ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
(Master in Business Administration)
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ – ΕΥΓΕΝΙΑ ΝΑΚΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΑΘΗΝΑ 2017

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας Δρ. Ιωάννη Σαλμόν, για την συνολική βοηθειά του ως προς την ολοκλήρωση της εργασίας μας, αλλά και για τη διετή συνεργασία μας καθ'όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μας προγράμματος.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους γονείς μου - Κωνσταντίνο & Φιλιώ - για την στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια σε κάθε μου προσπάθεια και στην βοήθεια τους να πραγματοποιήσω όλα μου τα όνειρα. ~Νικόλας Μητρόπουλος

Με την σειρά μου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την μητέρα μου και την θεία μου αντίστοιχα - Ευγενία & Κατερίνα Σιούλα - για την συνεχή υποστήριξη και βοήθεια που παρείχαν σε κάθε προσπάθεια στην ζωή μου.~ Αθανασία-Ευγενία Νάκου

Αθήνα,Σεπτέμβριος 2017

Περίληψη

Η εργασία που θα παρατεθεί παρακάτω έχει ως θέμα την διερεύνηση της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής. Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, είναι η μελέτη και η ανάλυση, στο κατά πόσο η σύγχρονη κοινωνία ανταποκρίνεται στην εκπλήρωση των βασικών αναγκών του εκάστοτε εργαζόμενου και στη βελτίωση της ποιότητας εργασιακής – προσωπικής ζωής και την εξισορρόπηση αυτών. Πρόκειται για την σωστή διαχείριση του χρόνου που απαιτείται από την εργασία και τις προσωπικές ή οικογενειακές υποχρεώσεις και ανάγκες, με τέτοιον τρόπο ώστε το άτομο να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας επιτυχώς τις υποχρεώσεις αυτές. Επίσης αποτελεί παράγοντα, ο οποίος συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα και εργασιακές επιδόσεις. Εάν και οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν πολιτικές εξισορρόπησης, η εφαρμογή τους δεν είναι πάντα δεδομένη, εφόσον άπτεται στην κουλτούρα του κάθε οργανισμού – επιχείρησης. Παρόλα αυτά η συμφιλίωση της προσωπικής και εργασιακής ζωής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική καθώς επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αύξηση της επίδοσης τους.

Abstract

The thesis that is going to be examined and discussed below, is going to explore the anthropocentric approach to human resource management and in particular, balancing work and personal life. The aim of this master's dissertation is to study and analyze whether modern society responds to the fulfillment of the basic needs of each employee and to improve the quality of work and personal life and balancing them.In order to successfully fulfill ones obligations, it is vital that one can manage their time between both their work and personal lives. A main factor is associated with increased productivity and work performance that is expected. Even if most businesses adopt balancing policies, their implementation is not always sufficient depending on the culture of various business organizations. The satisfaction and work performance of employees is extremely impacted by the balance of ones personal and working life working in human resources management.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ……..2

ΠΕΡΙΛΗΨΗ……...3

ABSTRACT……...4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ……..……..10

2.1.Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων;…….....10

2.2.Στόχοι διοικησης ανθρώπινων πόρων……12

2.2.1.Ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα……12

2.2.2.Βελτίωση παραγωγικότητας……14

2.2.3.Βελτίωση εργασιακής ικανοποίησης……...14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ……..16

3.1.Θεωρία Συναισθηματικής Νοημοσύνης……16

3.2.Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης……..17

3.2.1.Το Μοντέλο των ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης……17

3.2.2.Το Μικτό Μοντέλο…… .17

3.3.Η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε οργανωσιακό πλαίσιο…….....23

3.4.Συναισθηματική Νοημοσύνη και οργανωσιακή ηγεσία……24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ……...29

4.1.Εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής:
Έννοια,Περιεχόμενο……...…….29

4.2.Σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής…….....32

4.3.Αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής….....35

4.4.Γυναίκες και εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής……39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Η ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ……...43

5.1.Θεωρίες εφαρμογής της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων……...43

5.1.1.Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και οικονομική ανάπτυξη……..48

5.1.2.Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και παγκοσμιοποίηση……48

5.2.Εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα…….....50

5.3.Εργασιακή ικανοποίηση και θετική ψυχολογία……53

5.3.1.Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά……54

5.4.Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και συναισθηματική νοημοσύνη……..56

5.4.1.Χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη……..56

5.4.2.Ηγέτες και εργασιακό κλίμα……...60

5.5.Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής.....61

5.5.1.Κοινωνικό κεφάλαιο εργαζομένων……61

5.5.2.Συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής……64

5.5.3.Καθιέρωση κανόνων οργανισμού…….....68

5.5.4.Προβλήματα στην εφαρμογή πολιτικής ενός οργανισμού……..71

5.6.Η χρήση του Balanced Scorecard ως εργαλείου ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής……...72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ……...……..76

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{ο}
ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάδυση του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος εργασίας χαρακτηρίζεται από διαρκή κινητικότητα σε μια διεθνή αγορά, καθώς και από συνεχείς αλλαγές στην μορφή της εργασίας και τις αντίστοιχες θέσεις στις οποίες μπορεί ένας εργαζόμενος να απασχοληθεί. Αυτή η έντονη κινητικότητα και ρευστότητα της αγοράς εργασίας και των μορφών απασχόλησης έχει αλλάξει ριζικά την φύση της εργασίας, απαιτώντας όχι μόνο πολλές ώρες ενασχόλησης με αυτή, αλλά συχνά και την απουσία για μεγάλα χρονικά διαστήματα από την οικογένεια ή την διαρκή αλλαγή τόπου διαμονής, με αποτέλεσμα την διαρκή αλλαγή κοινωνικού κύκλου και με σημαντικές επιπτώσεις στην προσωπική ζωή. Έτσι, σε αυτό το πλαίσιο, η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί πλέον μια σημαντική πρόκληση για τους σύγχρονους οργανισμούς (Crompton & Lyonette, 2006; Ionela & Razvan, 2015; Lyness, Gornick, Stone & Grotto, 2012).

Μια ανθρωποκεντρική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οφείλει να έχει υπ’ όψη της τα παραπάνω χαρακτηριστικά της σύγχρονης αγοράς εργασίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσει κατάλληλες πολιτικές συμφιλίωσης οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και να απαντήσει στις συγκεκριμένες κοινωνικές ανάγκες που έχουν προκύψει, ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες με την ανάδυση νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος εργασίας, παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ολοένα και αυξανόμενη ρευστότητα των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Στο πλαίσιο αυτό, της εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής, οι οργανισμοί οφείλουν να ενσωματώσουν μια συνολική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα, καθώς και η θέσπιση κανόνων και ορίων μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής – οικογενειακής ζωής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{Ο}

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1. Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων;

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η στρατηγική και οργανωμένη προσέγγιση στην διαχείριση ενός από τους σημαντικότερους πόρους ενός οργανισμού: τους ανθρώπους που εργάζονται εντός αυτού και συμβάλλουν ατομικά και συλλογικά στην κατάκτηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί. Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την εφαρμογή πρακτικών και την λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν άμεσα το προσωπικό του οργανισμού και εν γένει, το ανθρώπινο κεφάλαιο που σχετίζεται με τον οργανισμό (Armstrong 2006).

Ο Senyucel (2009) ορίζει την διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως έναν συνδυασμό ανθρωποκεντρικών πρακτικών διοίκησης, που αναγνωρίζει τα άτομα ως «πόρους» του οργανισμού, έχοντας ως σκοπό την ανάπτυξη των πόρων αυτών, σε επίπεδο παραγωγικότητας, δεξιοτήτων, οργανωσιακής δέσμευσης και ευελιξίας, πάντα στο πλαίσιο της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Schuler & Jackson (1987), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως το σύστημα που αναπτύσσει, παρέχει κίνητρα και διατηρεί την αποτελεσματικότητα στους εργαζόμενους, καθώς και την αίσθηση του «ανήκειν» εντός του οργανισμού, αλλά και την αίσθηση του ανταγωνισμού του οργανισμού. Κατά αυτή την έννοια, οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές οι οποίες σχεδιάζονται και εφαρμόζονται με στόχο την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός

οργανισμού, προς όφελος της ευρύτερης επιχειρησιακής στρατηγικής και στόχων του (Delery & Doty, 1996).

Αντίστοιχα, ο Minbaeva (2005) αναφέρεται στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως ένα σύνολο πρακτικών που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και δομών που διευκολύνουν την ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων, την παραγωγικότητα και την δημιουργία γνώσης εντός του οργανισμού.

Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν αναγνωριστεί ως μια από τις βάσεις για την επίτευξη σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους σύγχρονους οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα ρευστό και δύσκολο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Cascio & Bailey, 1995; Florkowski & Schuler, 1994; Pfeffer, 1994).

Οι Torrington & Hall (1995) αναφέρουν μια σειρά ζητημάτων τα οποία άπτονται της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως η ευελιξία των όρων εργασίας, η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή δέσμευση, καθώς και η δια βίου μάθηση των εργαζόμενων.

Ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην εγκαθίδρυση μιας ευελιξίας στους όρους εργασίας θεωρείται απαραίτητος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, ένας βασικός στόχος της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ακριβώς η διαπραγμάτευση και η εφαρμογή ευέλικτων όρων εργασίας στο προσωπικό, μια ευελιξία που αφορά μια σειρά από επίπεδα, που άπτονται του ωραρίου, του τύπου εργασίας, των ικανοτήτων - δεξιοτήτων και της αμοιβής των

εργαζόμενων. Πιο συγκεκριμένα, η ευελιξία αναφέρεται σε (Torrington & Hall, 1995):

- *Λειτουργική ευελιξία* (functional flexibility), η οποία αναφέρεται στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός μεγάλου εύρους δεξιοτήτων - ικανοτήτων στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες και μορφές εργασίας, καθώς και σε νέες αρμοδιότητες, εντός του οργανισμού.
- *Ευελιξία ωραρίου* (temporal flexibility), η οποία αναφέρεται στην ελαστικότητα των ωρών εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχει η απαραίτητη προσαρμογή τόσο στις ανάγκες της εργασίας, όσο και στις ανάγκες του εκάστοτε εργαζόμενου.
- *Μισθολογική ευελιξία* (wage flexibility), η οποία αναφέρεται στην εξατομίκευση της αμοιβής των εργαζομένων, έτσι ώστε να υπάρχει άμεση σύνδεση με τις ατομικές δεξιότητες, τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει το άτομο και την απόδοσή - παραγωγικότητά του.
- *Αριθμητική ευελιξία* (numerical flexibility), η οποία αναφέρεται στην ευελιξία των τύπων εργασίας που μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της επιχείρησης (συμβάσεις μερικής απασχόλησης, συμβάσεις έργου κτλ.).

Το ζήτημα της λειτουργικής ευελιξίας σχετίζεται άμεσα με τον στόχο της συνεχούς ή δια βίου μάθησης και της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού.

2.2. Στόχοι δίοικησης ανθρώπινων πόρων

2.2.1. Ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα

Βασικός στόχος της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η ανάπτυξη και η εδραίωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία θα έχει ως βασικό πυλώνα

την συνεχή μάθηση, ενθαρρύνοντας και προσφέροντας ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (ή να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες), έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένας «μαθαίνων οργανισμός» (learning organization), που θα βασίζεται στην αξία της συνεχούς μάθησης για την επίλυση προβλημάτων, την αύξηση της καινοτομίας και, εν τέλει, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του, ως οργανισμού.

Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή δέσμευση αποτελούν βασικούς τομείς παρέμβασης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με στόχο την υιοθέτηση των αξιών του οργανισμού από κάθε μέλος ξεχωριστά, ώστε κάθε ένας εργαζόμενος να αισθάνεται υπεύθυνος για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό προς τους πελάτες. Αυτό το επίπεδο αφοσίωσης ή οργανωσιακής δέσμευσης σχετίζεται άμεσα με την λειτουργία της ηγεσίας, η οποία έχει την ευθύνη της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της παροχής ενός οράματος, μέσω του οποίου ενσαρκώνονται οι αξίες του οργανισμού.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα μεσαία και ανώτερα στελέχη της διοίκησης οφείλουν να μετατραπούν από παραδοσιακούς προϊστάμενους σε διευκολυντές / μέντορες (facilitators / mentors), που έχουν ως σκοπό την επικοινωνία του οράματος και των αξιών του οργανισμού στους υφιστάμενούς τους και την ενδυνάμωση των τελευταίων, ώστε να υιοθετήσουν τις αξίες και το όραμα αυτό στην εργασία τους. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα και δέσμευση σχετίζεται άμεσα με την έννοια της «ηγεσίας» (Woodwars & Hendry, 2004).

2.2.2. Βελτίωση παραγωγικότητας

Ένας από τους βασικότερους στόχους της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ως τμήματος εντός του οργανισμού είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, κάτι που αποτελεί και έναν από τους βασικούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης (Schuler et al., 1993). Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων συμμετέχει στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, με κύρια ευθύνη την αναγνώριση, αξιολόγηση και επίλυση πιθανών προβλημάτων που σχετίζονται με το προσωπικό του οργανισμού. Ταυτόχρονα, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων οφείλει να αναπτύξει άμεσα επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής (line managers) του οργανισμού, μέσω της παροχής συγκεκριμένης εκπαίδευσης και, στην συνέχεια, συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων.

Έτσι, απώτερος σκοπός της βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης: η αποτελεσματικότητα στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, η διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ μελών, στελεχών και τμημάτων, καθώς και η δυνατότητα του οργανισμού να επεξεργάζεται και να ενσωματώνει καινοτόμες ιδέες των μελών του, είναι θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που στηρίζεται τόσο στην έννοια της παραγωγικότητας, όσο και στην έννοια της μάθησης εντός του οργανισμού (Legge, 1995).

2.2.3. Βελτίωση εργασιακής ικανοποίησης

Ένας επιπλέον βασικός στόχος του τμήματος είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο και η εν γένει βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των μελών του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων

συμβάλλει στην παροχή εκπαίδευσης και κινήτρων προς τους εργαζόμενους, ώστε να αυξηθεί ο έλεγχος του εκάστοτε εργαζόμενου πάνω στην οργάνωση και την εκπόνηση της εργασίας του, καθώς και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, μέσω της δημιουργίας ομάδων εργασίας. Ταυτόχρονα, το τμήμα οφείλει να διευκολύνει και να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικές αρμοδιότητες, καθώς και να αναπτύξει δομές και διαδικασίες οι οποίες να ενθαρρύνουν την περαιτέρω λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, με στόχο την αύξηση της καινοτομίας και την επικοινωνία νέων ιδεών εντός του οργανισμού (Chen & Huang, 2009; Petrescu & Simmons, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{ο}
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1 Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, ως στοιχείο της ανθρώπινης ύπαρξης, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας τις τελευταίες δύο δεκαετίες, με αποτέλεσμα τη διατύπωση αρκετών θεωριών και τη διενέργεια δεκάδων ερευνών από ψυχολόγους και κοινωνιολόγους, για το πώς επιδρά στην ανθρώπινη ανάπτυξη και απόδοση. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) αναπτύχθηκε ως ψυχολογική θεωρία από τους Mayer, Caruso & Salovey (1999).

Για τους Salovey & Mayer η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί το σύνολο των δεξιοτήτων, οι οποίες καθορίζουν τη διακύμανση της ακρίβειας στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τα συναισθήματά τους: «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματα και να τα αναγνωρίζεις, η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα, όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους.» (Mayer & Salovey, 1997).

Με άλλα λόγια η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών προερχόμενων από τα συναισθήματα και η χρησιμοποίηση τους για την καθοδήγηση της δράσης σε περιστάσεις που απαιτούν ενεργοποίηση του γνωστικού συστήματος.

3.2. Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

3.2.1. Το μοντέλο των ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το μοντέλο των ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Mayer & Salovey που βασίζεται στην ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης βλέπει τα συναισθήματα ως χρήσιμες πηγές πληροφορίας που βοηθούν κάποιον να καταλάβει και να οδηγηθεί μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον. (Mayer & Salovey, 1997). Το μοντέλο προτείνει ότι τα άτομα ποικίλουν στην ικανότητα τους να προσεγγίσουν μια πληροφορία συναισθηματικής φύσεως και στην ικανότητα τους να σχετίσουν την συναισθηματική προσέγγιση με μια ευρύτερη γνώση: Αυτή η ικανότητα φαίνεται να εκδηλώνεται σε συγκεκριμένες προσαρμοστικές συμπεριφορές. Το μοντέλο ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις τύπους ικανοτήτων (Salovey,Mayer & Caruso, 2002):

1.Αντίληψη Συναισθημάτων

2.Χρήση συναισθημάτων

3.Κατανόηση συναισθημάτων

4.Διαχείριση συναισθημάτων

3.2.2. Το Μικτό μοντέλο

Η καθιέρωση του όρου Συναισθηματική Νοημοσύνη στην διεθνή βιβλιογραφία οφείλεται στον Daniel Goleman (1995),όπου η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μία σύνθεση δυνατοτήτων – ικανοτήτων όπου συμμετέχουν η ηγεσία, η επιρροή, η επικοινωνία, η ικανότητα εργασίας σε ομάδα, η αντιμετώπιση συγκρούσεων με την χρήση των οποίων μπορούν τα άτομα να ανταπεξέλθουν στις κοινωνικές τους συναναστροφές(Goleman, 1995). Επίσης είναι εξ’ ίσου σημαντική για την μάθηση,

όσο και η Γνωστική Νοημοσύνη. Η Γνωστική Νοημοσύνη όμως δεν μπορεί από μόνη της να προβλέψει την πιθανότητα προσωπικής επιτυχίας και επίτευξης του ατόμου, καθώς το υψηλό IQ από μόνο του δεν είναι επαρκής ικανότητα: Έτσι πρέπει να ληφθεί υπ' όψη και η παράμετρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το σύνολο των κοινωνικών – συναισθηματικών δεξιοτήτων που χρειάζονται για να εκδηλωθεί επιτυχώς η ικανότητα της Γνωστικής Νοημοσύνης (Goleman, 2006).

