



HELLENIC REPUBLIC
National and Kapodistrian
University of Athens

“Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ
ΖΩΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ”
 (“THE IMPACT OF WORK-LIFE
BALANCE ON JOB
PERFORMANCE”)

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΚΑΡΑΝΤΖΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΙΒΕΛΛΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Ιούνιος 2024

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος, Καραντζιάς Ιωάννης δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον. Υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών του ΕΚΠΑ. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού. Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το ΕΚΠΑ, δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμών του συγγραφέα (Ν. 5343/1932, άρθρο 202).“

ABSTRACT

The issue of work-life balance has gained an important role in the public debate today for a number of different reasons. The United Nations Organization, relevant ministries, researchers, businesses, workers themselves who are affected the most, but also society as a whole, are asking for answers on whether and how this balance affects the job performance of working people. This balance, however, is not something theoretical or impractical, but something that can actually be achieved. However, achieving it, requires an effort to harmonize complex and contradictory factors, which often make it particularly difficult. This research examines the impact of work-life balance on job performance. It also explores the conceptual framework of this relationship by examining the influence of other factors such as leadership, organizational culture, and work environment demands. The research tool was a structured questionnaire was filled by 104 employees. Results showed that work-life balance affects indirectly job performance, through other variables. Finally, practices towards companies, limitations of the present research and suggestions for future research were formulated.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής έχει αποκτήσει σημαντική θέση στον δημόσιο διάλογο σήμερα για διαφορετικούς λόγους. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, τα αρμόδια υπουργεία, οι ερευνητές, οι επιχειρήσεις, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι αλλά και η κοινωνία στο σύνολο της ζητά απαντήσεις για το αν και πως η ισορροπία αυτή επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων ατόμων. Η αυτή ισορροπία, πάντως, δεν είναι κάτι θεωρητικό ή μη εφαρμόσιμο, αλλά κάτι που μπορεί όντως να επιτευχθεί. Όμως, η επίτευξη της απαιτεί προσπάθεια εναρμόνισης σύνθετων και αντιφατικών παραγόντων, οι οποίοι πολλές φορές την καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη. Η παρούσα έρευνα εξετάζει την επίδραση της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής στην εργασιακή απόδοση. Επίσης, διερευνά το εννοιολογικό πλαίσιο αυτής της σχέσης με τον έλεγχο της επίδρασης άλλων παραγόντων όπως ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας. Εργαλείο έρευνας ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από 104 εργαζομένους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά στην εργασιακή απόδοση, αλλά μέσω άλλων προσδιοριστικών παραγόντων. Τέλος, διατυπώθηκαν προτάσεις καλών πρακτικών προς τις εταιρείες, περιορισμοί της παρούσης έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΥΝΟΨΗ, ABSTRACT)

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ (INTRODUCTION)

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ (LITERATURE REVIEW)

 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

 1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

 2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

 2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

 3.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ ΜΕ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

 3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ/ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (QUESTIONNAIRE
DESIGN)

 3.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ (ΠΡΟΦΙΛ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ, SAMPLING)

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ (STATISTICAL ANALYSIS)

 4.1 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

 4.2. ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΟΥ PEARSON

 4.3. ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ (REGRESSION ANALYSIS)

 4.3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ H1

 4.3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ H2

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (DISCUSSION)

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS)

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΣΗΜΑΣΙΑ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Η ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής αποτελεί μείζον ζήτημα της σύγχρονης κοινωνίας. Ο άνθρωπος σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, νιώθει την ισορροπία αυτή ως σημαντική για την προσωπική του ολοκλήρωση. Η ανάγκη του ατόμου για ευημερία συνδέεται άρρηκτα με την επίτευξη αυτής της ισορροπίας (Gropel & Kuhl, 2009). Τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, η προσωπική ζωή είχε μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους. Θεσμοί όπως η οικογένεια θεωρούνταν «ιεροί» και απαραβάτοι. Επομένως, κατά κανόνα η εργασιακή ζωή δεν μπορούσε να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την προσωπική ζωή. Με την πρώτη δεκαετία της νέας χιλιετίας, όμως, οι ρυθμοί ζωής μεταβληθήκαν κατά πολύ κυρίως ως απόρροια διάφορων κοινωνικών συνθηκών και της τεχνολογικής εξέλιξης και σήμερα ως αποτέλεσμα έχουμε μια πιο σύνθετη ζωή, όπου οι δύο σφαίρες (εργασιακή και προσωπική) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό η μία την άλλη (Gautam & Sameeksha, 2018). Καταλυτικό ρόλο σε αυτή την μεταβολή διαδραμάτισαν κοινωνικές αλλαγές όπως η αλλαγή της θέσης της γυναίκας στην κοινωνία και στο εργασιακό περιβάλλον (Anastasopoulou et al., 2023; Poelmans et al., 2008). Οι γυναίκες σήμερα, παρά τις συνεχιζόμενες σαφείς ανισορροπίες σε διάφορα ζητήματα της αγοράς εργασίας σε σχέση με τους άνδρες, διεκδικούν, περισσότερο από ποτέ, καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Σε αυτή την προσπάθεια, τις περιορίζει η παραδοσιακή, πλην ακόμη κραταιά, αντίληψη ότι έχουν την υποχρέωση να συμμετέχουν, ακόμα και σήμερα, δυσαναλόγως περισσότερο από τους άνδρες στα οικογενειακά ζητήματα (Anastasopoulou et al., 2023).

Η ισορροπία αυτή ξεκίνησε με αφετηρία την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής. Όμως, σήμερα, υπάρχουν όλο και περισσότεροι παράγοντες που μετατοπίζουν το ερευνητικό ενδιαφέρον από την σφαίρα της οικογένειας στην ευρύτερη σφαίρα της προσωπικής ζωής, ως εξ' αυτού από την ισορροπία εργασιακής-οικογενειακής ζωής, μεταβήκαμε στην διερεύνηση της ισορροπίας εργασιακής-προσωπικής ζωής. Διότι, οι κοινωνικές συνθήκες είναι τέτοιες που μας οδηγούν στην ανάγκη μια ευρύτερης, πιο «εμπλουτισμένης» διερεύνησης (Keeney et al., 2013) ή αν το ερμηνεύσουμε από την αντίθετη οπτική, η εστίαση μόνο στην σφαίρα της οικογένειας κάνει την έρευνα μονομερή και ελλιπή (Gagnano et al., 2020; Kelliher et al., 2019). Επιπλέον, η ετερογένεια ως χαρακτηριστικό των εργαζομένων σήμερα (Gagnano et al., 2020; Wells, 2007) μας οδηγεί προς μία τέτοια κατεύθυνση. Αρχικά, διότι, παρατηρείται στην κοινωνία σημαντική αύξηση των διαζυγίων (Poelmans et al., 2008). Παράλληλα, όμως, δεν είναι λίγοι οι άνθρωποι οι οποίοι σήμερα επιλέγουν να μην συγκροτήσουν οικογένεια (Wood & Newton, 2006). Επομένως, αυτός είναι ένας πρώτος παράγοντας που καθιστά την ευρύτερη προσωπική ζωή ενός ατόμου ιδανικότερη μεταβλητή για την ανάλυση της ισορροπίας σε σχέση με την εργασιακή ζωή, αφού λ.χ. οι μη οικογενειάρχες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τους σκοπούς και τα μέσα επίτευξης της ισορροπίας της εργασιακής-προσωπικής ζωής (Gagnano et al., 2020). Ακόμη, αυτή η διευρυμένη προσέγγιση δύναται να έχει καλύτερα ερευνητικά αποτελέσματα ως προς τα εργασιακά αποτελέσματα (Keeney et al., 2013), στόχος ο οποίος επιδιώκεται στην παρούσα εργασία. Επίσης, ερευνητικό ενδιαφέρον έχει και το πως η εργασιακή ζωή επηρεάζει και άλλους τομείς της

προσωπικής ζωής, πέραν της οικογενειακής, όπως η υγεία των ατόμων (Gragnano et al., 2020; Keeney et al., 2013) και οι φιλικές τους σχέσεις (Keeney et al., 2013), διότι είναι πτυχές της ζωής που προβληματίζουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να γίνει αντιληπτή η σημασία της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής- προσωπικής ζωής και επιπλέον να κατανοηθεί η αιτιώδης σχέση των παγκόσμιων κοινωνικό- οικονομικών συνθηκών με την αυτή ισορροπία. Οι παγκόσμιες αυτές συνθήκες είναι εκείνες που επηρεάζουν και καθορίζουν ουσιαστικά κάθε άτομο μιας κοινωνίας, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Πιο συγκεκριμένα, το ζήτημα της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής έχει αποκτήσει σημαντική θέση στον δημόσιο διάλογο σήμερα για διαφορετικούς λόγους. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, τα αρμόδια υπουργεία, οι ερευνητές, οι επιχειρήσεις, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι αλλά και η κοινωνία στο σύνολο της ζητά απαντήσεις για το αν και πως η ισορροπία αυτή επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων ατόμων. Αρχικά, τα Ηνωμένα Έθνη έχουν θέσει 17 Στόχους για την Βιώσιμη Ανάπτυξη, οι οποίοι σχετίζονται με την βελτίωση της ποιότητας ζωής. Η έρευνα των Anastasopoulou et al. (2023) υπογραμμίζει ότι αρκετοί από αυτούς τους στόχους (όπως π.χ. η ισότητα φύλου) είναι απολύτως συμβατοί με τον στόχο της βελτίωσης της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ύστερα, πολλά αρμόδια υπουργεία (π.χ. οικονομικών, εργασίας, κοινωνικών υποθέσεων κ.α.) ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο ζήτημα. Έπειτα, οι επιχειρήσεις και οι σχεδιαστές πολιτικής στα τμήματα επιχειρήσεων ανθρώπινων πόρων επιθυμούν την όλο και περισσότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα εργασίας (Carlson, et al, 2007). Ακολούθως, οι ερευνητές ενδιαφέρονται για ακαδημαϊκό και όχι μόνο λόγο αλλά και τέλος, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι των επιπτώσεων της ισορροπίας ως προς την ποιότητα ζωής τους. Οι τελευταίοι θεωρούν σημαντικότερη από ποτέ την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής (Carlson, et al, 2007). Αυτό όμως που αξίζει να σημειωθεί σε κάθε περίπτωση είναι ότι το πιο κρίσιμο σημείο όπως το αναφέρουν οι Carlson, et al. (2007) είναι ότι η ισορροπία δεν είναι κάτι θεωρητικό ή μη εφαρμόσιμο, αλλά κάτι που μπορεί όντως να επιτευχθεί. Η επίτευξη πάντως της συγκεκριμένης ισορροπίας απαιτεί προσπάθεια εναρμόνισης σύνθετων και αντιφατικών παραγόντων, οι οποίοι πολλές φορές την καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη. Πολλοί εργαζόμενοι σήμερα, ψάχνουν ενεργά και επίμονα τρόπους με τους οποίους μπορούν να ισορροπήσουν μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής τους ζωής, επιθυμώντας όμως την ταυτόχρονη καλή απόδοση και στους δύο τομείς, περιορίζοντας τις αντικρουόμενες απαιτήσεις που αυτές έχουν. Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής, όμως, δεν είναι ένα απλό ζήτημα. Εν πολλοίς εξαρτάται από την ιεράρχηση που ο ίδιος ο εργαζόμενος κάνει σε διάφορους τομείς της ζωής του για την επίτευξη αυτής της ισορροπίας (Gragnano et al., 2020). Όμως, η ετερογένεια των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα πολλές και διαφορετικές κατατάξεις των διάφορων πτυχών της ζωής τους (Gragnano et al., 2020; Wells, 2007). Έτσι, για παράδειγμα, άλλη και διαφορετική βαρύτητα δίνει ένα εργαζόμενο άτομο με οικογένεια, άλλη ένα ανύπαντρο και άλλη ένα με χρόνια προβλήματα υγείας. Πάντως, κοινός παρονομαστής όλων στην προσπάθεια να ισορροπήσουν, μεταξύ των διαφορετικών ρόλων, είναι η έντονη πίεση που βιώνουν κατά την προσπάθεια επίτευξης της ισορροπίας (Gautam & Sameeksha, 2018). Καταληκτικά, η παρούσα εργασία ως σκοπό την διερεύνηση της επίδρασης της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής στην εργασιακή απόδοση. Επίσης, διερευνάται το εννοιολογικό πλαίσιο αυτής της σχέσης με τον έλεγχο της επίδρασης

άλλων παραγόντων όπως ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας.

