P & Kalliath T (2006) Work-family conflict and facilitation, in Jones F, Burke RJ and Westman M (Eds) *Work-life Balance: A Psychological Perspective* 117-42, Psychology Press, Hove and New York.

Oslen, F. E. (1983). The family and the market a study of ideology and legal reform. *Harvard Law Review*, 96(7), 1497–1578.

Parasuraman S & Greenhaus JH (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research, *Human Resource Management Review* 12(3): 299-312.

Parasuraman, S., Greenhaus, J.H. and Granrose, C.S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 339-356.

Perry-Jenkins M, Repetti RL & Crouter AC (2000). Work and family in the 1990s, *Journal of Marriage and the Family* 62: 981-98.

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

Piotrkowski, C., Crits-Christoph, P. (1981). Women's jobs and women's family adjustment in dual-earner families. Reprinted in *Two Paychecks: Life in Dual-Earner Families*, J. Aldous (Ed.), Sage, 1982. *Journal of Family Issues*, 2: 126-147.

Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E.E. and Sweet, S. (2006). *The work and family handbook: Multidisciplinary perspectives and approaches*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Pleck, J. H. (1977), The work-family role system, *Social Problems*, 24(4), 417-427

Pocock B (2003). *The Work/Life Collision*, The Federation Press, Sydney, Australia.

Poelmans SAY, Kalliath T & Brough P (2008). Achieving work-life balance: Current theoretical and practice issues, *Journal of Management & Organization* 14: 27-238.

Pike, B. (2012, February 25). Work/life balance-how to get a better deal. *Herald Sun*. Retrieved from <http://www.heraldsun.com.au/business/worklife/worklife-balance-how-to-get-a-betterdeal/story-fn7jldox-1226282044906>.

Randall, D.M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 309-317.

Reitzes, D. and Mutran, E. (1994). Multiple roles and identity: Factors influencing self-esteem among middle-aged working men and women. *Social Psychology Quarterly*, 57: 313-325.

Repetti. R.L. (1987). Linkages between work and family role. *Applied Social Psychology Annual* 7: 98-120

Rincy, V.M. & Panchanatham, N. (2014). Work life balance: a short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental J. Social Sciences* 7 (1): 1 - 24, 2014.

Rothbard, N. P., Phillips, K. W., and Dumas, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 15(3), pp. 243-258.

Rousseau, D. and Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679–696.

Saunders M, Lewis P, Thornhill A. *Research Methods for Business Students*. 4th ed. London: Financial Times Prentice Hall; 2007

Seligman M & Csikszentmihalyi M (2000). Positive psychology, *American Psychologist* 55: 5-14.

Seligman MEP (2008). Positive health, *Applied Psychology: An International Review* 57: 3-18.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Siebert SD (1974). Toward a theory of role accumulation, *American Sociological Review* 39:567-78.

Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P and Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55: 241- 302.

Small, S. A., & Riley, D. (1990). Toward a multidimensional assessment of work spillover into family life. *Journal of Marriage and the Family*, 52(1), 51-61.

Staines, G.L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33: 111-129.

Stryker, S. and Serpe, R.T. (1994). Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57: 16-38.

Stryker, S., and Serpe, (1982). Commitment, identity salience and role behavior: Theory and research example. In: W. Ickes and E.S. Knowles (Eds.). *Personality, Roles and Social Behavior*. New York: Springer-Verlag.

Stryker, S., and Serpe, R.T. (1994). Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57: 16-38.

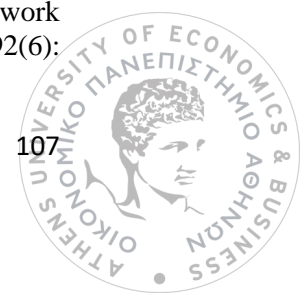
Super (1957). *Psychology of Careers*, New York Harper

Thoits, P.A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. *Social Psychology Quarterly*, 55: 236-256.

Thoits, P.A. (1983). Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *American Sociological Review*, 48: 174-187.

Torrington, S. Taylor, L. Hall and C. Atkinson, (2011). *Human Resource Management*. Financial Times Prentice Hall, New Jersey, 2011.

Valcour M (2007) Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance, *Journal of Applied Psychology* 92(6): 1512-23.



Vannoy, D., & Dubeck, P. (1998). Challenges for Work and Family in the Twenty-First Century. Aldine Transaction, NY.

Voydanoff, P. (2005). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stress. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491-503.

Voydanoff P (2004) The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation, *Journal of Marriage and Family* 66: 398-412.

Watkins, K. E. (1995). Changing managers' defensive reasoning about work/family conflicts, *Journal of Management Development*, 14(2), 77 – 88.

Werbel J & Walter MH (2002). Changing views of work and family roles: A symbiotic perspective, *Human Resource Management Review* 12(3): 293-98.

Williams, K.J. and Alliger, G.M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of workfamily conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4): 837-868.

Whitehead, D. L. (2008). Historical Trend in Work-Family: The Evolution of Earning and Caring. In K. Korabik, D. S. Lero, D. L. Whitehead (Ed.), *Handbook of Work-Family Integration* (pp. 13-36). San Diego, CA: Elsevier.

Young, L. and Kleiner, B.H. (1992). Work and family: Issues for the 1990s. *Women in Management Review*, 7(5): 24-28.

Zedeck, S. (1992). Exploring the domain of work and family concerns. In S. Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations* (pp. 1-32). San Francisco: Jossey-Bass.

Zedeck, S. & Mosier, K.L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240\_251.