Κατά τον Goleman (2006) υπάρχουν δύο βασικές συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίες είναι και απαραίτητες για την διαχείριση των κοινωνικών σχέσεων: α) η ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων του εαυτού και β) η ενσυναίσθηση (empathy), η ικανότητα της αντίληψης, της κατανόησης και της συσχέτισης με τα συναισθήματα των άλλων. Αυτές οι δύο ικανότητες είναι απαραίτητες ώστε να μπορέσει το άτομο να αποκριθεί κατάλληλα στα συναισθήματα των άλλων και –συνεπώς- να μπορεί να (δια)χειρίζεται τις κοινωνικές του σχέσεις (Goleman, 2006). Σε γενικές γραμμές ο Goleman διακρίνει πέντε βασικές συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: α) Αυτοσυνείδηση, β) Αυτορρύθμιση, γ) Εσωτερικά κίνητρα, δ) Ενσυναίσθηση και ε) Κοινωνικές Δεξιότητες (Cherniss , 2000; Goleman, 2006).

Η βασική μονάδα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι –φυσικά- το συναίσθημα. Ως τέτοιο, ο Goleman ορίζει την φυσιολογική απόκριση σε μια κατάσταση που είναι τόσο σημαντική ώστε να εμπλέκεται όχι μόνο το διανοητικό μέρος, αλλά και το συναισθηματικό. Τέτοιες φορτισμένες καταστάσεις μπορεί να είναι καταστάσεις κινδύνου, απώλειας, επίτευξης στόχων, πρόκλησης, συναισθηματικών ή/και ερωτικών δεσμών, οικογενειακές. Υφίσταται έτσι, κατά την συγκεκριμένη θεώρηση, ένας διαχωρισμός στον εαυτό, που χωρίζεται στα δύο: σε εκείνον που σκέφτεται και εκείνον που αισθάνεται. Η ικανότητα συνειδητής

διαχείρισης των συναισθημάτων, του «εαυτού που αισθάνεται» είναι βασικός παράγοντας στην συγκρότηση και την ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που θα συνάψει το άτομο. Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει έμφαση στην επίδραση που μπορεί να έχει η λογική στο συναίσθημα. Βάσει της προοπτικής αυτής, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην «ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε, να επεξεργαζόμαστε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα του εαυτού μας και των άλλων» (Mayer & Salovey, 1997).

Σε γενικές γραμμές, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο Goleman διακρίνει πέντε βασικές συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

- **Αυτοσυνείδηση (Self-awareness):** Η ικανότητα της αναγνώρισης και της κατανόησης των συναισθημάτων, της διάθεσης και των κινήτρων του εαυτού, καθώς και της επίπτωσής τους στους άλλους. Στοιχεία της αυτοσυνείδησης είναι η αυτοπεποίθηση, η ρεαλιστική εκτίμηση των δυνατοτήτων του ατόμου και η διάθεση αυτοσαρκασμού στο χιούμορ. Η αυτοσυνείδηση εξαρτάται από την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων του εαυτού και της σωστής αναγνώρισης και κατονομασίας τους (Goleman, 2003).

- **Αυτορρύθμιση (Self-regulation):** Η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ανακατευθύνει κατά βούληση τις αποδιοργανωτικές παρορμήσεις ή διαθέσεις που τυχόν έχει. Η αυτορρύθμιση / αυτοσυγκράτηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις κοινωνικές σχέσεις του ατόμου, καθώς στοιχείο της είναι η ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται πριν πράξει (να μην πράττει, δηλαδή, βάσει ανεξέλεγκτου αυθορμητισμού). Στοιχεία της είναι επίσης η αξιοπιστία, η ακεραιότητα και το να είναι το άτομο ανοιχτό στην αλλαγή.

Σύμφωνα με τους Cole, Michel & Teti (1994), η συναισθηματική αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στην καθημερινή εμπειρία του με τρόπους που είναι κοινωνικά αποδεκτοί, όντας ταυτόχρονα ικανό να επιτρέψει την έκφραση συναισθημάτων, αλλά και την ικανότητα να αναστέλλει συναισθηματικές αντιδράσεις, όπου αυτό απαιτείται. Αντίστοιχα, όπως αναφέρει ο Thompson (1994), η συναισθηματική αυτορρύθμιση ορίζεται ως η ικανότητα που περιλαμβάνει τόσο εξωτερικές, όσο και εσωτερικές διαδικασίες για την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την τροποποίηση των συναισθηματικών αντιδράσεων. Η συναισθηματική αυτορρύθμιση είναι μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την έναρξη, την αναστολή ή την αναδιαμόρφωση της συναισθηματικής κατάστασης της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια δεδομένη κατάσταση, επιτρέποντας στο άτομο να ελέγχει τις συναισθηματικές αντιδράσεις του. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναστέλλει την συναισθηματική έκφραση μέσω αυθόρμητων αντιδράσεων – συμπεριφορών οι οποίες θεωρούνται κοινωνικά μη-αποδεκτές, όπως και να χρησιμοποιεί το συναίσθημα στην κατεύθυνση επίτευξης θετικών συμπεριφορών. Βάσει των παραπάνω, κύριο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής αυτορρύθμισης είναι ο έλεγχος των συναισθημάτων, σε επίπεδο εκφραζόμενης συμπεριφοράς.

Όπως αναφέρει ο Goleman (2006), η συναισθηματική αυτορρύθμιση είναι βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου και βοηθά το άτομο να ασκεί έλεγχο και να τροποποιεί / κατευθύνει την συμπεριφορά του, αποφεύγοντας την έκφραση παρορμήσεων, ικανότητα η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική ως κοινωνική δεξιότητα για τις διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου, ενώ η έλλειψή της εκφράζεται με χαρακτηριστικά όπως η έλλειψη ελέγχου των παρορμήσεων και ο, κακώς εννοούμενος, αυθορμητισμός. σύμφωνα με τους Dodge, Coie, & Lynam

(2006), έλλειψη συναισθηματικής αυτορρύθμισης συνεπάγεται τον κίνδυνο κοινωνικής απομόνωσης, η οποία έχει σημαντική συσχέτιση με τον κίνδυνο εμφάνισης αντικοινωνικής συμπεριφοράς και εξωτερικευμένων προβλημάτων συμπεριφοράς. Αντίθετα- η συναισθηματική αυτορρύθμιση συνδέεται με βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων, καλύτερες διαπροσωπικές – κοινωνικές σχέσεις και μικρότερο κίνδυνο για αντικοινωνική συμπεριφορά (Maszk, Eisenberg, & Guthrie, 1999). Σύμφωνα με την έρευνα των Bandura, Caprara, Barbaranelli, Gerbino & Pastorelli (2003), η αποτυχία συναισθηματικής αυτορρύθμισης συνεπάγεται την αύξηση μιας σειράς ψυχοκοινωνικών και συναισθηματικών προβλημάτων, τα οποία προέρχονται από τραυματικές εμπειρίες που οφείλονται στην αδυναμία ρύθμισης των συναισθημάτων.

- **Ενδογενή κίνητρα (Internal motivation):** Ως κίνητρα μπορούν να οριστούν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι προκαλούν μια επιθυμία στα άτομα, με αποτέλεσμα την ύπαρξη συνεχούς ενδιαφέροντος και επίμονης προσπάθειας στην κατεύθυνση της επίτευξης ενός στόχου ή ενός συνόλου στόχων (Xanthakis & Stogiannidou, 2012). Τα κίνητρα εξαρτώνται, κατά αυτόν τον τρόπο, από μια σειρά συνειδητών και μη-συνειδητών παραγόντων, όπως η ένταση της επιθυμίας, η ανάγκη επίτευξης του στόχου και οι ανταμοιβές για την ολοκλήρωση ενός έργου, καθώς και οι προσδοκίες του ατόμου αλλά και του κοινωνικού και εργασιακού περιβάλλοντος από το άτομο. Σύμφωνα με τους Ryan & Deci (2000), ως *ενδογενή* ορίζονται τα κίνητρα τα οποία σχετίζονται με την εσωτερική ικανοποίηση του ατόμου, σε σχέση με μια πράξη ή δραστηριότητα. Κατά αυτήν την έννοια, τα ενδογενή κίνητρα ωθούν το άτομο να ασχοληθεί με μια δραστηριότητα λόγω της πεποίθησής του για την αξία της δραστηριότητας καθεαυτής (Ryan & Deci, 2000).