Η παρούσα εργασία έχει την εξής διάρθρωση: ξεκινώντας με την βιβλιογραφική επισκόπηση, στο κεφάλαιο 1 θα εξεταστεί η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής, όπου θα παρουσιαστούν οι ορισμοί της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτής. Στο κεφάλαιο 2 θα εξεταστεί η εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα, θα παρουσιαστούν οι ορισμοί της ως άνω έννοιας, οι τρόποι μέτρησης της και εργασιακά αποτελέσματα που σχετίζονται με αυτήν. Στο κεφάλαιο 3, το οποίο είναι και το τελευταίο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, θα διατυπωθούν οι δύο ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας. Έπειτα, θα ακολουθήσει το κεφάλαιο της μεθοδολογίας, όπου θα αναφέρεται ρητά ο σχεδιασμός της έρευνας, τα εργαλεία μέτρησης και η δειγματοληψία. Ύστερα, θα ακολουθήσουν με τη σειρά τα κεφάλαια της στατιστικής επεξεργασίας, της συζήτησης των αποτελεσμάτων της έρευνας, των συμπερασμάτων και τέλος το κεφάλαιο των περιορισμών της παρούσης έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Σύμφωνα με την Voydanoff (2005) η ισορροπία εργασιακής- οικογενειακής ζωής είναι η ευρεία εκτίμηση ότι οι εργασιακοί και οικογενειακοί πόροι επαρκούν για να καλύψουν τις εργασιακές και οικογενειακές απαιτήσεις έτσι ώστε η συμμετοχή να είναι αποτελεσματική και στους δύο τομείς. Πλέον όμως, με την μετατόπιση του ερευνητικού ενδιαφέροντος από την οικογενειακή στην προσωπική ζωή, διαφοροποιούνται και οι ορισμοί, καθώς περιλαμβάνουν ευρύτερα στοιχεία. Έτσι, η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής σύμφωνα με τους Anastasopoulou et al. (2023) ορίζεται ως η ικανότητα εναρμόνισης ή ισορροπίας μεταξύ εργασίας και άλλων πεδίων της ζωής όπως η προσωπική ζωή. Οι Crooker, Smith & Tabak (2002) ορίζουν την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής ως τη σταθερότητα, η οποία είναι αποτέλεσμα της ισορροπίας μεταξύ των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων από την μία πλευρά και των πόρων περιβάλλοντος και των προσωπικών πόρων από την άλλη. Για τους Kalliath & Brough (2008) η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής λογίζεται ως η αντίληψη του ατόμου ότι οι εργασιακές, και μη, δραστηριότητες μπορούν να συμβιβαστούν μεταξύ τους και να προάγουν ανάπτυξη στο άτομο σύμφωνα με τις παρούσες προτεραιότητες που έχει στην ζωή του. Τέλος, για τους Gautam & Sameeksha (2018) η ισορροπία ταυτίζεται με το δίλλημα της διαχείρισης

των εργασιακών υποχρεώσεων και των προσωπικών/οικογενειακών ευθυνών. Οι Sirgy & Lee (2017) εντρυφούν ακόμη περισσότερο στην ισορροπία, ερευνώντας την δομή της ισορροπίας εργασιακής-προσωπικής ζωής. Έτσι, σύμφωνα με αυτούς, η ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής διαρθρώνεται σύμφωνα με δύο παράγοντες. Ο πρώτος σχετίζεται με το πως οι διαφορετικοί ρόλοι, που έχουν τα άτομα, αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Ο δεύτερος, αφορά την μικρότερη δυνατή σύγκρουση που επιδιώκεται μεταξύ αυτών. Έτσι, οι συγκεκριμένοι είναι οι δύο συνδυαστικοί παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν την επιθυμητή- από τα άτομα- θετική επίδραση στην απόδοση των εκάστοτε ρόλων αλλά παράλληλα και την ελάχιστη δυνατή σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (Sirgy & Lee, 2017).

Ένα, επιπλέον, κρίσιμο στοιχείο στο παρόν ερευνητικό ζήτημα είναι το στοιχείο του εμπλουτισμού ή της σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, το οποίο λειτουργεί προσθετικά στους ορισμούς που παρατέθηκαν ανωτέρω. Ο εμπλουτισμός μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (work- life enrichment) έγκειται στο πως οι δύο σφαίρες αλληλοεπιδρούν θετικά μεταξύ τους, μεταβιβάζοντας θετικά στοιχεία η μία προς την άλλη (Carlson, et al, 2006; Greenhaus et al. 2006; Poelmans et al., 2008; Sirgy & Lee, 2017). Ο εμπλουτισμός μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής λειτουργεί με δύο τρόπους. Πρώτον, με απλή μεταβίβαση θετικών δεξιοτήτων και εμπειριών. Δεύτερον, με νέα δημιουργία. Επίσης, ο εμπλουτισμός παρουσιάζει ένα διπλό στόχο. Αφενός μεν, έχει ως στόχο την μείωση της διαμάχης μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Αφετέρου δε, τον καθ' αυτού θετικό εμπλουτισμό στις σφαίρες ζωής (Poelmans et al., 2008). Όπως αναφέρουν οι Greenhaus et al. (2006) η παράλληλη συμμετοχή στους ρόλους που σχετίζονται με την εργασία και την προσωπική ζωή, μπορεί να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες που βιώνει ο εργαζόμενος από τον ένα εξ αυτών των τομέων. Ακόμη, δεξιότητες και εμπειρίες της εργασίας μπορούν να βοηθήσουν έναν εργαζόμενο στο ρόλο του ως οικογενειάρχη και το αντίστροφο (Greenhaus et al. 2006; Poelmans et al., 2008). Θετικό αντίκτυπο λ.χ. έχουν ορισμένα οφέλη που αποκτά ο εργαζόμενος από την εργασία του όπως για παράδειγμα η επιρροή τους προς άλλους (Greenhaus et al., 2006, Sirgy & Lee, 2017). Επίσης, ο εμπλουτισμός προάγει την ευημερία των εργαζομένων (Poelmans et al., 2008) και την ποιότητα ζωής σε εργασία και προσωπική ζωή (Greenhaus et al., 2006). Σημαντικό ενδιαφέρον, παρουσιάζει η διατύπωση των Runderman et al. (2002) ότι οι γυναίκες που εμπλέκονται σε ταυτόχρονους πολλαπλούς αλλά διαφορετικούς ρόλους ζωής (εργασιακούς, οικογενειακούς, κοινωνικούς κλπ.), είναι πιθανό να ωφεληθούν από αυτό, βελτιώνοντας την απόδοση τους σε θέσεις διοίκησης. Η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής (work-life conflict) συνδέεται με την αρνητική αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών πεδίων. Επί παραδείγματι, η οικογένεια, η οποία είναι ένα υποσύνολο της προσωπικής ζωής ενός ατόμου, σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή απόδοση λόγω των δυσχερειών που αντιμετωπίζει το άτομο λόγω κάποιου πιθανού συμβάντος που προέκυψε (Poelmans et al., 2008). Η αδυναμία συμβιβασμού μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής σχετίζεται με τις αντικρουόμενες απαιτήσεις που αυτές έχουν από τους εργαζόμενους (Gautam & Sameeksha, 2018) και που μοιάζουν να μην μπορούν να καλυφθούν εξίσου (Sirgy & Lee, 2017). Σύμφωνα με την έρευνα των Gautam & Sameeksha (2018), η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

σε επίπεδο απαιτήσεων έχει αρνητικές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχολογία των εργαζομένων. Τέλος, οι Gropel & Kuhl (2009) σημειώνουν πιθανό αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία λόγω απογοήτευσης των εργαζομένων. Επίσης, οι τελευταίοι αναφέρουν ότι στην περίπτωση των γυναικών που εργάζονται παρατηρείται μεγαλύτερη σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής, οι οποίοι είναι από τα πλέον κρίσιμα στοιχεία που την διαμορφώνει. Μεταξύ των ερευνητικών εργασιών παρατηρούνται διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με το ποιοι είναι οι κρίσιμότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής. Η Jain (2013) και Madhusudhan et al (2013) σημειώνουν ως κρίσιμότερο παράγοντα την **υποστήριξη της οικογένειας**. Η έρευνα των Madhusudhan et al. (2013) προσθέτει ως επιπλέον εξέχον παράγοντα την **κρίσιμότητα της σαφήνειας του ρόλου (role clarity) και της υποστήριξης των εργαζομένων από τον διευθυντή και τους συναδέλφους**. Ο δεύτερος παράγοντας υποστηρίζεται και από τις Angeles et. al. (2021) με την μνεία ότι η υποστήριξη εξαρτάται και από την φύση της εργασίας (αν λ.χ. χρειάζεται να δουλεύουν συχνά οι εργαζόμενοι σε ομάδες ή όχι). Οι Gautam & Sameeksha (2018) και Poelmans et al. (2008) αναφέρουν **την επιχειρησιακή κουλτούρα και την υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη, τον διευθυντή αλλά και τους συναδέλφους** αντίστοιχα ως κρίσιμους παράγοντες διότι έτσι επιτυγχάνεται η δέσμευση για ενεργή συμμετοχή και πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Οι Poelmans et al. (2008) αναφέρουν, επιπλέον, ως παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής το **αυξανόμενο προσδόκιμο ζωής των ατόμων, το παρατηρούμενο αυξανόμενο ποσοστό διαζυγίων και η φροντίδα υπερηλίκων γονέων**. Σε σχέση με το τελευταίο ζήτημα, σύμφωνα με την έρευνα των Padma et. al (2013) οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν αναλάβει την φροντίδα ηλικιωμένων γονέων ή πεθερικών έχουν συγκριτικά λιγότερη ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής σε σχέση με εργαζόμενους που δεν έχουν επιφορτιστεί με μία τέτοια ευθύνη. Οι Santhana et. al (2013) θεωρούν ότι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες είναι η **οικογενειακή κατάσταση, οι ώρες εργασίας, η ευελιξία και οι υπερωρίες**. Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση το θέμα της ισορροπίας των ατόμων με οικογένεια και ατόμων χωρίς οικογένεια, το οποίο είναι επίκαιρο σήμερα, παρουσιάζει ενδιαφέρον καθώς παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στην ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών. Ακόμη, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η αλληλεπίδραση που έχει η ισορροπία της εργασιακής προσωπικής ζωής μεταξύ ενός ζευγαριού (Carlson et al., 2006) διότι, σε αυτή την περίπτωση αλληλοεπιδρούν τα άτομα μεταξύ τους και όχι τα παιδιά (Poelmans et al., 2008). Έτσι, λ.χ. οι αρνητικές επιπτώσεις της εργασίας, μπορούν να αντισταθμιστούν από την στήριξη που παρέχει ο ένας στον άλλον (Poelmans et al., 2008). Οι παράγοντες διαφοροποιούνται μάλιστα όταν επικεντρωνόμαστε στην μελέτη της ισορροπίας των γυναικών που εργάζονται (Santhana et. al. 2013; Anastasopoulou et al., 2023). Οι Sirgy & Lee (2017) σημειώνουν πάντως ότι η ισορροπία επιτυγχάνεται εκεί που υπάρχει η μικρότερη δυνατή σύγκρουση μεταξύ των δύο σφαιρών. Οι Carlson, et al. (2006) τονίζουν το **στοιχείο**