## Παράρτημα

### ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ

- Επιπτώσεις ισορροπίας/ανισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής
- Πρακτικές
- Επιτυχημένες πρακτικές και δυσκολίες εφαρμογής
- Μέλλον

1) Πιστεύετε ότι υπάρχει σήμερα έντονο πρόβλημα αύξησης των επιπέδων ανισορροπίας μεταξύ προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής;

- Ποια είναι η συμβολή της τεχνολογίας; (υπολογιστές, e-mail κ.ά.)

### ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ/ΑΝΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ (ερώτηση 2)

2) Τι επιπτώσεις θεωρείτε ότι έχει η ανισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής στον εργαζόμενο και τον οργανισμό; Γιατί;

#### Επιπτώσεις στον εργαζόμενο

2<sup>α</sup>) Κατά τη γνώμη σας (και την εμπειρία σας) η εξισορρόπηση προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης? Και αν ναι, γιατί; (να απολαμβάνουν πραγματικά τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι, να σκέφτονται σπάνια να την αλλάξουν κ.ά.)

2<sup>β</sup>) Στο ίδιο πλαίσιο, συμβάλλει στην αύξηση της συμβολής του εργαζόμενου στην εργασία του; (δηλαδή ο εργαζόμενος επιδεικνύει ενθουσιασμό και ζήλο, ως προς την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων και την προαγωγή της φήμης και των επιδιώξεων του οργανισμού) Και αν ναι, γιατί;

2<sup>γ</sup>) Έχετε παρατηρήσει κάποια σύνδεση μεταξύ της σχετικής εξισορρόπησης και της παραγωγικότητας των εργαζόμενων; Πώς το εξηγείτε;

2<sup>δ</sup>) Πιστεύετε ότι η εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής συνδέεται με τη δέσμευση των εργαζόμενων και γιατί; (το να νιώθουν μέρος της «οικογένειας» του οργανισμού, ο οργανισμός να έχει σημαντικό νόημα για αυτούς, να μην σκέφτονται να αλλάξουν οργανισμό ακόμα και αν έχουν μια δελεαστική οικονομική προσφορά κ.ά.)

2<sup>ε</sup>) Έχετε παρατηρήσει κάποια βελτίωση της υγείας των εργαζόμενων (λιγότερες αναρρωτικές για παράδειγμα);

### Οφέλη προς οργανισμούς

2<sup>ς</sup>) Γενικά θεωρείτε ότι η υιοθέτηση πολιτικών εξισορρόπησης της επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής των εργαζόμενων, ενέχει οφέλη για τους οργανισμούς; (σε σχέση με την οργανωσιακή απόδοση). Ποια είναι πιστεύετε; (αιτιολόγηση)

2<sup>η</sup>) Θεωρείτε ότι η εξισορρόπηση αυτή, έχει συμβάλλει στην ενίσχυση της εικόνας/ φήμης του οργανισμού; (Από τα θετικά σχόλια των εργαζόμενων κ.ά.)

2<sup>θ</sup>) Πιστεύετε ότι ο οργανισμός σας μπορεί να προσελκύσει πιο ταλαντούχα άτομα στο μέλλον, δεδομένου ότι έχει διασφαλίσει αυτή την εξισορρόπηση;

2<sup>ι</sup>) Πιστεύετε ότι η εξισορρόπηση μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικότερου εργασιακού κλίματος; Μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία ανώτερων στελεχών-εργαζόμενων; Γιατί;

### ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (ερωτήσεις 3 και 4)

3) Τι πολιτικές ακολουθεί ο οργανισμός σας σε σχέση με τον παραπάνω στόχο και γιατί επέλεξε τις συγκεκριμένες (για παράδειγμα εισαγωγή ευέλικτων σχημάτων εργασίας κ.ά.);

4) Ακολουθείτε διαφορετικές πολιτικές, ανάλογα με τον κύκλο ζωής των εργαζόμενων;

4<sup>α</sup>) Ακολουθείτε πρακτικές που ευνοούν ίσως περισσότερο κάποιες κατηγορίες εργαζόμενων; (π.χ. γυναίκες) Γιατί;

### **ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

#### **(ερωτήσεις 5 και 6)**

5) Σε περίπτωση που εφαρμόζετε κάποια ανάλογα εργασιακά σχήματα/ πολιτικές (για την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής), έχετε παρατηρήσει δυσκολίες στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τους;

- Πώς τα αντιμετωπίσατε;

5<sup>α</sup>) Υπήρχαν πολιτικές που απέτυχαν; Γιατί πιστεύετε;

6) Ποιες είναι οι πιο πετυχημένες πρακτικές που έχετε εφαρμόσει ως προς την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής; Γιατί πιστεύετε;

6<sup>α</sup>) Υφίστανται δυσκολίες σε σχέση με την τήρηση της ροής των διαδικασιών; Ποιες είναι και πώς τις αντιμετωπίζετε;

6<sup>β</sup>) Υπάρχουν εμπόδια σε managerial επίπεδο, σε σχέση με τα παραπάνω; (σε σχέση με τον έλεγχο, τη διαχείριση της απόδοσης κ.ά.) Πώς τα αντιμετωπίζετε;

6<sup>γ</sup>) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κρίσιμα σημεία της εισαγωγής και εφαρμογής ανάλογων πολιτικών στους σύγχρονους οργανισμούς; (τι θα πρέπει να προσέξουν οι οργανισμοί κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή τους) Γιατί;

#### **ΜΕΛΛΟΝ (ερωτήσεις 7 και 8)**

7) Πώς βλέπετε μελλοντικά το ζήτημα της ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής; Γιατί;

8) Αναμένετε κάποιες θετικές αλλαγές στο μέλλον, από τη στιγμή που έχετε διασφαλίσει (ή κινείστε προς τα εκεί) την εξισορρόπηση; Σε σχέση με την απόδοση, τη δημιουργικότητα των εργαζόμενων, την καινοτομία;