Αντίθετα, ως *εξωγενή* ορίζονται τα κίνητρα τα οποία βασίζονται σε αμοιβές ή πιέσεις, οι οποίες δεν σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της δραστηριότητας. Έτσι, σε αντίθεση με τα ενδογενή, τα εξωγενή κίνητρα αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου το άτομο κινητοποιείται να επιτελέσει μια δραστηριότητα λόγω των συνοδευόμενων αμοιβών της (π.χ. χρηματικές ή υλικές ανταμοιβές) ή για να αποφύγει πιθανές συνέπειες της μη-επιτέλεσης της δραστηριότητας (Ryan & Deci, 2000). Η ύπαρξη ενδογενών και εξωγενών κινήτρων είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για την κατανόηση της επίδρασης των κινήτρων σε έναν άτομο, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της εργασίας. Τα ενδογενή και τα εξωγενή κίνητρα μπορούν να σχετίζονται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, καθώς και με τις προσδοκίες και την ταυτότητά του. Όσον αφορά τα κίνητρα ενός εργαζόμενου, μπορούν να σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χρηματικά κίνητρα και τις υλικές ανταμοιβές, όπως ο μισθός και η παρεχόμενη ασφάλιση. Ταυτόχρονα, η ύπαρξη ή όχι επαρκών κινήτρων μπορεί να επηρεάσει σημαντική την απόδοση και δέσμευση ενός εργαζόμενου (Xanthakis & Stogiannidou, 2012). Η ικανότητα του ατόμου να εντάσσει την δουλειά και την όποια ενασχόλησή του σε ένα πλαίσιο εσωτερικών κινήτρων που ξεφεύγουν από τα επιφανειακά κίνητρα, όπως το κυνήγι των χρηματικών απολαβών ή του status. Τέτοια εξωγενή κίνητρα ο Goleman τα ονομάζει «εξωτερικές ανταμοιβές» (external rewards). Αντίθετα, οι «εσωτερικές ανταμοιβές» που συνιστούν ενδογενή κίνητρα αφορούν σε πράγματα όπως η κατανόηση του τι είναι σημαντικό για το άτομο στην ζωή, η άντληση ευχαρίστησης και χαράς από την όποια δραστηριότητα και η διάθεση για μάθηση. Η ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών οδηγούν σε μια τάση του ατόμου να επιδιώκει την επίτευξη στόχων με πολύ περισσότερη επιμονή και ενέργεια, αυξάνοντας τα κίνητρα επίτευξης, την

αισιοδοξία, την διάθεση δέσμευσης στην εργασία και την διαχείριση μιας πιθανής αποτυχίας (Xanthakis & Stogiannidou, 2012).

- **Ενσυναίσθηση (Empathy)**: Η ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής κατάστασης και υπόστασης των άλλων, που επιτρέπει στο άτομο να συμπεριφέρεται σε άλλους ανθρώπους με βάση τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και όχι αγνοώντας τες. Η ικανότητα αυτή επιτρέπει στο άτομο την προσαρμογή σε μια κατάσταση προκειμένου να ανταποκριθεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Σε εργασιακό πλαίσιο η ενσυναίσθηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων και εμπειριών στους άλλους. Το πρόσημο σε σχέση με την ενσυναίσθηση δεν είναι, όμως, πάντα θετικό, καθώς μπορεί και να γίνει μέσο χειρισμού των ατόμων και των κοινωνικών σχέσεων του υποκειμένου (Goleman, 2003).

- **Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills**): Ικανότητα διαχείρισης των κοινωνικών σχέσεων και δόμησης κοινωνικών δικτύων, καθώς και ικανότητα εγκαθίδρυσης κοινών τόπων σε μια σχέση και ανάπτυξης της επικοινωνίας. Στοιχεία κοινωνικών δεξιοτήτων είναι η πειστικότητα, η ικανότητα συμμετοχής σε ομάδες και ηγετική τάση μέσα σε αυτές (Goleman, 1995; Poonruksa, 2011).

3.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε οργανωσιακό πλαίσιο

Η συναισθηματική νοημοσύνη στα πλαίσια της διοίκησης και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχει μελετηθεί όσον αφορά την σημασία της σε διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής, μετασχηματισμού, δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που

ευνοεί την συνεργασία και την δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας, και εν τέλει την βελτίωση της συνολικής «οργανωσιακής κουλτούρας» (organizational culture) του εκάστοτε οργανισμού, βελτιώνοντας τόσο την αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, όσο και την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των τελευταίων (Fernandez-Araoz, 1999).

Έτσι, οι υποστηρικτές της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι υπάρχουν ξεχωριστές ατομικές ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με την διαχείριση των συναισθημάτων, δεξιότητες που μπορούν να αναπτυχθούν σε βάθος χρόνου και ενισχύονται μέσω της εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, η ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης των συναισθήματων του εαυτού, αλλά και των άλλων, αντιμετωπίζεται συχνά ως «ένα σημαντικό εργαλείο στο οπλοστάσιο κάθε manager» (Ashkanasy & Daus, 2002).

3.4. Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή ηγεσία

Βασική έννοια για την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η έννοια της «ηγεσίας» (leadership). Το ζήτημα της ηγεσίας και του τύπου ηγεσίας (leadership style) είναι κεντρικής σημασίας για τους τομείς της διοίκησης και του management, τόσο σε σχέση με τις επιχειρήσεις, όσο και σε σχέση με την δημόσια διοίκηση. Όπως αναφέρει ο ίδιος ο Goleman (2000), ο τρόπος ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών ενός οργανισμού και είναι καθοριστικός για την διαμόρφωση της «οργανωσιακής κουλτούρας» του, επηρεάζοντας κάθε στοιχείο αυτής, από τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό των πρακτικών και των

στόχων, μέχρι τις διαπροσωπικές σχέσεις, το ομαδικό πνεύμα και τα κίνητρα που υπάρχουν ή λείπουν από τα μέλη του οργανισμού.

Ο συνηθέστερος τρόπος ηγεσίας ενός οργανισμού βασίζεται στην προσέγγιση της «Διοικητικής Ηγεσίας». Η Διοικητική Ηγεσία εστιάζει στην ιεραρχική διάσταση της διοίκησης, υποθέτοντας ότι, εάν ο ηγέτης διεκπεραιώσει ικανοποιητικά τον ρόλο και τις λειτουργίες που του έχουν ανατεθεί, θα διευκολυνθεί η εργασία των υπολοίπων μελών του οργανισμού και η λειτουργία του οργανισμού ως σύνολο. Ως εκ τούτου, η Διοικητική Ηγεσία εστιάζει στην δύναμη της επιρροής του διευθυντικού στελέχους, επιρροή που πηγάζει από την εξουσία που κατέχει ανάλογα με την βαθμίδα της ιεραρχίας στην οποία βρίσκεται. Σε αυτή την προσέγγιση, κεντρικό ρόλο παίζουν οι λειτουργίες της εποπτείας και της ιεράρχησης προτεραιοτήτων. Βασικός ρόλος του ηγέτη είναι ο σχεδιασμός της λειτουργίας του οργανισμού, ο οποίος επιτυγχάνεται με την ιεράρχηση των στόχων και των προτεραιοτήτων, καθώς και τον ορισμό των καθηκόντων και τον καταμερισμό εργασίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Έτσι, το διευθυντικό στέλεχος ενός οργανισμού είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό του πλάνου λειτουργίας και τον ορισμό των στόχων και των εργασιών. Πέρα από αυτό, το διευθυντικό στέλεχος έχει την ευθύνη της εποπτείας της εφαρμογής του σχεδίου αυτού, καθώς και της μετέπειτα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Πρόκειται, όπως είναι εμφανές, για μια τεχνοκρατική αντιμετώπιση του ρόλου του διευθυντικού στελέχους, κατά την οποία τα στελέχη θεωρούν ότι όσο υψηλότερη θέση στην ιεραρχία κατέχουν, τόσο περισσότερο θα είναι αποτελεσματικός ένας εποπτικός ρόλος, χωρίς περαιτέρω εμπλοκή με τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού (Leithwood & Poplin, 1992).

Έτσι, η Διοικητική Ηγεσία πολλές φορές εκπίπτει σε μια γραφειοκρατική στάση και λειτουργία των στελεχών, στην οποία η υψηλότερη ιεραρχικά θέση

απομακρύνεται από τις λειτουργίες των εργαζομένων, την «ατμόσφαιρα» του χώρου εργασίας και τα προβλήματα που προκύπτουν στο πλαίσιο της καθημερινότητας του οργανισμού, εστιάζοντας σε μια γραφειοκρατική αντιμετώπιση των ζητημάτων από απόσταση, με την μορφή της «γενικής εποπτείας» . Η προσέγγιση αυτή εμπεριέχει τον κίνδυνο της αλλαγής του τρόπου ηγεσίας προς μια «γραφειοκρατική ηγεσία» (Obgonna & Harris, 2000), όπου η διοίκηση είναι απομακρυσμένη από τους εργαζόμενους, απαιτώντας απλά την τήρηση ορισμένων κανόνων, ή προς μια ηγεσία τύπου "laissez faire", στην οποία η απόσταση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και λοιπών μελών του οργανισμού είναι τόσο μεγάλη που, ουσιαστικά, πολλά ζητήματα αφήνονται «στην τύχη τους», δημιουργώντας σημαντικά λειτουργικά προβλήματα στον οργανισμό.

Είναι, λοιπόν, εμφανές, ότι μια σύγχρονη οπτική πάνω στην διοίκηση και την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί έναν διαφορετικό τύπο ηγεσίας από τον παλαιότερο «τεχνοκρατικό», όπου δίνεται βάρος στην τήρηση των κανόνων, ή από τον τύπο της «Διοικητικής Ηγεσίας», όπου η ηγεσία ταυτίζεται με την διοίκηση και την εποπτεία του οργανισμού. Μια τέτοια προσέγγιση, που ικανοποιεί τις απαιτήσεις των σύγχρονων τάσεων στην διοίκηση, είναι η «Μετασχηματιστική Ηγεσία». Με βάση τον ορισμό των Leithwood & Poplin (1992), μετασχηματιστική είναι εκείνη η ηγεσία η οποία παρέχει κίνητρα και ώθηση στα μέλη του οργανισμού προς την αλλαγή, την αυτό-βελτίωση και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία βασίζεται στην διατήρηση μιας κατεύθυνσης συνεχούς αλλαγής προς το καλύτερο και διανοητικής υποκίνησης με τρείς βασικούς άξονες (Leithwood & Poplin, 1992):

Α) Την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας συνεργασίας, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται μέσω της ηγεσίας και με την λήψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών να

μοιράζονται τις εμπειρίες, τα προβλήματα και τις προτάσεις τους με τους συναδέλφους τους, σε μια κατεύθυνση συλλογικής εργασίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος δύναται να μάθει από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού πώς να είναι αποδοτικότερος και παραγωγικότερος.