της διαπραγμάτευσης, υποστηρίζοντας ότι για να επιτύχει ο εργαζόμενος την ισορροπία πρέπει να διαπραγματευτεί με άλλα άτομα και με τους δικούς του αλληλοσυγκρουόμενους ρόλους μεταξύ των διαφορετικών πτυχών ζωής. Άλλοι παράγοντες που διαμορφώνουν την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής είναι και οι **παράγοντες περιβάλλοντος και ηγεσίας**. Σύμφωνα με την έρευνα των Angeles et. al (2021) οι παράγοντες περιβάλλοντος και ηγεσίας είναι πολύ σημαντικοί διότι συνδέονται άμεσα με την επίτευξη καλύτερης εργασιακής απόδοσης. Στα χαρακτηριστικά περιβάλλοντος εντάσσεται και η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από συναδέλφους και διοίκηση, ενώ οι στρατηγικές ηγεσίας σχετίζονται θετικά ως προς την εργασιακή απόδοση τόσο κατ' ιδίαν όσο και μέσω της ανάθεσης εργασιών (Angeles et. al, 2021). Οι Dionne et al. (2012) αλλά και οι Avolio, Walumbwa and Weber (2009) αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) είναι η ηγεσία που αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους και που επιφέρει θετικά αποτελέσματα πέραν κάθε προσδοκίας. Οι Angeles et. al. (2021) σημειώνουν ότι στην μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες είναι μέντορες, οι οποίοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου για να φέρουν μη αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα. Τέλος, ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η **τεχνολογική ανάπτυξη**. Οι τεχνολογικές εφευρέσεις όπως η δημιουργία του διαδικτύου έχουν μεν προσφέρει ευελιξία στους εργαζόμενους παρέχοντας τους την δυνατότητα να μην είναι υποχρεωμένοι να μεταβαίνουν πάντα στο χώρο εργασίας τους, αλλά τους έχει επιφορτίσει δε, με την υποχρέωση να χρησιμοποιούν τη δυνατότητα αυτή για να μπορούν να εργαστούν και εκτός των ωραρίων εργασίας, όταν παρίσταται ανάγκη (Poelmans et al., 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Κάθε οργανισμός, συνήθως, συστήνεται για να επιτύχει ορισμένους σκοπούς (οικονομικούς, κοινωνικούς ή οποιουσδήποτε άλλους). Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είναι ένα από τα σημαντικότερα μέσα στην προσπάθεια επίτευξης αυτών των σκοπών, καθώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά ως ατομικές μονάδες αλλά και ως σύνολο, με την σύσταση ομάδων εργασίας, στην εκπλήρωση τόσο των μεσοπρόθεσμων, όσο και των μακροπρόθεσμων επιδιώξεων. Επομένως, κάθε οργανισμός προσδοκά την καλύτερη δυνατή απόδοση από κάθε εργαζόμενο του, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει θέσει εκ των προτέρων στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας. Η έννοια της εργασιακής απόδοσης, όμως, έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, όποτε και συνδεόταν αποκλειστικώς με τον ρόλο που απορρέει σαφώς από την προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Πλέον, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της αυξημένης έντασης του ανταγωνισμού που η τελευταία έχει επιφέρει, η εργασιακή απόδοση έχει ενσωματώσει μία ευρύτερη σημασία, η οποία αντιπροσωπεύει καλύτερα τα δυναμικά περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται οι

οργανισμοί. Είναι σημαντικό, λοιπόν, αρχικά, να γίνει αντιληπτή και κατανοητή η δομή της εργασιακής απόδοσης, καθώς επίσης και τα εργαλεία μέτρησης της ώστε να είναι σε θέση να αξιολογηθεί με σκοπό να μπορούν να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις από την διοίκηση για την κατάρτιση της στρατηγικής. Εργασιακή απόδοση σύμφωνα με την έρευνα των Angeles et. al (2021) είναι η παρατηρήσιμη ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία δημιουργεί αξία για τον οργανισμό και συνεισφέρει στους στόχους του. Ως εργασιακή απόδοση ο Motowidlo (2003) ορίζει την συνολική αναμενόμενη αξία των συμπεριφορών ενός εργαζόμενου, που διενεργήθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, που προσδοκείται από τον οργανισμό. Η εργασιακή απόδοση σύμφωνα με τους Stark et.al. (2005) νοείται ως ένα σύνολο συμπεριφορών των εργαζομένων, που έχει κάποια αναμενόμενη αξία για τους οργανισμούς. Αυτή η αναμενόμενη αξία μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό πρόσημο. Οι τελευταίοι υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές αυτές κατατάσσονται σε τρεις επί μέρους κατηγορίες: α) την απόδοση εργασιών (task performance), β) την απόδοση συνάφειας πλαισίου (contextual performance), γ) αντιπαραγωγικότητα (counterproductivity). Αρχικά, η απόδοση εργασιών (task performance) καθορίζεται επακριβώς από την περιγραφή της θέσης εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Έπειτα, η απόδοση συνάφειας πλαισίου (contextual performance) δεν είναι σαφώς προσδιορισμένη εφόσον δεν αναγράφονται κάπου τα στοιχεία της, αλλά περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που απορρέουν από την κουλτούρα του οργανισμού όπως π.χ. η εθελοντική υιοθέτηση καθηκόντων που δεν αποτελούν επίσημα μέρος της εργασίας, η υιοθέτηση κανόνων και διαδικασιών του οργανισμού κλπ. Τέλος, η αντιπαραγωγικότητα (counterproductivity) σχετίζεται με εκείνες τις συμπεριφορές, οι οποίες είναι αντίθετες με τα συμφέροντα του οργανισμού, όπως λ.χ. η κλοπή ή η σκόπιμη μειωμένη απόδοση εργασίας.

2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Γενικά, έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν επιτύχει την ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής απολαμβάνουν αξιοσημείωτα οφέλη που επηρεάζουν σαφώς την σφαίρα της εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα των Sirgy & Lee (2017) οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πολλαπλά οφέλη από την παράλληλη ενασχόληση με την εργασιακή και προσωπική ζωή, που πηγάζουν ακριβώς από τους διαφορετικούς ρόλους τους. Μάλιστα, σύμφωνα με την ίδια εργασία, η ισορροπία αυτή προσφέρει μοναδικές ευκαιρίες διεύρυνσης στους εργαζομένους. Το σημείο ισορροπίας σύμφωνα με τους Sirgy & Lee (2017) και Voydanoff (2005) είναι εκείνο, στο οποίο ο εργαζόμενος εμπλέκεται εξίσου και στις δύο σφαίρες ζωής. Με τον όρο 'εξίσου' όμως ο Haar (2013) θεωρεί ότι η ισορροπία δεν είναι θέμα ισόποσου διαχωρισμού και δαπάνης του χρόνου αλλά μια προσωποποιημένη διαχείριση στο πως μπορούν τα άτομα να διαχειριστούν τους διαφορετικούς ρόλους τους και να ισορροπήσουν. Για το εργασιακό περιβάλλον πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η θετική ισορροπία που έχει ένας εργαζόμενος μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής του ζωής, βελτιώνει τα αποτελέσματα εργασίας όπως π.χ την εργασιακή απόδοση (Blazarovich et al. 2014;

Sirgy & Lee, 2018; Wayne et al. 2004; Whinston & Cinamon, 2015). Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνα (Bevan, 2012) αποδεικνύεται ότι η καλή ατομική απόδοση συνδέεται με την εταιρική, οπότε υπάρχει ισχυρό κίνητρο από πλευράς επιχειρήσεων να επιδιώξουν την καλύτερη δυνατή ατομική απόδοση από τον κάθε εργαζόμενο. Επίσης, έρευνες όπως αυτή των Tuckey et al. (2023) συσχετίζουν την «τοξική» ηγεσία με την εργασιακή απόδοση και τις απαιτήσεις εργασίας. Ειδικότερα, η «τοξική» ηγεσία συνδέεται θετικά με τις απαιτήσεις εργασίας (job demands) και αρνητικά με την εργασιακή απόδοση. Η δικαιολόγηση των αυτών αποτελεσμάτων είναι ότι η «τοξική» ηγεσία δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα στον οργανισμό, όπου οι εργαζόμενοι αδυνατούν να εκφέρουν διορθωτικές προτάσεις για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Hyman & Summers, 2004). Επιπρόσθετα, προκαλεί σύγχυση ως προς την σαφήνεια του ρόλου και έτσι δημιουργείται ανασφάλεια στους εργαζόμενους. Συνεπώς, μειώνεται η απόδοση των εργαζομένων και η συνολική απόδοση του οργανισμού.