Β) Την στήριξη της συνεχούς ανάπτυξης των εργαζόμενων, όπου η ηγεσία προβαίνει σε παρεμβάσεις, όπως η διοργάνωση συνεδρίων, σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων, ώστε να δοθεί βάση στην αντίληψη ότι ο εργαζόμενος πρέπει να είναι σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης, μάθησης νέων δεξιοτήτων και εναρμόνισης με νέες εξελίξεις στον τομέα του.

Γ) Την ομαδική επίλυση προβλημάτων, όπου η ηγεσία ενδυναμώνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων, ώστε μέσω συλλογικών διαδικασιών να παρέχονται στρατηγικές αντιμετώπισης συνολικών ή ειδικών προβλημάτων που προκύπτουν, είτε εντός του οργανισμού, είτε σε εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την λειτουργία του.

Με βάση τα παραπάνω, η Μετασχηματιστική Ηγεσία είναι εκείνη που παίρνει πρωτοβουλίες και οργανώνει επιμορφωτικές διαδικασίες, ώστε να αλλάξει τις αντιλήψεις των εργαζόμενων προς μια κατεύθυνση συνεργασίας, αυτό-βελτίωσης, μάθησης νέων τεχνολογιών και λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Leithwood & Poplin, 1992)

Βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η «Οργανωσιακή Δέσμευση»: το επίπεδο *δέσμευσης* των μελών στον οργανισμό, που εξαρτάται από τον βαθμό ταύτισης τους με το *όραμα* και τις *αξίες* του. Η «Οργανωσιακή Δέσμευση» θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο ενδυνάμωσης της συνοχής του οργανισμού, καθώς και της αύξησης της παραγωγικότητας, της επίτευξης των στόχων και της καλύτερης λειτουργίας και

επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού (Colquitt, LepineWesson & Gellatly, 2011; O'Reilly & Chatman, 1986;).

Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη και ιδιαίτερα με τα ενδογενή κίνητρα. Ο υψηλότερος και αποτελεσματικότερος τύπος δέσμευσης ενός μέλους προς τον οργανισμό είναι η «συναισθηματική δέσμευση» (affective commitment), η οποία επιτυγχάνεται ακριβώς όταν το μέλος κατανοεί, ταυτίζεται και εσωτερικεύει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού (Allen & Meyer, 1990; Nyhan, 1999). Η συναισθηματική δέσμευση γίνεται αντιληπτή ως προκύπτουσα από ένα σύνολο ενδογενών κινήτρων, σε αντίθεση με τύπους δέσμευσης όπου το κίνητρο είναι εξωγενές.

Έτσι, ένα διευθυντικό στέλεχος που θα ακολουθούσε τις σύγχρονες κατευθύνσεις στους τομείς της διοίκησης και της ηγεσίας σε οργανισμούς, θα πρέπει –μεταξύ άλλων- να αποκαταστήσει αυτή την σχέση των μελών του οργανισμού με τις αξίες και το όραμα αυτό. Μια τέτοια ικανότητα του στελέχους θα ήταν ιδιαίτερα σημαντική και απαραίτητη ως μέρος μιας συνολικής προσέγγισης με βάση την «Μετασχηματιστική Ηγεσία». Αντίθετα, ο τύπος της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional leadership) τείνει να βασίζεται σε εξωτερικά κίνητρα (ευνοϊκή αξιολόγηση, μισθολογική και εργασιακή σταθερότητα κτλ.) (Bass, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Όπως αναφέρει ο Bass (1990), τα εξωτερικά αυτά κίνητρα είναι σημαντικά πιο αδύναμα σε σχέση με τα εσωτερικά κίνητρα και δεν εγγυώνται την δέσμευση του μέλους στον οργανισμό, ούτε την θέλησή του για αυτό-βελτίωση και προσπάθεια για την επίτευξη στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{ο}

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

4.1. Εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής: Έννοια, Περιεχόμενο

Η έννοια της εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής αποτέλεσε αίτημα των εργαζόμενων κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα και στηρίχθηκε από πληθώρα ερευνών κατά τις δεκαετίες του 1970 – 1990, οι οποίες την συνέδεσαν με αυξημένη επαγγελματική παραγωγικότητα και παράγοντα αύξηση του ανταγωνισμού της εκάστοτε επιχείρησης (Ionela & Razvan, 2015).

Η εξισορρόπηση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής αναφέρεται στην διαχείριση του χρόνου που απαιτείται από την εργασία και τις προσωπικές ή οικογενειακές υποχρεώσεις και ανάγκες, με τέτοιον τρόπο ώστε το άτομο να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας επιτυχώς τις υποχρεώσεις αυτές. Η ισορροπία αυτή μπορεί να έχει διαφορετικές εκφράσεις ανά άτομο, καθώς σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, της οικογένειας και του κοινωνικό-πολιτισμικού πλαισίου στο οποίο εντάσσεται το άτομο. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ιδιαίτερα σημαντική για την υγεία και την ευεξία των εργαζόμενων, όσο και για την επαγγελματική τους επίδοση (Hwang & Kim, 2009).

Σύμφωνα με τους Ionela & Razvan (2015), η ύπαρξη μιας ισορροπημένης εργασιακής και προσωπικής ζωής αποτελεί παράγοντα, ο οποίος συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα και εργασιακές επιδόσεις, αυξημένη συναισθηματική δέσμευση στον οργανισμό και μειωμένα επίπεδα κατά συνήθειας απουσίας από την εργασία (absenteeism).

Παρ’ όλα αυτά, κατά την τελευταία δεκαετία υπήρξε μια σημαντική μείωση του ενδιαφέροντος γύρω από την συγκεκριμένη διάσταση του management, λόγω της ανάδυσης των ευέλικτων – επισφαλών μορφών εργασίας, καθώς και λόγω της οικονομικής κρίσης, η οποία επανακαθόρισε τις προτεραιότητες των εταιριών, όπου τέθηκε η αυξημένη παραγωγικότητα με τον μικρότερο δυνατό αριθμό εργαζόμενων ως βασική προτεραιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Docherty, Forslin & Shani, 2002; Ionela & Razvan, 2015). Ταυτόχρονα, μια δεύτερη σημαντική αλλαγή η οποία έλαβε χώρα κατά την τελευταία δεκαετία αφορά την ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογιών επικοινωνίας, η οποία επέτρεψε την ανάδυση τόσο νέων επαγγελματικών τομέων, όσο και νέων μορφών εργασίας και ενασχόλησης με την επαγγελματική ζωή. Η πρόσβαση στο διαδίκτυο μέσω κινητών συσκευών, που επιτρέπει την διαρκή ενασχόληση με αντικείμενα και στόχους της επαγγελματικής ζωής, συνέβαλε στην μετατροπή της εργασίας σε μια ιδιαίτερα ευέλικτη δραστηριότητα, η οποία δύναται να συνεχιστεί και εκτός του άμεσου χώρου εργασίας και των συγκεκριμένων ωραρίων που χαρακτήριζαν την εργασία στο παρελθόν.

Για τον λόγο αυτό, οι σύγχρονες μορφές εργασίας συχνά χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη μη-ξεκάθαρων ορίων μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, τόσο από άποψη χρόνου στον οποίο αναμένεται από τον εργαζόμενο να ασχοληθεί με αντικείμενα του επαγγέλματος, όσο και από άποψη χώρου, καθώς η εργασία από το σπίτι είναι πλέον μια νόρμα για πολλά επαγγέλματα, με αποτέλεσμα ο χρόνος επαγγελματικών δραστηριοτήτων να επεκτείνεται στο πλαίσιο της προσωπικής – οικογενειακής ζωής (Warhurst, Eikhof & Haunschild, 2008; Demerouti, Derks, Lieke & Bakker, 2014; Derks & Bakker, 2014; Derks, BrummelhuisZecic & Bakker, 2014).

Όπως αναφέρουν μια σειρά ερευνητών (Karatepe, 2010; Lourel, Ford, Gamassou, Guéguen & Hartmann, 2009), οι εξελίξεις αυτές αναζωπύρωσαν το ενδιαφέρον για την μελέτη των πιέσεων της εργασίας στην προσωπική και την οικογενειακή ζωή των εργαζόμενων, όπως φαίνεται από τον αναδυόμενο όρο «ισορροπία δουλειάς – εργασίας» (work-life balance).