Επιπλέον, πέραν της εργασιακής απόδοσης, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής έχει θετική επίδραση και σε άλλα εργασιακά αποτελέσματα (job outcomes) όπως η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) (Carlson, et al, 2006; Haar, 2013; Keeney et al., 2013; Sirgy & Lee, 2018; Whinston & Cinamon, 2015). Μάλιστα, ο Haar (2013) τονίζει ότι πέραν των προσωπικών κοινωνικών επιλογών του κάθε εργαζόμενου να δημιουργήσει οικογένεια ή όχι, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα ζήτημα που απασχολεί εξίσου όλους τους εργαζόμενους και επιτυγχάνεται μέσω της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής. Επίσης, θετική επίδραση σύμφωνα με τους Allen et al. (2000) υπάρχει και στην δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους και στον οργανισμό εν γένει. Ακόμη, οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής συνδέεται αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Θα μπορούσαμε επίσης να αναφέρουμε την επίδραση σε ένα άλλο σχετικό με την εργασία αποτέλεσμα, το οποίο είναι η συμπεριφορά που έχει ένας εργαζόμενος προς τον εργοδότη του στο εργασιακό περιβάλλον. Για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα έρευνες δείχνουν (λ.χ. Carlson et al., 2006) ότι η ισορροπία που βιώνει ένα άτομο μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής του ζωής, επηρεάζει την συμπεριφορά αυτού- στο πλαίσιο της εργασίας- προς τον εργοδότη του. Τέλος, ένα σημαντικό εργασιακό αποτέλεσμα, στο οποίο η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής έχει σημαντική επίδραση είναι το εργασιακό στρες (job stress). Το συγκεκριμένο θέμα είναι ένα αυτοτελές θέμα έρευνας, το οποίο μελετάται εκτεταμένα σήμερα. Μπορούμε, όμως, να αναφέρουμε ότι ορισμένες εργασίες όπως εκείνη των Carlson et al. (2006) υποστηρίζουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής με το εργασιακό στρες. Η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης είναι μία κρίσιμη διαδικασία για τον κάθε οργανισμό. Οι Angeles et. al (2021) προτείνουν την εξής διαδικασία για την μέτρηση της. Οι προϊστάμενοι (supervisors) μπορούν να αξιολογούν μέσω βαθμολογιών την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων. Η αξιολόγηση γίνεται με την χρήση μιας ειδικής κλίμακας 7 ερωτήσεων τύπου Likert που έχει συσταθεί από τους Williams & Anderson (1991). Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την προδιαγραφή θέσης εργασίας και περιέχει ερωτήσεις όπως εάν ο εργαζόμενος ολοκληρώνει επαρκώς τα εργασιακά του καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, εάν εκτελεί εργασίες που αναμένονται από εκείνον (task performance), εάν

συμβαδίζουν οι επιδόσεις του με τις απαιτήσεις του οργανισμού για την απόδοση των εργασιών, αν παραμελεί καθήκοντα που είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει κ.ο.κ. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις της κλίμακας αφορούν χρονικά το προηγούμενο εργασιακό έτος και έχουν ως πιθανές απαντήσεις μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων όπου το 1 εκφράζει ότι ο προϊστάμενος διαφωνεί απολύτως, το 3 ότι είναι ουδέτερος ως προς την απάντηση, το 5 ότι συμφωνεί απολύτως και οι ενδιάμεσες απαντήσεις (2,4) αποτελούν ενδιάμεσες διαβαθμίσεις της αρνητικής και θετικής απάντησης αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

3.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή και η προσωπική ζωή για τα περισσότερα άτομα είναι στενά συνδεδεμένες. Σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρείται ότι η μια λειτουργεί εις βάρος της άλλης. Σε αυτή την κατηγορία παρατηρείται μια σύγκρουση μεταξύ των σφαιρών ζωής, που προκαλεί σημαντικές αρνητικές συνέπειες στα άτομα που τις βιώνουν. Σε άλλες, ωστόσο, περιπτώσεις, οι δύο αυτές πτυχές της ζωής αλληλοσυμπληρώνονται και παρέχουν πολλαπλά οφέλη στο άτομο. Μάλιστα, ακόμα περισσότερο αξιοποιούνται οι θετικές επιδράσεις των δύο πτυχών, όταν το άτομο βρίσκεται σε ισορροπία μεταξύ των δύο και συμμετέχει εξίσου σε αυτές. Με αφετηρία τα ανωτέρω μπορούμε να αναφερθούμε στις δύο κατηγορίες σχέσεων μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε θετική σχέση μεταξύ τους και το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι ο εμπλουτισμός της εν γένει ζωής του ατόμου, ενώ στην δεύτερη, οι δύο μεταβλητές παρουσιάζουν αρνητική σχέση και ουσιαστικά πρόκειται για σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Συνδέοντας την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής με την εργασιακή απόδοση, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ισορροπία μεταξύ των δύο μεταβλητών (εργασιακής και προσωπικής ζωής) επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Blazarovich et al. 2014; Whinston & Cinamon, 2015). Το ανωτέρω ερώτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και έχει απασχολήσει πολύ τόσο την ερευνητική κοινότητα, όσο και τις επιχειρήσεις αλλά και τους ίδιους τους εργαζομένους. Μάλιστα, ίσως, η επιβεβαίωση ή όχι της ανωτέρω υπόθεσης να εξαρτάται και από το μέγεθος του δείγματος και τα χαρακτηριστικά του.

Διατυπώνονται, λοιπόν, οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H1: Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή απόδοση.

Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή απόδοση. Ανάλογα με την ύπαρξη ή την έλλειψη ισορροπίας, η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται αντίστοιχα θετικά ή αρνητικά. Αν παρουσιάζεται έλλειψη ισορροπίας, τότε επηρεάζεται αρνητικά, και ενδεχόμενες είναι οι ακόλουθες δύο περιπτώσεις. Σε μία πρώτη περίπτωση η έλλειψη ισορροπίας μπορεί να επιδρά εξίσου αρνητικά και στις δύο σφαίρες και το άτομο θα έχει αρνητική απόδοση και στις δύο σφαίρες. Σε μια δεύτερη, όμως, μπορεί να υπάρχει αρνητική απόδοση μόνο στην μια σφαίρα διότι η μία σφαίρα θα λειτουργεί ολοκληρωτικά εις βάρος της άλλης. Αν, ωστόσο, υπάρχει ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής, όπου η ισορροπία αυτή νοείται ως μια κατάσταση που είναι συνήθως αποτέλεσμα συνειδητής ορθής διαχείρισης του χρόνου και των προτεραιοτήτων, τότε επακόλουθη είναι η θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Διαφοροποιήσεις ως προς το πρόσημο της επίδρασης της εργασιακής απόδοσης, όμως, μπορεί να υπάρχουν και λόγω του ότι οι έρευνες διεξάγονται σε διαφορετικούς τομείς και περιβάλλοντα και αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος ο οποίος δικαιολογεί τα διαφορετικά αποτελέσματα μεταξύ ερευνών. Επίσης, ένα σημαντικό στοιχείο είναι και οι μεταβλητές και τα εργαλεία μέτρησης, που λαμβάνονται υπόψη για την ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Στο συγκεκριμένο θέμα, άλλοι ερευνητές π.χ. μέτρησαν τον εμπλουτισμό και την διαμάχη ως παράγοντα που επιδρά στην εργασιακή απόδοση (Haar, 2013) ενώ άλλοι την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής (Gautam & Sameeksha, 2018).

Στις πρώτες δύο περιπτώσεις εμφανίζεται η λεγόμενη σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις, δηλαδή όλες όσες εμφανίζουν χαρακτηριστικά σύγκρουσης μεταξύ των σφαιρών, συνδέονται άμεσα με αρνητικό πρόσημο με την εργασιακή απόδοση. Η διαμάχη των δύο σφαιρών σε κάθε περίπτωση δεν ευνοεί την εργασιακή προσπάθεια των ατόμων, ακόμα και αν τα άτομα προσπαθούν να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους, η έλλειψη ισορροπίας δεν τους επιτρέπει να πραγματοποιηθεί μία τέτοια επιδίωξη διότι οι διαρκείς ανισορροπίες και τριβές της ζωής τους προκαλούν αστάθεια στην διαχείριση των καταστάσεων και συνεπώς στην απόδοση τους. Συνεπώς, αποτέλεσμα είναι η αρνητική επίδραση και στις δύο σφαίρες ζωής. Ειδικότερα, όμως, το άτομο μπορεί να επηρεάζεται από την μια σφαίρα σε τέτοιο βαθμό ή να αφιερώνει αυτοβούλως δυσαναλόγως περισσότερη προσοχή και προσπάθεια στην μία σφαίρα, έτσι ώστε τελικώς η άλλη σφαίρα παρουσιάζει ελλείψεις και αρνητικές επιπτώσεις. Συνολικά, θα μπορούσε να σημειωθεί ότι η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται αρνητικά διότι εντοπίζεται αδυναμία συμβιβασμού μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής και τελικώς η έλλειψη ισορροπίας σχετίζεται με τις αντικρουόμενες απαιτήσεις που αυτές έχουν από τους εργαζόμενους (Gautam & Sameeksha, 2018) και που μοιάζουν να μην μπορούν να καλυφθούν εξίσου (Sirgy & Lee, 2017). Μπορούμε να αναφερθεί επίσης ότι σύμφωνα με την έρευνα των Gautam & Sameeksha (2018), η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής σε επίπεδο απαιτήσεων έχει αρνητικές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχολογία των εργαζομένων. Οι Gropel & Kuhl (2009) σημειώνουν, επίσης, το πιθανό αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία λόγω απογοήτευσης των εργαζομένων. Επίσης, οι τελευταίοι αναφέρουν ότι στην περίπτωση των γυναικών που εργάζονται παρατηρείται μεγαλύτερη σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Αντίθετα, υπάρχει και η τελευταία περίπτωση, όπου έχουμε εμπλουτισμό μεταξύ των

δύο σφαιρών. Ο εμπλουτισμός συνεπάγεται θετική εργασιακή απόδοση των ατόμων. Ειδικότερα, ο θετικός εμπλουτισμός μεταβιβάζει θετικές δεξιότητες και εμπειρίες από την μια σφαίρα στην άλλη. Οπότε, είναι πιθανό, λ.χ. από την σφαίρα της οικογένειας να μπορούν να αξιοποιηθούν χρήσιμα «εργαλεία» προς όφελος της εργασίας και δη προς ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Επί παραδείγματι, ο τρόπος αντιμετώπισης των οικογενειακών συγκρούσεων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μία κρίση του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε το άτομο να διαχειριστεί την κρίση, όπως κατά αναλογία λειτουργεί το άτομο στα πλαίσια της οικογένειας του, όπου λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μην διασπαστεί η ενότητα και η ειρήνη του οικιακού του περιβάλλοντος, και έτσι αντιμετωπίζει την κατάσταση με συγκεκριμένο τρόπο για να αποφύγει τις συγκρούσεις και να αναστρέψει το κλίμα. Επιπλέον, ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι ότι στην διαδικασία του εμπλουτισμού, πέραν της απλής μεταβίβασης, οι εμπειρίες και οι δεξιότητες μεταστοιχειώνονται και με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται νέα δεδομένα για το άτομο. Ως εκ τούτου, θα δημιουργηθούν λ.χ. στην εργασιακή ζωή νέες δεξιότητες, οι οποίες δεν είναι οι ίδιες ακριβώς με αυτές που χρησιμοποιεί το άτομο στην προσωπική του ζωή αλλά δεξιότητες που μπορεί να αποτελούν συνδυασμό άλλων ή δεξιότητες που είναι πλέον τόσο εφαρμοσμένες στο εργασιακό περιβάλλον που τελικώς αποτελούν νέες δεξιότητες, οι οποίες τελικά ενισχύουν άμεσα την εργασιακή απόδοση του ατόμου. Σημαντικό ενδιαφέρον, παρουσιάζει η διατύπωση των Runderman et al. (2002) ότι οι γυναίκες που εμπλέκονται σε ταυτόχρονους πολλαπλούς αλλά διαφορετικούς ρόλους ζωής (εργασιακούς, οικογενειακούς, κοινωνικούς κλπ.), είναι πιθανό να ωφεληθούν από αυτό, βελτιώνοντας την εργασιακή τους απόδοση σε θέσεις διοίκησης.

H2: Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά στην εργασιακή απόδοση με την ταυτόχρονη παρουσία άλλων μεταβλητών.

Διατυπώνοντας την συγκεκριμένη υπόθεση, υποστηρίζουμε ότι οι κρίσιμοι (προσδιοριστικοί) παράγοντες της ισορροπίας αυτής, επιδρούν παράλληλα με την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής και κατά αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν ταυτόχρονα και αυτοί την εργασιακή απόδοση του κάθε εργαζόμενου ατόμου. Η οικογένεια, επί παραδείγματι, η οποία είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής επηρεάζει την εργασιακή απόδοση του ατόμου ως ακολούθως: όταν οι σχέσεις μεταξύ των μελών της είναι αρμονικές και στενές και οι συνθήκες διαβίωσης είναι καλές, τότε μπορούν να επηρεάσουν θετικά στην εργασιακή απόδοση του ατόμου, διότι τότε το άτομο έχει όλη την υποστήριξη που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που αναδύονται στην εργασιακή καθημερινότητα ή τουλάχιστον μπορεί να εκφραστεί στους οικείους του και να εκτονώσει τα αρνητικά του αισθήματα. Όταν, αντιθέτως, είναι ανύπαρκτες ή κακές τότε μπορεί να υπάρχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των ατόμων. Επίσης, το μεγαλύτερο προσδόκιμο ζωής των ατόμων, το αυξανόμενο ποσοστό διαζυγίων με τα συνεπακόλουθα του και η φροντίδα ηλικιωμένων γονέων μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είτε θετικά είτε αρνητικά, διότι πέραν των προβλημάτων των οποίων συνοδεύονται, δίδουν και ισχυρό κίνητρο

για εργασιακή δέσμευση. Άλλωστε, υπάρχει ένα ποσοστό εργαζομένων, για το οποίο το εργασιακό περιβάλλον λειτουργεί ως το μόνο περιβάλλον που μπορεί να τα βοηθήσει να διαφύγουν από τα προβλήματα της προσωπικής τους ζωής. Άμεσα συνδεδεμένοι με τους προαναφερθέντες παράγοντες είναι και η οικογενειακή κατάσταση, οι ώρες εργασίας, η ευελιξία και οι υπερωρίες. Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει έμμεσα την εργασιακή απόδοση. Έτσι, από την μια πλευρά ένας εργαζόμενος με οικογένεια λ.χ. μπορεί να επηρεαστεί από προβλήματα των παιδιών του και παρουσιάσει μειωμένη παραγωγικότητα στην εργασία του λόγω αυτού. Από την άλλη, ένας άγαμος και άνευ δεσμού εργαζόμενος μπορεί να είναι απόλυτα προσηλωμένος στην εργασία του και αυτό που μπορεί να επιφέρει αυξημένη παραγωγικότητα, αν και τα τελευταία χρόνια κάτι τέτοιο δεν συμφωνεί με τα αποτελέσματα των ερευνών. Πάντως, τα ανωτέρω παραδείγματα δεν είναι δεσμευτικά ως προς το αποτέλεσμα αλλά μόνο ενδεικτικά ως προς τις επιδράσεις. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η οικογενειακή κατάσταση, ανεξαρτήτως του ποια είναι, μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση (Santhana et al, 2013). Οι ώρες εργασίας και η ευελιξία έχουν μια έμμεση επίδραση στην εργασιακή απόδοση και όταν είναι περισσότερο στην διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων, μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση (Santhana et al, 2013). Αντιθέτως, τα άκαμπτα προγράμματα εργασίας μπορούν να προκαλέσουν δυσφορία των εργαζομένων και να μειώσουν την εργασιακή τους απόδοση. Εν συνεχεία, η σαφήνεια του ρόλου (role clarity) έχει έμμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των ατόμων (Madhusudhan et al, 2013). Αν λ.χ. η σαφήνεια ρόλου είναι ορατή και ξεκάθαρη, τότε η εργασιακή απόδοση μπορεί να επηρεαστεί εμμέσως θετικά, διότι λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή για να μην αποκλίνει κανείς εργαζόμενος από τους στόχους και την διαδικασία του οργανισμού. Δεν σημαίνει, όμως, κατά ανάγκη ότι η σαφήνεια ρόλου είναι απόλυτα δεσμευτική και δημιουργεί στενούς περιορισμούς στον εργαζόμενο, αλλά αντιθέτως, μπορεί να εμπεριέχει και ελευθερίες ως προς την μέθοδο εργασίας. Αν, ωστόσο, σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει έλλειψη σαφήνειας ρόλου μιας θέσης εργασίας μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η εργασιακή απόδοση. Έστερα, έμμεση επίδραση μπορεί να έχει η επιχειρησιακή κουλτούρα (Gautam et al, 2018; Poelmans et al, 2008) του οργανισμού. Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι από τους πλέον κομβικούς διότι επηρεάζει όλο το περιβάλλον της επιχείρησης. Η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων, τους στόχους (ατομικούς και συλλογικούς), καθώς και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την σχέση των τελευταίων με τρίτους (πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές και την κοινωνία εν γένει). Έτσι, μια θετική κουλτούρα, που υιοθετείται από το σύνολο των εργαζομένων και έχει σαφείς στόχους τόσο επιχειρηματικά, όσο και κοινωνικά, μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου ενώ μια αρνητική κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει στο αντίθετο. Ο προσδιοριστικός παράγοντας που σχετίζεται με τους παράγοντες ηγεσίας και τις σχέσεις με τον διευθυντή και τους συναδέλφους είναι μια αυτοτελής κατηγορία.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να επιδράσουν έμμεσα στην εργασιακή απόδοση των ατόμων (Angeles et. al, 2021; Avolio, et al, 2009; Dionne et al, 2012; Madhusudhan et al, 2013). Η ηγεσία που εμπνέει τους εργαζόμενους, μπορεί να επιδράσει έμμεσα θετικά στην εργασιακή απόδοση των ατόμων, δίνοντας ώθηση στο άτομο για καλύτερη εργασιακή απόδοση.

Το ίδιο και ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ συναδέλφων. Ενώ, μία τοξική ηγεσία ή ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον από άποψη σχέσεων και κλίματος εργασίας, όπου επικρατεί ένταση και η συνεννόηση ελλείπει, μπορεί να επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση. Τέλος, ένας παράγοντας που ασκεί έμμεση επίδραση στην εργασιακή απόδοση και επισημαίνεται από ορισμένους συγγραφείς (λ.χ. Carlson, et al, 2006) είναι η ικανότητα των ίδιων των ατόμων για διαπραγμάτευση όσων διεκδικούν σε σχέση με όσα απαιτούνται από τους ίδιους από κάθε σφαίρα της ζωής τους. Η μεγαλύτερη ικανότητα διαπραγμάτευσης μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση διότι θέτει τα όρια του εργαζομένου, ενώ η αδυναμία αυτής μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση λόγω υπερφόρτωσης εργασιών του εργαζομένου.

3.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ/ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Επιλέχθηκε ποσοτική προσέγγιση ως μέθοδος διερεύνησης των ερευνητικών υποθέσεων. Σχεδιάστηκε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα. Για την κατάρτιση του δομημένου ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες για τη μέτρηση, οι οποίες υιοθετήθηκαν από προηγούμενες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, για τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τον εμπλουτισμό της προσωπικής ζωής από την εργασιακή (Work-life spillover), τον εμπλουτισμό της εργασιακής ζωής από την προσωπική (Life-Work spillover) και την ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής (Work-life balance) υιοθετήθηκαν οι κλίμακες των Carlson et al. (2007). Ύστερα, για τις ερωτήσεις που αφορούν το στρες και τις απαιτήσεις εργασίας υιοθετήθηκαν οι κλίμακες των Spector et al. (1998). Εν συνεχεία, για τις ερωτήσεις που αφορούν την υποστήριξη από τον οργανισμό και την ηγεσία υιοθετήθηκαν οι κλίμακες των Graen et al. (1995). Τέλος, για τις ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση υιοθετήθηκαν οι κλίμακες των Wright et al. (1998). Για την μέτρηση των ανωτέρω κλιμάκων χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα 7-απαντήσεων τύπου Likert, όπου υπάρχουν δύο ακραίες τιμές ως απάντηση (1=διαφωνώ απολύτως, 7=συμφωνώ απολύτως).

3.2

ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Ως δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν εργαζόμενοι από διαφορετικούς κλάδους. Επίσης, το δείγμα δεν περιορίστηκε ούτε ηλικιακά, αλλά ούτε και σε συγκεκριμένο φύλο. Η συμπλήρωσή των ερωτηματολογίων έγινε ανώνυμα ώστε οι εργαζόμενοι να

απαντήσουν με ειλικρίνεια και ακρίβεια. Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις για τη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, την απασχόληση στην ίδια θέση, την ιδιότητα και τέλος το σύνολο των αποδοχών από την εργασία. Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 103 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης ή μερικής απασχόλησης δημοσίων ή ιδιωτικών οργανισμών- εταιρειών. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ποικιλία ως προς την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή βαθμίδα. Από τα συνολικά ερωτηματολόγια το 65,05 % συμπληρώθηκε από άνδρες ενώ το υπόλοιπο 34,95% από γυναίκες. Η ηλικία των υποκειμένων κατανέμεται ως εξής: μέχρι 30 ετών δήλωσε ότι είναι το 33,01 % του δείγματος, μέχρι 40 ετών το 24,27 %, μέχρι 50 ετών το 15,53 %, 51 έως 60 το 13,59 % και άνω των 61 ετών το 13,59 %. Ως προς την εκπαίδευση: το 7,77 % δήλωσε υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το 17,48 % εκπαίδευσης λυκείου, το 5,83 % μετα-λυκειακής εκπαίδευσης, το 50,49 % πτυχιούχοι, το 13,59 % κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και τέλος το 4,85 % δήλωσε ότι κατέχει διδακτορικό δίπλωμα. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμπλήρωσαν το παρόν ερωτηματολόγιο παρουσίασαν διαφοροποιήσεις, και ως προς την θέση που κατείχαν σε επίπεδο οργανωσιακής δομής. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένοι εργαζόμενοι απάντησαν ότι βρίσκονται σε ανώτερη οργανωσιακή θέση. Άλλοι δήλωσαν ότι ανήκουν σε θέση μεσαίου επιπέδου και τέλος ορισμένοι απάντησαν ότι ανήκουν στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Ειδικότερα, εργαζόμενοι πρώτης γραμμής ήταν το 24,27% του δείγματος, στελέχη χαμηλότερων επιπέδων ιεραρχίας το 27,18 %, στελέχη μεσαίων επιπέδων ιεραρχίας το 37,86 % και ανώτατα στελέχη το 10,68% του συνολικού δείγματος. Οι μηνιαίες αποδοχές τους ξεκινούσαν με ποσά έως 500€ και έφθαναν ή ξεπερνούσαν τα 2.750€ (σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο). Αναλυτικότερα, με έως 500 ευρώ δήλωσε ότι αμείβεται το 4,85 %, με 501-800 ευρώ δήλωσε ότι αμείβεται το 14,56 %, με 801-1200 ευρώ το 44,66 %, με 1201 έως 1600 ευρώ το 23,30 %, με 1601 έως 2000 το 9,71 %, με 2001 έως 2750 το 1,94 % και με άνω των 2750 το 0,97 % του συνολικού δείγματος. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στο συγκεκριμένο δείγμα διότι ήταν διαθέσιμο.