Γενικά, η έννοια της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής βασίζεται στην παραδοχή ότι η ζωή ενός ατόμου χωρίζεται σαφώς σε δύο σημαντικούς τομείς: την εργασία και την προσωπική ζωή, με την πρώτη πολλές φορές να επιβάλλει αρνητικούς περιορισμούς στην τελευταία. Έτσι, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η σχέση μεταξύ θεσμικών και πολιτισμικών χρόνων και χώρων εργασίας και μη-εργασίας, σε κοινωνίες όπου το εισόδημα δημιουργείται και διανέμεται κυρίως μέσω των αγορών εργασίας (Felstead, Gallie & Green, 2002). Αυτό συνεπάγεται μια ισορροπημένη διασύνδεση μεταξύ της απασχόλησης και άλλων τομέων της ζωής. Δίνοντας έναν ακριβέστερο ορισμό ο Clark (2000) αναφέρεται στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής ως την κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από "*ικανοποίηση και λειτουργικότητα στην εργασία και στο σπίτι, με ελάχιστη σύγκρουση ρόλων μεταξύ των δύο τομέων*".

Επιπλέον, οι Manfredi & Holliday (2004) αναφέρουν ότι: «*Η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής βασίζεται στην αντίληψη ότι η αμειβόμενη εργασία και η προσωπική ζωή πρέπει να θεωρούνται λιγότερο ως ανταγωνιστικές προτεραιότητες και περισσότερο ως συμπληρωματικά στοιχεία μιας ολοκληρωμένης ζωής*», ενώ σύμφωνα με τους Greenhaus, Collins & Shaw (2003), η ισορροπία αυτή αναφέρεται στο «*βαθμό στον οποίο ένα άτομο ασχολείται εξίσου - και είναι εξίσου*

ικανοποιημένο με τον εργασιακό και τον οικογενειακό του ρόλο». Έτσι, η έννοια της ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών τομέων της ζωής ενός ατόμου και τις συνέπειες που αυτή έχει στην οργανωσιακή δέσμευση, την επαγγελματική ικανοποίηση, τους οικογενειακούς και τους κοινωνικούς ρόλους του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τους Ungerson & Yeandle (2005), η ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής είναι η διατήρηση και η ενσωμάτωση πολλαπλών τομέων (προσωπικού χρόνου, οικογενειακών υποχρεώσεων και εργασίας) με την μικρότερη δυνατή σύγκρουση ρόλων (Clark, 2000; Ungerson & Yeandle, 2005). Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας αντικατοπτρίζει τον προσανατολισμό ενός ατόμου σε διάφορους ρόλους ζωής (Marks & MacDermid, 1996) και έτσι αποτελεί βασικό ζήτημα σε όλους τους τύπους απασχόλησης, καθώς οι οικογένειες στις οποίες εργάζονται και οι δύο σύζυγοι αποτελούν πλέον τον κανόνα στις δυτικές – ανεπτυγμένες κοινωνίες, ταυτόχρονα με τις υψηλές απαιτήσεις της εργασίας και τα απαιτητικά ωράρια. Έτσι, αποκτάει ιδιαίτερη, πλέον, σημασία η παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους ως προς την επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας τους και της προσωπικής - οικογενειακής ζωής τους (Ungerson & Yeandle, 2005).

4.2. Σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικών πιέσεων που απορρέει σε μεγάλο βαθμό από προσπάθειες για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, το βάρος που πέφτει στους εργαζόμενους είναι συχνά ιδιαίτερα μεγάλο (Karatepe, 2010, Lourel et al., 2009). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ζήτημα της σύγκρουσης μεταξύ της προσωπικής ζωής των ανθρώπων και των εργασιακών

ευθυνών τους είναι κρίσιμο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η οργανωτική δύναμη μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητάς τους καθώς και την οργανωσιακή δέσμευση των μελών – εργαζόμενων ενός οργανισμού (Deery, 2008; Aluko, 2009). Το φαινόμενο αυτό είναι ακόμα εντονότερο στην περίπτωση των γυναικών εργαζόμενων: σε κοινωνίες με παραδοσιακή – πατριαρχική κοινωνική δομή, ο αντίκτυπος της ισορροπίας προσωπικής ζωής και εργασίας στους εργαζόμενους και ιδιαίτερα στις γυναίκες αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους οργανισμούς, καθώς η πραγματικότητα της πατριαρχίας θέτει τις γυναίκες σε μια θέση όπου οι οικογενειακές δεσμεύσεις έρχονται σε σοβαρή σύγκρουση με την επαγγελματική ζωή (Aziz & Cunningham, 2008; Mordi, Simpson, Singh & Okafor, 2010).

Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, οι έρευνες των Rapoport & Rapoport (1969), έχουν υποδείξει ότι τόσο η εργασία, όσο και η οικογενειακή ζωή, απαιτούν την αφιέρωση σημαντικού χρόνου εκ μέρους του ατόμου, συχνά ερχόμενες σε σύγκρουση η μία με την άλλη. Η εργασία αποτελεί μια απαραίτητη δραστηριότητα, καθώς αποτελεί την βασική πηγή εισοδήματος, οικονομικής σταθερότητας και κοινωνικού status, αλλά το γεγονός της μη-σύνδεσής της με την οικογένεια, η οποία επίσης έχει σημαντικές υποχρεώσεις (ιδιαίτερα στην περίπτωση της ύπαρξης παιδιών), συμβάλλει στην ανάδυση πληθώρας συγκρούσεων, κυρίως μεταξύ των δύο συζύγων, όσον αφορά τον διαμοιρασμό του χρόνου μεταξύ εργασίας και οικογενειακών υποχρεώσεων.

Οι Khan, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964) συνέδεσαν το φαινόμενο αυτό με τους κοινωνικούς ρόλους, ορίζοντας την εργασία και την οικογένεια ως πλαίσια τα οποία απαιτούν την υιοθέτηση διαφορετικών ρόλων, οι οποίοι συχνά

έρχονται σε σύγκρουση, ιδιαίτερα στην περίπτωση των γυναικών, οι παραδοσιακοί έμφυλοι ρόλοι των οποίων περιστρέφονταν πάντα γύρω από την ευθύνη της ανατροφής των παιδιών. Παρ' όλα αυτά, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν αφορά μόνο την περίπτωση ατόμων με δική τους οικογένεια. Αντίθετα, ο όρος αφορά οποιοδήποτε άτομο επιχειρεί να εξισορροπήσει τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις με την προσωπικές του επιθυμίες, την κοινωνική του ζωή και τις συναισθηματικές – κοινωνικές του ανάγκες. Ως εκ τούτου, ο όρος αναφέρεται στην απόκτηση ενός «ρυθμού», ο οποίος να επιτρέπει τον συνδυασμό της εργασίας με άλλες υποχρεώσεις, αλλά και ανάγκες του ατόμου (Pillinger 2001).

Όπως αναφέρουν οι Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005), αυτές οι δύο καταστάσεις είναι αλληλοσυνδεόμενες και συχνά υπάρχουν εναλλαγές στην βαρύτητα που δίνεται στον κάθε έναν από τους δύο τομείς, εις βάρος του άλλου. Σύμφωνα με την παλαιότερη έρευνα των Eagle, Miles & Icenogle (1997), η παρέμβαση της επαγγελματικής ζωής στην οικογενειακή ζωή τείνει να είναι συχνότερη από την αντίστροφη περίπτωση.

Παρ' όλα αυτά, η επίτευξη μιας τέλειας ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική ζωή και την επαγγελματική ζωή γίνεται ολοένα και δυσκολότερη, βάσει των σύγχρονων εξελίξεων στην αγορά εργασίας. Τα προβλήματα ισορροπίας μεταξύ εργασιακού και προσωπικού - οικογενειακού βίου μπορούν να είναι ιδιαίτερα σοβαρά και χρήζουν αντιμετώπισης εκ μέρους του εργαζόμενου, με την υποστήριξη του ίδιου του οργανισμού.

4.3. Αρνητικές συνέπειες σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής

Οι Friedman & Greenhaus (2000) υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και οικογένειας έχουν πραγματικές συνέπειες. Μειώνουν σημαντικά την ποιότητα της οικογενειακής ζωής και την επαγγελματική επιτυχία τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών. Οι συνέπειες για τις γυναίκες είναι συχνά ακόμα εντονότερες και μπορεί να περιλαμβάνουν σοβαρούς περιορισμούς στις επιλογές σταδιοδρομίας, περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και επιτυχία στον εργασιακό ρόλο τους και ανάγκη να επιλέξουν μεταξύ δύο εμφανώς αντίθετων ρόλων - μια επιτυχημένη και ικανοποιητική σταδιοδρομία ή τον γάμο, την ανατροφή παιδιών και την ενασχόληση με την οικογενειακή ζωή.

Ακόμη έχουν μελετήσει πιο συγκεκριμένα τις επιδράσεις που έχει η εργασιακή ζωή στην οικογενειακή, αναφέροντας ότι η σύγκρουση μεταξύ των δύο θεωρείται ως δυνητικά σημαντική πηγή άγχους για τα άτομα, έχοντας αρνητικές επιδράσεις στην ποιότητα ζωής, την διάθεση και την συμπεριφορά (Geurts, Kompier, Roxburgh & Houtman, 2003).