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ (STATISTICAL ANALYSIS)

4.1. Αξιοπιστία κλιμάκων

Η αξιοπιστία εκτιμά την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν την τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Η αξιοπιστία σαν όρος προσδιορίζει τον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα που συλλέγονται από μια έρευνα παραμένουν συνεπή, αν η έρευνα επαναληφθεί. Με άλλα λόγια, μια μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη αν έχει μικρή ή ακόμη και μηδενική μεταβλητότητα, αν επαναλαμβάνεται κάτω από παρόμοιες συνθήκες. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach alpha είναι ένας γενικά αποδεκτός δείκτης αξιοπιστίας. Ο δείκτης alpha λαμβάνει τιμές από το 0 έως το 1. Επαρκής συνάφεια και

επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο συγκεκριμένος δείκτης λάβει τιμή άνω του 0,7, αλλά αρκεί και αν ο δείκτης λάβει τιμή άνω του 0,5, ενώ μη αποδεκτή αξιοπιστία υπάρχει όταν ο δείκτης λάβει κάποια τιμή κάτω του 0,5. Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να διασφαλιστεί τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων, όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Για την επίτευξη της πρώτης επιδίωξης, το παρόν ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε με βάση ερωτηματολόγια τα οποία προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν αποδεδειγμένα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

Αποτελέσματα	Cronbach's	alpha
1. Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από προσωπική:		0.760
2. Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από εργασιακή:		0.661
3. Ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής:		0.936
4. Στρες:		0.955
5. Απαιτήσεις εργασίας:		0.894
6. Οργανωσιακή υποστήριξη:		0.928
7. Ηγεσία:		0.940
8. Εργασιακή ικανοποίηση:		0.922
9. Εργασιακή απόδοση:		0.946

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α για τις ερωτήσεις που μετρούν τον εμπλουτισμό της προσωπικής ζωής από την εργασιακή είναι 0.760. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν τον εμπλουτισμό της προσωπικής ζωής από την εργασιακή αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.760 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν τον εμπλουτισμό της εργασιακής ζωής από την προσωπική είναι 0.661. Αυτό συμβαίνει διότι για το συγκεκριμένο ζήτημα του εμπλουτισμού της εργασιακής ζωής από την προσωπική, οι ερωτήσεις είναι λίγες. Οπότε, σαν αποτέλεσμα έχουμε μία τιμή λίγο χαμηλότερη από 0,7. Παρατηρούμε, όμως, ότι και σε αυτή την περίπτωση έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν τον εμπλουτισμό της εργασιακής ζωής από την προσωπική αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.661 > 0,5$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν την ισορροπία της εργασιακής και προσωπικής ζωής είναι 0.936. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής, αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.936 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν το άγχος της εργασιακής ζωής είναι 0.955. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν το άγχος της εργασιακής ζωής αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.955 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν τις απαιτήσεις εργασίας είναι 0.894. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν τις απαιτήσεις εργασίας αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.894 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό είναι 0.928. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό αφού ο δείκτης

αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.928 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν την ηγεσία στα πλαίσια της εργασίας είναι 0.940. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν την ηγεσία στα πλαίσια του οργανισμού αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.940 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν την ικανοποίηση στα πλαίσια της εργασίας είναι 0.922. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.922 > 0,7$. Για τις ερωτήσεις που μετρούν εργασιακή απόδοση είναι 0.946. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια των ερωτήσεων που αφορούν την εργασιακή απόδοση αφού ο δείκτης αξιοπιστίας είναι $\alpha = 0.946 > 0,7$.

4.2. Συντελεστές συσχέτισης του Pearson

Οι συντελεστές συσχέτισης που θα παρουσιαστούν ακολούθως, αναφέρονται στη γραμμική σχέση που μπορεί να συνδέει τις δύο μεταβλητές. Διαδεδομένοι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης είναι οι συντελεστές του Pearson. Οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης λαμβάνουν τιμές από -1 έως και +1. Η μηδενική και εναλλακτική υπόθεση εδώ είναι οι εξής: Είτε θα υπάρχει (H_0) είτε δεν υπάρχει (H_1) γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Για να διερευνήσουμε την σχέση μεταξύ των μεταβλητών θα κάνουμε χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson από το SPSS. Παρακάτω αναφέρονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που έχουμε επιλέξει.

Πίνακας 1. Συντελεστές συσχέτισης

	Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή	Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική	Ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής	Στρες	Απαιτήσεις εργασίας	Οργανωσιακή υποστήριξη	Ηγεσία	Εργασιακή ικανοποίηση
Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή								
Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική	.550**							
Ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής	.470**	.386**						
Στρες	.653**	.403**	.280**					
Απαιτήσεις εργασίας	.529**	.185	.270**	.632**				
Οργανωσιακή υποστήριξη	.462**	.290**	.592**	.303**	.200*			
Ηγεσία	.316**	.331**	.565**	.207*	.097	.690**		
Εργασιακή ικανοποίηση	.451**	.258**	.552**	.201*	.126	.788**	.716**	
Εργασιακή απόδοση	.563**	.292**	.533**	.456**	.374**	.693**	.581**	.604**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή και Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική είναι $r = 0,550$, $p < 0,01$. Επομένως, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή και Ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής είναι $r = 0,470$, $p < 0,01$. Επομένως, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή και το στρες του εργαζομένου είναι $r = 0,653$, $p < 0,01$. Επομένως, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή και απαιτήσεις εργασίας (job demands) είναι $r = 0,529$, $p < 0,01$. Επομένως, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Τέλος, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή και των μεταβλητών οργανωσιακή υποστήριξη, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση είναι αντίστοιχα $r = 0,462$, $p < 0,01$, $r = 0,316$, $p < 0,01$, $r = 0,451$, $p < 0,01$, $r = 0,563$, $p < 0,01$. Επομένως, μεταξύ της μεταβλητής Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή και των μεταβλητών οργανωσιακή υποστήριξη, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική και των μεταβλητών: ισορροπίας εργασιακής προσωπικής ζωής, στρες, υποστήριξη από τον οργανισμό, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση αντίστοιχα είναι $r = 0,386$, $r = 0,403$, $r = 0,290$, $r = 0,331$, $r = 0,258$, $r = 0,292$, $p < 0,01$. Επομένως, οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%. και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%. Όμως, παρατηρούμε ότι η σχέση μεταξύ της μεταβλητής Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική και των απαιτήσεων δεν είναι στατιστικά σημαντική καθώς $r = 0,185$.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής (WLB) και των μεταβλητών: στρες, απαιτήσεις εργασίας, υποστήριξη από τον οργανισμό, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση είναι $r = 0,280$, $r = 0,270$, $r = 0,592$, $r = 0,565$, $r = 0,552$, $r = 0,533$, $p < 0,01$. Επομένως, οι επί μέρους σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής στρες και των μεταβλητών: απαιτήσεις εργασίας, υποστήριξη από τον οργανισμό και εργασιακή απόδοση αντίστοιχα είναι $r = 0,632$, $r = 0,303$, $r = 0,456$, $p < 0,01$. Επομένως, οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%. Ενώ, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής στρες και των μεταβλητών: ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα είναι $r = 0,207$, $r = 0,201$, $p < 0,05$. Επομένως, οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 5%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής απαιτήσεις εργασίας (job demands) και της μεταβλητής οργανωσιακή υποστήριξη είναι $r = 0,200$, $p < 0,05$. Επομένως, η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 5%. Για την σχέση μεταξύ της μεταβλητής απαιτήσεις εργασίας (job demands) και των μεταβλητών ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα οι σχέσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές καθώς $r = 0,97$ και $0,126$. Όμως, για την σχέση μεταξύ της μεταβλητής απαιτήσεις εργασίας (job demands) και εργασιακής απόδοσης η σχέση είναι στατιστικά σημαντική καθώς ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι $r = 0,374$, $p < 0,01$. Επομένως, η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής οργανωσιακή υποστήριξη και των μεταβλητών: ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση είναι αντίστοιχα $r = 0,690$, $r = 0,788$, $r = 0,693$, $p < 0,01$. Επομένως, οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής ηγεσίας και των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση είναι αντίστοιχα $r = 0,716$ και $r = 0,581$, $p < 0,01$. Επομένως, οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

□ Τέλος, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ της μεταβλητής εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακής απόδοσης είναι $r = 0,604$, $p < 0,01$. Επομένως, η σχέση είναι στατιστικά σημαντική και η πιθανότητα σφάλματος είναι μικρότερη του 1%.

4.3. Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Regression analysis)

Σε πολλές στατιστικές εφαρμογές συναντάμε το πρόβλημα της μελέτης της σχέσης δύο ή περισσότερων τυχαίων μεταβλητών. Παράδειγμα τέτοιας σχέσης έχουμε στη μελέτη του εισοδήματος και της κατανάλωσης εργαζομένων σε μια εταιρεία κλπ. Το πρόβλημα που θέλουμε να λύσουμε είναι να αποφασίσουμε αν υπάρχει σχέση σύνδεσης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και στη συνέχεια να προσδιορίσουμε τη σχέση αυτή με βάση ορισμένες παρατηρήσεις. Σκοπός της Πολλαπλής Παλινδρόμησης είναι η κατασκευή ενός μοντέλου που θα περιγράφει ικανοποιητικά τη σχέση μεταξύ μιας

εξαρτημένης συνεχούς μεταβλητής Y και μίας ή περισσότερων συνεχών ανεξάρτητων μεταβλητών X1,X2,.....,Xp

Η σχέση σύνδεσης της εξαρτημένης μεταβλητής με τα ανεξάρτητα μεγέθη είναι $Y = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2$.

4.3.1. Ερευνητική Υπόθεση H1

H1.1: Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή απόδοση, (ελέγχοντας για τις μεταβλητές φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, αμοιβή).

Ελέγχοντας την ερευνητική υπόθεση H1.1, η οποία αναφέρεται στη σύνδεση ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής με την εργασιακή απόδοση, παρατηρείται ότι $R^2=0,496$ το οποίο σημαίνει ότι το 49,6% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Το συγκεκριμένο μοντέλο παλινδρόμησης προέκυψε ότι είναι στατιστικά σημαντικό ($p<0.001$), . Στην συνέχεια , όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 1, ο συντελεστής β της μεταβλητής ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής είναι θετικός και σημαντικός ($stdbeta=0,394$ & $p<0,05$). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H1, ότι το η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή απόδοση.
R-square=0.496
Significance: <0.001

Model		Standardized Coefficients	
		Beta	Sig.
1	(Constant)		.219
	Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή	.411	.000
	Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική	-.115	.214
	Ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής	.394	.000
	φύλο	-.059	.500
	ηλικία	-.158	.281
	εκπαίδευση	.196	.029
	Εργασιακή εμπειρία	.354	.015
	μισθός	-.061	.552

Πίνακας 1: Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση

H1.2: Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση (ελέγχοντας για τις μεταβλητές φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, αμοιβή).

Ελέγχοντας την ερευνητική υπόθεση H1.2, η οποία αναφέρεται στη σύνδεση ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής με την εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρείται ότι $R^2=0,409$ το οποίο σημαίνει ότι το 40,9% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Το συγκεκριμένο μοντέλο παλινδρόμησης προέκυψε ότι είναι στατιστικά σημαντικό ($p<0,001$). Στην συνέχεια, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 2, ο συντελεστής Beta της μεταβλητής ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής είναι θετικός και σημαντικός ($stdbeta=0,421$ & $p<0,05$). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H1, ότι το η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση.

R-square=0.409

Significance:

<0.001

Model		Standardized Coefficients	Sig.
		Beta	
1	(Constant)		.853
	Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή	.284	.009
	Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική	-.077	.441
	Ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής	.421	.000
	φύλο	.059	.537
	ηλικία	.253	.112
	εκπαίδευση	.207	.033
	Εργασιακή εμπειρία	-.047	.761
	μισθός	-.079	.480

Πίνακας 2: Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

4.3.2. Ερευνητική Υπόθεση H2

H2.1: Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά στην εργασιακή απόδοση με την ταυτόχρονη παρουσία άλλων μεταβλητών (άγχος, απαιτήσεις εργασίας, οργανωσιακή

υποστήριξη, ηγεσία), οι οποίες επηρεάζουν έμμεσα την εργασιακή απόδοση (ελέγχοντας για τις μεταβλητές φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, αμοιβή).

R-square=0.658
Significance: <0.001

Model		Standardized Coefficients	
		Beta	Sig.
1	(Constant)		.006
	Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή	.227	.029
	Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική	-.140	.086
	Ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής	.125	.155
	φύλο	-.139	.073
	ηλικία	-.203	.109
	εκπαίδευση	.025	.766
	Εργασιακή εμπειρία	.315	.011
	μισθός	-.023	.809
	Στρες	.122	.234
	Εργασιακές απαιτήσεις	.072	.412
	Οργανωσιακή υποστήριξη	.376	.000
	Ηγεσία	.215	.023

Πίνακας 3: Dependent Variable: Εργασιακή απόδοση

H2.2: Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση με την ταυτόχρονη παρουσία άλλων μεταβλητών (άγχος, απαιτήσεις εργασίας, οργανωσιακή υποστήριξη, ηγεσία), οι οποίες επηρεάζουν έμμεσα την εργασιακή ικανοποίηση (ελέγχοντας για τις μεταβλητές φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, αμοιβή).

R-square=0.731
Significance: <0.001

Model		Standardized Coefficients	
		Beta	Sig.
1	(Constant)		.014
	Εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή	.322	.001
	Εμπλουτισμός εργασιακής ζωής από την προσωπική	-.115	.111
	Ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής	.060	.442
	φύλο	-.097	.158
	ηλικία	.126	.260
	εκπαίδευση	.088	.238
	Εργασιακή εμπειρία	-.115	.291
	μισθός	.003	.973
	Στρες	-.188	.040
	Εργασιακές απαιτήσεις	-.052	.504
	Οργανωσιακή υποστήριξη	.493	.000
	Ηγεσία	.317	.000

Πίνακας 4: Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

5.ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (DISCUSSION)

Για να μετρηθεί η επίδραση της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής στην εργασιακή απόδοση διατυπώθηκαν δύο ερευνητικές υποθέσεις. Στην πρώτη διατυπώθηκε ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επηρεάζει άμεσα την εργασιακή απόδοση. Στην δεύτερη διατυπώθηκε ότι κρίσιμοι παράγοντες της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής επηρεάζουν ταυτόχρονα με την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής την εργασιακή απόδοση.

Η ανάλυση παλινδρόμησης με τη σειρά της έδειξε τα εξής: Στον πίνακα 1 (H1.1) τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής (WLB) είναι στατιστικά σημαντικό μέγεθος και συνεπώς η ως ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει άμεσα την εξαρτημένη μεταβλητή, ήτοι την εργασιακή απόδοση (job performance). Με το αυτό αποτέλεσμα συμφωνούν και τα αποτελέσματα άλλων ερευνών όπως αυτά των Blazarovich (2014), Wayne et al. (2004) και Whinston and Cinamon (2015). Στον πίνακα 2 (H1.2) τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής (WLB) είναι στατιστικά σημαντικό μέγεθος και συνεπώς η ως άνω ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει άμεσα την εξαρτημένη μεταβλητή, που σε αυτό το υπόδειγμα είναι η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction). Συνεπώς δείχνει να είναι το συγκεκριμένο συμπέρασμα καθώς συμφωνεί και με αποτελέσματα άλλων ερευνών όπως των Carlson et al. (2007) και Whiston and Cinamon (2015). Στον πίνακα 3 (H2.1) τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή ηγεσία (leadership) είναι στατιστικά σημαντική και επομένως επιδρά ταυτόχρονα με την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής στην εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος, την εργασιακή απόδοση. Τα αυτά αποτελέσματα για τους παράγοντες της ηγεσίας είναι σύμφωνα με άλλες έρευνες όπως αυτές των Angeles et. al. (2021) και Ng (2017). Επίσης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή οργανωσιακή υποστήριξη είναι στατιστικά σημαντική και επομένως επιδρά ταυτόχρονα με την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής στην εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος, την εργασιακή απόδοση. Τα ευρήματα της παρούσης έρευνας για την οργανωσιακή υποστήριξη συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Beehr et al. (2008), αλλά και Frear et al. (2018). Στον πίνακα 4 (H2.2) τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή: εμπλουτισμός που λαμβάνει η προσωπική ζωή από την εργασιακή (WL spillover) είναι στατιστικά σημαντική και επομένως επιδρά ταυτόχρονα με την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής στην εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος, ήτοι στην εργασιακή ικανοποίηση. Στην έρευνα του ο Haar (2013) είχε, επίσης, τα ανάλογα αποτελέσματα για τον συγκεκριμένο παράγοντα, όπου έδειξε ότι πράγματι επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμη, τα αποτελέσματα της έρευνας των Poelmans et al. (2008) έδειξαν

ότι ο εμπλουτισμός που λαμβάνει η προσωπική ζωή από την εργασιακή (WL spillover) επιδρά, εμμέσως, θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο εμπλουτισμός της εργασιακής ζωής από την προσωπική (LW spillover) δεν είναι στατιστικά σημαντικά σημαντικό μέγεθος και επομένως δεν επιδρά έμμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο άλλες έρευνες όπως αυτές των Haar (2013) και Roelmans et al. (2008) έδειξαν ότι ο παράγοντας του εμπλουτισμού της εργασιακής ζωής από την προσωπική είναι στατιστικά σημαντικός και επιδρά έμμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS)

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο την διερεύνηση της επίδρασης της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής στην εργασιακή απόδοση. Επίσης, διερευνήθηκε το εννοιολογικό πλαίσιο αυτής της σχέσης με τον έλεγχο της επίδρασης άλλων προσδιοριστικών παραγόντων της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής όπως ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας. Για τον σκοπό αυτό διεξήχθη έρευνα πεδίου με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένο δείγμα 104 εργαζομένων, οι οποίοι εργάζονται είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Στις δύο πρώτες ερευνητικές υποθέσεις που διερεύνησαν τη σύνδεση μεταξύ της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής και των εξαρτημένων μεταβλητών εργασιακή απόδοση (H1.1) και εργασιακή ικανοποίηση (H1.2) αντίστοιχα, σημαντική επίδραση στις εξαρτημένες μεταβλητές παρατηρείται να έχουν οι παράγοντες: του εμπλουτισμού της προσωπικής ζωής από την εργασιακή (Work-life spillover), της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής και της εκπαίδευσης. Συνεπώς, αρχικά, επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση H1.1 ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα στην εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής επιδρά άμεσα και στην εργασιακή ικανοποίηση. Ακολούθως, στις ερευνητικές υποθέσεις H2.1 και H2.2 διερευνήθηκε η ταυτόχρονη επίδραση, της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής σε συνδυασμό με άλλες μεταβλητές, στην εργασιακή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα. Στα πλαίσια της ερευνητικής υπόθεσης H2.1, παρουσιάστηκε ίσως το σημαντικότερο εύρημα όλης της έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν συντρέχουν ταυτόχρονα και άλλοι παράγοντες (εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή, εργασιακή εμπειρία, οργανωσιακή υποστήριξη, ηγεσία) με την ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής, η τελευταία δεν είναι στατιστικά σημαντική. Αυτό εξηγείται διότι εξ αρχής οι συγκεκριμένοι παράγοντες επενεργούσαν στην ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής και για αυτό το λόγο αυτή επιδρούσε στην εργασιακή απόδοση. Οπότε, ουσιαστικά οι έμμεσοι αυτοί παράγοντες είναι εκείνοι που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση και όχι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής από μόνη της. Ανάλογα ευρήματα με αυτά της ερευνητικής υπόθεσης H2.1 παρατηρούνται και στα πλαίσια της ερευνητικής υπόθεσης H2.2. Οι έμμεσοι παράγοντες (εμπλουτισμός προσωπικής ζωής από την εργασιακή, στρες, οργανωσιακή υποστήριξη, ηγεσία) είναι εκείνοι που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, δεν είναι η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής που ουσιαστικά επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά οι έμμεσοι παράγοντες οι