Μια σειρά ερευνητών προτείνει τον διαχωρισμό της επίδρασης της εργασίας στην προσωπική ζωή εν γένει και ειδικότερα στην οικογενειακή ζωή, υποστηρίζοντας ότι η επίδραση συγκεκριμένα στην οικογενειακή ζωή έχει σημαντικά μεγαλύτερες επιπτώσεις στο άτομο, καθώς συγκρούεται με συζυγικούς και γονεϊκούς ρόλους. Σύμφωνα με τους Greenhaus & Beutell (1985), η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας μπορεί να οριστεί ως μια μορφή σύγκρουσης ρόλων, που οφείλεται στο ότι οι υποχρεώσεις της εργασίας και οι οικογενειακές υποχρεώσεις έχουν καταστεί ασύμβατες για το άτομο, με αποτέλεσμα την παραμέληση ενός από τους δύο τομείς. Αυτή η σύγκρουση ρόλων μπορεί να πάρει δύο κατευθύνσεις, είτε την παρέμβαση

του επαγγελματικού στον οικογενειακό ρόλο, είτε του οικογενειακού ρόλου στον επαγγελματικό (Frone, 2003).

Σύμφωνα τους Amstad, Laurenz, Meier, Fasel, Elfering & Semmer (2011), οι πιθανές συνέπειες της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας μπορούν να χωριστούν σε τρείς κατηγορίες: συνέπειες στην εργασία, συνέπειες στην οικογένεια και συνέπειες στο άτομο καθεαυτό. Η ύπαρξη ανισορροπίας – σύγκρουσης μεταξύ των δύο τομέων ζωής έχει συνδεθεί με μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση και μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση, με πιθανή συνέπεια την παραίτηση του ατόμου από την εκάστοτε θέση εργασίας ή τις συχνές απουσίες από την εργασία (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Kirchmeyer & Cohen, 1999; Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005; Perrewe, Hochwarter, & Kiewitz, 1999), καθώς και την σημαντική αύξηση του εργασιακού άγχους και της κόπωσης (Netemeyer, Brashear-Alejandro, & Boles, 2004). Επίσης η ανισορροπία αυτή μπορεί να προκαλέσει μείωση της παραγωγικότητας του ατόμου στην εργασία λόγω των σημαντικά αυξημένων επίπεδων άγχους (Kofodimos , 1993).

Σε επίπεδο οικογένειας, η σύγκρουση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την συζυγική ικανοποίηση, προκαλώντας σημαντικές προστριβές μεταξύ των συζύγων, οι οποίες συχνά σχετίζονται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις και τον μειωμένο ποιοτικό χρόνο ανάμεσα στους συζύγους (Voydanoff, 2005). Ταυτόχρονα, ακριβώς λόγω μειωμένου ποιοτικού χρόνου κοινωνικής επαφής με τα άλλα μέλη της οικογένειας, η συνολική οικογενειακή ικανοποίηση του ατόμου μπορεί να μειωθεί σημαντικά (Cardenas, Major, & Bernas, 2004; Swanson & Power, 1999).

Σε επίπεδο ατόμου, οι επιδράσεις περιλαμβάνουν μια συνολική μείωση ικανοποίησης από την ποιότητα ζωής (life satisfaction), καθώς και σημαντική αύξηση

της συναισθηματικής πίεσης και των επιπέδων άγχους του ατόμου (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). Σε κάποιες περιπτώσεις, όπου η σύγκρουση είναι ιδιαίτερα έντονη, το άτομο διατρέχει αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης διαταραχών του συναισθήματος, όπως μείζονα καταθλιπτική διαταραχή, καθώς και αυξημένο κίνδυνο για χρήση ή κατάχρηση ουσιών (Grzywacz & Bass, 2003; Vinokur, Pierce, & Buck, 1999). Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται και από μια σειρά πρόσφατων ερευνών, οι οποίες αναφέρουν ότι η ύπαρξη ανισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής μπορεί να προκαλέσει σημαντική πτώση της επαγγελματικής ικανοποίησης, αύξηση του άγχους, επαγγελματική εξουθένωση (burn out) και αυξημένο κίνδυνο για εμφάνιση ψυχικών διαταραχών, όπως η κατάθλιψη (Amstad et al., 2011; Tomazevic, Kozjek & Stare, 2014).

Η οπτική ότι η σύγκρουση αποτελεί την κυριότερη δυναμική που αναπτύσσεται μεταξύ οικογένειας και εργασίας, και των αντίστοιχων ρόλων του ατόμου, προέρχεται από την οπτική ότι τα άτομα έχουν πεπερασμένη προσωπική ενέργεια και χρόνο για να διαθέσουν στις δραστηριότητές τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει σημαντική σύγκρουση μεταξύ ρόλων που απαιτούν σημαντική δαπάνη ενέργειας και χρόνου (Thompson & Prottas, 2006; Thompson, Beauvais & Allen, 2006). Κατά αυτή την έννοια, όσο περισσότερους ρόλους αναλαμβάνει ένα άτομο ή απαιτούνται από αυτό, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα κόπωσης, εξουθένωσης και σύγκρουσης μεταξύ των ρόλων αυτών. Βάσει αυτού, η σύγκρουση μεταξύ οικογένειας και εργασίας έχει μελετηθεί από μια σειρά ερευνητών, οι οποίες την συνδέουν με την μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής ικανοποίησης από την ζωή (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; MacDermid & Harvey, 2006). Σύμφωνα με την μετά-ανάλυση των Allen, Herst, Bruck & Sutton (2002), η σύγκρουση μεταξύ οικογένειας και εργασίας έχει

ξεκάθαρες αρνητικές επιπτώσεις στην συνολική ποιότητα ζωής και την ευεξία του ατόμου, καθώς συνδέεται άμεσα με την εργασιακή εξουθένωση, την εμφάνιση κατάθλιψη, την αύξηση των επιπέδων άγχους, την σωματική κόπωση και την μείωση της οικογενειακής ευτυχίας.

Σύμφωνα με τους Amstad et al. (2011), δεδομένων των πιθανών επιπτώσεων της σύγκρουσης αυτής, είναι απαραίτητη η παρέμβαση της διοίκησης του οργανισμού και του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για την αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης του εκάστοτε εργαζόμενου, λόγω της έντονης ανισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

Στο πλαίσιο αυτό, τα προγράμματα ισορροπίας εργασιακής – προσωπικής ζωής που αναπτύσσονται εντός των οργανισμών μπορούν να αποτελέσουν μια καλή λύση για την επίλυση των προβλημάτων αυτών. Τέτοιου τύπου προγράμματα έχουν αναφερθεί από παλαιότερες έρευνες ότι συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του ελέγχου των εργαζόμενων πάνω στην μείωση των συγκρούσεων μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών ρόλων (Kossek & Ozeki, 1998) και στην μείωση του εργασιακού άγχους (Thompson & Prottas, 2006). Έτσι, η επένδυση στην επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ εργασίας – προσωπικής ζωής μπορεί να μειώσει την σύγκρουση ρόλων του εργαζόμενου, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής του και παρέχοντας ένα σημαντικό κίνητρο για την βελτίωση της επίδοσης και της παραγωγικότητάς του (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Σύμφωνα με τους Amstad et al. (2011), ένα αγχωτικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να προκαλέσει σημαντική ανισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Ως εκ τούτου, ένα από τα βασικά στοιχεία τα οποία μπορούν να αποτελέσουν πεδίο παρέμβασης είναι ακριβώς η αποσυμφόρηση του χώρου και του χρόνου

εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχει μια σχετική ευελιξία, η ο οποία να επιτρέπει στον εργαζόμενο να προγραμματίζει επιτυχώς την εκτός – εργασίας ζωή του, με την αποφυγή συχνών υπερωριών και συνεχών απαιτητικών ωραρίων. Την σημασία της ύπαρξης μιας ευελιξίας χώρου και –κυρίως- χρόνου υποστηρίζουν και οι Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman (2001), σύμφωνα με τους οποίους η ευελιξία στο ωράριο επιτρέπει στους εργαζόμενους να προγραμματίσουν ευκολότερα μια σειρά από οικογενειακές – κοινωνικές υποχρεώσεις, συμβάλλοντας στην διατήρηση μιας σχετικής αρμονίας – ισορροπίας ανάμεσα στους δύο τομείς.

Παρ' όλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Tomazevic, Kozjek & Stare (2014), για την επίτευξη τέτοιου είδους στόχων, είναι απαραίτητη η στήριξη από την διοίκηση και τους managers, καθώς η έλλειψη μιας τέτοιας στήριξης προς τους εργαζόμενους αποτελεί τον σημαντικότερο, ίσως, παράγοντα που συμβάλλει (άμεσα ή έμμεσα) στην δημιουργία ανισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής – οικογενειακής ζωής. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα καταλήγουν και οι Beutell & College (2010), σύμφωνα με τους οποίους η υποστήριξη από τα μεσαία στελέχη του οργανισμού και το «υποστηρικτικό» management (supportive management) είναι απαραίτητοι παράγοντες για την μείωση της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και προσωπικής – οικογενειακής ζωής.

4.4. Γυναίκες και εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η ανάδυση δευτερογενών και τριτογενών τομέων στις σύγχρονες αγορές εργασίας, όπου στις αναπτυγμένες χώρες στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών, προκάλεσε μια σημαντική εισροή των γυναικών στην εργασία κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Μαζί με την αλλαγή στην οικογενειακή δομή και την

ανάδυση μικρότερων οικογενειακών δομών (με μικρότερο αριθμό τέκνων), η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην σημαντική αύξηση του ποσοστού γυναικών και, πιο συγκεκριμένα, μητέρων, που εργάζονται και ακολουθούν επιτυχημένες επαγγελματικές σταδιοδρομίες (Grossman, 1981).