οποίοι εξαρχής επιδρούσαν στην ισορροπία και κατά συνέπεια το συμπέρασμα που προέκυπτε καταρχήν ότι η ισορροπία ήταν ο παράγοντας που επιδρούσε στην εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι αληθές. Τέλος, είναι σημαντικό να καταγραφούν, προς ενίσχυση των υπό εξέταση εργασιακών αποτελεσμάτων, ορισμένες πρακτικές που κινούνται προς την κατεύθυνση των ανωτέρω ευρημάτων. Έτσι, σήμερα, θεωρείται καλή η πρακτική της θεσμοθέτησης παροχών στους εργαζόμενους στα πλαίσια του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Διότι, πολλές έρευνες έχουν συνδέσει θετικά τις πρακτικές αυτές με την θετική ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής και η τελευταία με την σειρά της με τα αποτελέσματα εργασίας και δη την εργασιακή απόδοση και την αυτή ικανοποίηση (Blazarovich et al. 2014; Whiston & Cinamon, 2015). Η ισορροπία εργασιακής- προσωπικής ζωής, αλλά και οι παράγοντες που την επηρεάζουν και τελικά επιδρούν στα ανωτέρω αποτελέσματα εργασίας διαμορφώνουν τις στρατηγικές και τις πρακτικές των εταιρειών και των οργανισμών εν γένει. Επωφελές είναι οι πρακτικές των αρμοδίων τμημάτων να κινούνται προς την παροχή παροχών που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ των πολλαπλών απαιτήσεων, που πηγάζουν από τους διαφορετικούς ρόλους που έχουν αναλάβει (σύζυγος, σύντροφος, γονέας, φίλος, συγγενής, εκπαιδευόμενος κ.α.) (Carlson, et al. 2007) και των προσωπικών επιδιώξεων που έχουν. Άλλωστε, το όφελος που θα αποκομίσουν οι εταιρείες είναι πολύ μεγάλο και συνδέεται με την δέσμευση των εργαζομένων με την εργασία τους. Έτσι, οι εταιρείες έχουν αντιληφθεί ότι μεριμνώντας για καλύτερη ισορροπία των εργαζομένων, θα έχουν ένα σαφές προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού τους (Gautam & Sameeksha, 2018). Όμως, σημαντικό είναι σύμφωνα με την έρευνα των Angeles et. al. (2021) να επικεντρωθούν οι προσπάθειες υποστήριξης όχι τόσο στο έργο (task) που ανατίθεται, αλλά στα ίδια τα άτομα. Από τους έμμεσους παράγοντες, οι οποίοι εμφανίζονται, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, να επιδρούν στα υπό εξέταση αποτελέσματα εργασίας, οι Roelmans et al. (2008), αρχικά, θεωρούν ότι πρέπει να αξιοποιηθεί ο εμπλουτισμός που μπορεί να υπάρξει μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής προς όφελος της ισορροπίας των δύο σφαιρών. Έτσι, παροχές που μπορεί να έχουν δοθεί στον εργαζόμενο από την εταιρεία του, μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος της προσωπικής του ζωής (Roelmans et al., 2008). Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα μια τέτοιας προσέγγισης δίδονται η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, η ιατρική ασφάλεια για όλη την οικογένεια κλπ. Επίσης, οι ανωτέρω συγγραφείς υποστηρίζουν, ότι σημαντικός είναι και ο έμμεσος παράγοντας επίδρασης, οργανωσιακή υποστήριξη, και θεωρούν ότι είναι καθοριστικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν στην διαμόρφωση στρατηγικών. Έτσι, προτείνουν στους οργανισμούς να διαμορφώνουν πολιτικές με βάση τον στόχο μιας φιλικής-οικογενειακής κουλτούρας στο περιβάλλον της εργασίας. Έπειτα, η έρευνα των Angeles et. al. (2021) υπογραμμίζει τον έμμεσο παράγοντα της ηγεσίας και τονίζει ότι πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη μνεία στην μετασχηματιστική ηγεσία των ηγετών και σε προσωποποιημένες στρατηγικές που θα στοχεύουν στην αύξηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης. Προς την επίτευξη του αυτού σκοπού, προτείνουν σεμινάρια εκπαίδευσης μετασχηματιστικής ηγεσίας για τα ανώτερα στελέχη, ώστε να αποτελέσουν τα πρόσωπα που θα δώσουν κίνητρο στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για καλύτερη απόδοση. Ακολούθως, ένας άλλος έμμεσος παράγοντας που αποδείχτηκε από την παρούσα έρευνα ως σημαντικός ως προς την επίδραση της εργασιακής απόδοσης

και της εργασιακής ικανοποίησης αντίστοιχα είναι το στρες. Στις έρευνες, οι οποίες επαληθεύουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, προτείνονται, ως καλές πρακτικές, να παρέχονται στους εργαζομένους σεμινάρια σχετικά με τη διαχείριση του στρες (Carlson, et al. 2007; Poelmans et al., 2008). Σε κάθε περίπτωση πάντως, πέραν της όποιας στρατηγικής ακολουθείται, καλό θα ήταν, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να παρακολουθεί στενά τα αποτελέσματα και τις προτάσεις των επιστημονικών ερευνών (Carlson, et al. 2007) και οι όποιες αποφάσεις παίρνει, να είναι συνεπείς με αυτές διότι οι πρώτες είναι εμπειρικά εμπεριστατωμένες και διεξάγονται σε περιβάλλοντα με πρότυπα ανάλογα με αυτά των εταιρειών που παίρνονται οι αποφάσεις αυτές.

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η παρούσα έρευνα έχει κάποιους περιορισμούς. Αρχικά, η έρευνα επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε εργαζόμενους υπαλλήλους και δεν συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα ελεύθεροι επαγγελματίες. Ο περιορισμός αυτός, αποτελεί και μια πρώτη πρόταση για μελλοντικές έρευνες. Διότι, οι ελεύθεροι επαγγελματίες αποτελούν μία κατηγορία ατόμων που ίσως παρουσιάσει ιδιαιτερότητες ως προς τα αποτελέσματα για την επίδραση της ισορροπίας των πεδίων προσωπικής ζωής και εργασίας στην απόδοσή τους. Επομένως, έρευνες που θα έχουν ως θέμα την επίδραση της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής στην απόδοση των ελεύθερων επαγγελματιών είναι επίκαιρες και χρήσιμες. Επίσης, ερευνητικό ενδιαφέρον θα είχε και μία συγκριτική μελέτη της επίδρασης της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής στην εργασιακή απόδοση των μεν εργαζόμενων υπαλλήλων και των δε ελευθέρων επαγγελματιών. Επιπλέον, ένα επίκαιρο θέμα σήμερα, που δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς, είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής στην εργασιακή απόδοση των ατόμων που εργάζονται εξ ολοκλήρου με τηλεργασία. Ακόμη, η παρούσα έρευνα περιορίστηκε στην εξαγωγή συμπερασμάτων για συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα. Τέλος, στην παρούσα έρευνα δεν χρησιμοποιήθηκαν μικτές μέθοδοι συλλογής στοιχείων (ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι). Μία μικτή μέθοδος ανάλυσης, ωστόσο, θα παρείχε καλύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας των σχέσεων της καθ' αυτού ισορροπίας εργασιακής- προσωπικής ζωής, αλλά και των προσδιοριστικών παραγόντων αυτής με την εργασιακή απόδοση των ατόμων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

(REFERENCES)

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2012), "Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility", *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000), "Consequences associated with work to family conflict: a review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- Anastasopoulou, A., Vraimaki, E., Trivellas. P. (2023), "Recovery for Resilience: The Mediating Role of Work–Life Balance on the Quality of Life of Women Employees", *Sustainability* 15, no. 17: 12877.
- Ángeles, M. López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez P., Quiñoá-Piñeiro Lara M. (2021), "An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours", *Journal of Business Research*, 140, 361-369
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009), "Leadership: Current theories, research, and future directions", *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2008), "Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9)
- Bevan, S. (2012), "Good work, high performance and productivity", Paper presented at the European HRD Forum, Lisbon, Portugal.
- Blazarovich, J. L., Smith, K. T., & Smith, L. M. (2014), "Employee-friendly companies and work-life balance: is there an impact on financial performance and risk level?", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18, 1-13.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J.H. & Grzywacz, J. G. (2006), "Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164.
- Crooker, K. J., Smith, F. L., & Tabak, R. (2002), "Creating work-family balance", *Human Resource Development Review*, 1, 387- 419.
- Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2012), "Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1012–1042. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.003>
- Frear, K., Donsbach, J., Theilgard, N., & Shanock, L. (2018), "Supported supervisors are more are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and

outcomes”, *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9485-2>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gragnano, A., Simbula, S., Miglioretti, M. (2020), “Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907

Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Shaw, J.D. (2003), “The relation between work–family balance and quality of life”, *J. Vocat. Behav.*, 63, 510–531.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006), “When work and family are allies: A theory of work-family enrichment”, *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

Gröpel, P., Kuhl, J. (2009), “Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment”, *Br. J. Psychol.*, 100, 365–375.

Grzywacz, J.G.; Carlson, D.S. (2007), “Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research” *Adv. Dev. Hum. Resour.*, 9, 455–471.

Haar, J. M. (2013), “Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014), “Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures.” *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.010

Hyman, J., & Summers, J. (2004), “Lacking balance?”, *Personnel Review*, 33(4), 418–429. doi:10.1108/00483480410539498

Jain, P. (2013), “A Comparative Study of Work Life Balance among CA, Doctors and Teachers”, *IRC’S International Journal of Multidisciplinary Research in Social & Management Sciences*, Volume: 1, Issue: 4, pp 58-65.

Jain, S., & Gautam, A. (2018), “A Study for work life balance challenges and solutions”, Conference: Emerging Role of Leadership, Values and Ethics in Organisational Development At: KIET, Ghaziabad, India

Kalliath, T. & Brough, P. (2008), “Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct”, *Journal of Management & Organization*, 14 (03), 323-327

Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013), "From "work-family" to "work-life": Broadening our conceptualization and measurement", *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221–237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>

Kelliher C, Richardson J, Boiarintseva G. (2017), "All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century", *Hum. Resour. Manag. J.* 2019,29, 97–112.

Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2023), "Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective.", *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>

Madhusudhan, V. G. & Nagaraju, K. (2013), "Work Life Balance of Teaching Faculty with Reference to Andhra Pradesh Engineering Colleges", *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Number 8, pp. 891-896.

Motowidlo, S. J. (2003), "Job performance.", In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 39–53. John Wiley & Sons, Inc.

Ng, T. W. H. (2017), "Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways." *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>

Padma, S. & M. S. (2013), "Role of Family Support in Balancing Personal and Work-Life of Women Employees", *IJCEM International Journal of Computational Engineering & Management*, Vol. 6 Issue 3, May 2013, pp 93-97, ISSN: 2230-7893.

Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008), "Positive spillover between personal and professional life: definitions, antecedents, consequences, and strategies", In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: research, theory, and best practices* (pp. 141–156). New York: Academic Press.

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. (2002), "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, 45, 369-386.

Santhana, L. K., Gopinath S. S. (2013), "Work Life Balance of Women Employees with reference to Teaching faculties", *International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology-II*.

Sirgy, M. J., Lee, D.-J. (2018), "Work-Life Balance: An Integrative Review", *Appl. Res. Qual. Life*, 13, 229–254.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998), "Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints

scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory” *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.

Stark, S. & Chernyshenko, O. (2005), "Organizational Psychology", *Psychology Faculty Publications*. 1988.

The WHOQOL Group. Development of the World Health Organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychol. Med.* 1998, 28, 551- 558.

Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004), “Considering the role of personality in the work- family experience: Relationships of the big five to work- family conflict and facilitation”, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.

Wells, S. J. (2007). “Are you too family friendly?”, *HRMagazine*, 52. 35-40.

Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015), “The work-family conflict from one spouse to other”, *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 1936-1957.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). “*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*”. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

Wood, G. J., & Newton, J. (2006), “Childlessness and women managers: ‘Choice’, context, and discourses”, *Gender, Work and Organization*, 13, 338-558.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). “Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

- 1) Το να παρέχω τα απαραίτητα στο σπίτι, με κάνει να **εργάζομαι πιο σκληρά** στη δουλειά
- 2) Τα πράγματα που κάνω στη δουλειά με βοηθούν να διαχειριστώ προσωπικά και πρακτικά θέματα στο σπίτι.
- 3) Συνολικά, πως θα αξιολογούσατε **ΣΗΜΕΡΑ** τη σχέση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής;
- 4) Αισθάνομαι συχνά αγχωμένος-η ότι δεν θα μπορέσω να εκτελέσω τα καθήκοντά μου στο χρόνο που πρέπει.
- 5) Με αγχώνει το εύρος των ευθυνών που έχω αναλάβει
- 6) Ο/η προϊστάμενος-η μου **καταλαβαίνει** τις οικογενειακές μου απαιτήσεις.
- 7) Η εταιρεία μου **προσφέρει βοήθεια**, όταν έχω ένα πρόβλημα.
- 8) Ανεξάρτητα από την εξουσία που έχει ο/η προϊστάμενός-η, είναι πολύ πιθανό να χρησιμοποιήσει την ισχύ του/της για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά
- 9) Πόσο ικανοποιημένος-η είστε με το **περιεχόμενο** της **εργασίας** σας;
- 10) Αξιολογείτε πόσο **ικανοποιημένος-η** είστε από τη δυνατότητά σας για εργασία;