Έτσι, η ανάδυση των «οικονομιών της γνώσης» και η σταδιακή ένταξη των γυναικών στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση, κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970, οδήγησε σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο παρέχει σημαντικά περισσότερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας και επαγγελματικής επιτυχίας για τις γυναίκες.

Παρ' όλα αυτά, η εξέλιξη αυτή προσκρούει πάνω στην διατήρηση παλαιότερων πατριαρχικών δομών και αντιλήψεων, κατά τις οποίες οι γυναίκες θεωρούνται ακόμα ως υπεύθυνες για την ανατροφή των παιδιών και το μεγαλύτερο μέρος των οικογενειακών υποχρεώσεων. Έτσι, οι εργαζόμενες γυναίκες όχι μόνο εκτίθενται στις δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες της σύγχρονης αγοράς εργασίας, όπως και οι άνδρες, αλλά και στις έντονες πιέσεις που προκαλούνται από την σύγκρουση ρόλων μεταξύ εργασιακής και προσωπικής – οικογενειακής ζωής, καθώς οι κοινωνικές απαιτήσεις και προσδοκίες που απορρέουν από τα παραπάνω στερεότυπα υποδεικνύουν ότι θα πρέπει να μπορούν να συνδυάζουν τους δύο παραπάνω τομείς της ζωής τους.

Με την εκπλήρωση των οικονομικών τους αναγκών, η απασχόληση αναμφίβολα κατέστησε τις γυναίκες ανεξάρτητες με μια αναγνωρίσιμη κοινωνική θέση, αλλά επίσης τις έκανε να αμφιταλαντεύονται ανάμεσα στους δύο βασικούς τομείς της ζωής. Παρ' όλη την δυνατότητα σταδιοδρομίας και επαγγελματικής εξέλιξης, οι οικογενειακές ευθύνες των γυναικών εξακολουθούν να παραμένουν οι ίδιες, καθώς οι ρόλοι "οικογενειακής φροντίδας" θεωρούνται βασικοί για τις γυναίκες, ιδιαίτερα σε

περισσότερο παραδοσιακές κοινωνίες (Malhotra & Sachdeva, 2005). Πολλές γυναίκες σήμερα προσπαθούν να εξισορροπήσουν τόσο την επαγγελματική σταδιοδρομία όσο και τις οικιακές / οικογενειακές τους ευθύνες. Οι ανησυχίες για την οικογένεια μπορούν να επηρεάσουν την εργασία σε μεγάλο βαθμό και οι ανησυχίες για θέματα εργασίας μπορούν επίσης να εκφραστούν εντός της οικογένειας. Σύμφωνα με την παλαιότερη έρευνα του Rodgers (1992), το 28% των ανδρών και το 53% των γυναικών ανέφεραν ότι το άγχος των οικογενειακών ευθυνών επηρέασε την ικανότητά τους να συγκεντρωθούν στην εργασία, μειώνοντας σημαντικά την εμπλοκή τους με το επαγγελματικό τους αντικείμενο και, συνεπώς, την παραγωγικότητά τους.

Ταυτόχρονα, όπως αναφέρουν οι Hoobler, Wayne & Lemmon (2009), η θεώρηση του ρόλου των γυναικών ως «φροντιστών της οικογένειας» έχει συμβάλλει στην διατήρηση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», που αναφέρεται στον περιορισμό που υφίστανται οι γυναίκες στην ανέλιξή τους σε υψηλές διοικητικές θέσεις. Καθώς στα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης οργανισμών ή εταιριών οι θέσεις καλύπτονται από άντρες, υφίσταται ακόμα η αντίληψη κατά την οποία θεωρείται επίφοβη η πρόσληψη (ή η προαγωγή) μιας γυναίκας σε τέτοιες υψηλές θέσεις, καθώς και ότι χρειάζονται πολύ μεγάλα επίπεδα δέσμευσης στην εργασία, τα οποία ενδέχεται να συγκρουστούν με τις οικογενειακές υποχρεώσεις της, ειδικότερα αν είναι μητέρα. Έτσι, το παλιό μοντέλο του διαχωρισμού της οικιακής και της δημόσιας σφαίρας φαίνεται να επηρεάζει ακόμα, έστω και σε πολύ μικρότερο βαθμό, τις αποφάσεις που αφορούν την προαγωγή στελεχών, ειδικά σε τομείς και θέσεις που θεωρούνται στρατηγικής σημασίας. Η επιμονή στερεότυπων αντιλήψεων για το ασύμβατο της οικογενειακής ζωής με θέσεις υψηλής ευθύνης, η οποία μπορεί να οδηγήσει και τις ίδιες τις γυναίκες στο να μην επιδιώξουν περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη λόγω μητρότητας, είναι μια από τις βασικές αιτίες που υπάρχει σημαντική ασυμβατότητα

μεταξύ τυπικών προσόντων και παρουσίας των γυναικών σε υψηλές διοικητικές θέσεις, στις οποίες αποτελούν το 5 – 10% στις ΗΠΑ (Wirth, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^{ο}

Η ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1. Θεωρίες εφαρμογής της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια προσέγγιση η οποία βασίζεται στην ιδέα της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων ως του βασικότερου πόρου ενός οργανισμού, επιδιώκοντας να δημιουργήσει μια «ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα» (people-centered culture). Η προσέγγιση βασίζεται στους Jeffrey Pfeffer και John F. Veiga και στο άρθρο τους "Putting People First For Organizational Success" (Pfeffer & Veiga, 1999).

Στο εν λόγω άρθρο, οι Pfeffer και Veiga αναφέρεται η ανάδυση μιας τάσης αποδιοργάνωσης εντός των σύγχρονων οργανισμών, όπου η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, της έρευνας, της μάθησης- γνώσης των εργαζομένων και των εν γένει κοινωνικών και επαγγελματικών τους σχέσεων είναι παράγοντες που γίνονται αντιληπτοί μόνο σε σύνδεση με τους βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους του οργανισμού. Παρ' όλα αυτά, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η αποδέσμευση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων από τους βραχυπρόθεσμους αυτούς στόχους είναι ικανή να προσφέρει σημαντική ανάπτυξη στην ικανότητα καλύτερης αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού του οργανισμού, εν τέλει αυξάνοντας σημαντικά την παραγωγικότητα, την επικοινωνία μεταξύ ατόμων και τμημάτων, την καινοτομία και την οργανωσιακή δέσμευση, με σημαντικά μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη για τον οργανισμό.

Οι Pfeffer & Veiga (1999) αναφέρονται σε επτά διαστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων:

- Εργασιακή ασφάλεια
- Επιλεκτικές προσλήψεις
- Αυτό-διοικούμενες ομάδες εργασίας και αποκέντρωση στον οργανωσιακό σχεδιασμό
- Σχετικά υψηλές αμοιβές, συνδεόμενες με την επίδοση του εκάστοτε εργαζόμενου
- Συνεχής εκπαίδευση-ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζόμενων
- Μείωση των διαφορών στο status μεταξύ εργαζομένων και στελεχών
- Μοίρασμα πληροφοριών (sharing information) και ελεύθερη πρόσβαση κάθε μέλους στο μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών εντός της εταιρίας.

Η Carr (1999) περιγράφει την ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα ως χαρακτηριζόμενη από τον υπερτονισμό της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στο σύστημα αξιών του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάζει την οργανωσιακή δομή, τις διαδικασίες λήψεις αποφάσεων και την εν γένει συμπεριφορά του οργανισμού. Η αξία της «πίστης στους ανθρώπους», η διασφάλιση των δικαιωμάτων και της ποιότητας ζωής, καθώς και των μεταξύ τους κοινωνικών σχέσεων και συνεργασιών-ομαδικής εργασίας, είναι βασικά στοιχεία μιας ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Επιπλέον, η επικέντρωση στους ανθρώπους, σε έναν τέτοιο οργανισμό, τείνει να επεκτείνεται πέραν των εργαζομένων, ώστε να συμπεριλαμβάνει το σύνολο των συμμετεχόντων και εμπλεκόμενων με τον οργανισμό: μέτοχοι, πελάτες, πάροχοι

υπηρεσιών και η ευρύτερη κοινότητα αναγνωρίζονται ως πόροι που έχουν την δική τους σημασία για την ευημερία και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε άτομο θεωρείται μέλος μιας ομάδας εργασίας εντός του οργανισμού και το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων,όπου θα πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεργασία,η ύπαρξη ομαλών σχέσεων και ποιότητας ζωής στον χώρο εργασίας, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, ώστε να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τομέων-ομάδων εργασίας, σε ένα πλαίσιο κοινών στόχων-οράματος και οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά και καθημερινών πρακτικών (Carr, 1999).

Η Carr (1999) αναφέρεται σε πέντε βασικά στοιχεία της ανθρωποκεντρικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων:

- Ανθρωποκεντρικές αξίες και σαφής επικοινωνία του οράματος και της αποστολής του οργανισμού.
- Ισχυρές πρακτικές ηγεσίες που έχουν άμεση εποπτεία και εμπλοκή με το σύνολο των διαδικασιών σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού, καθώς και των άμεσα συσχετιζόμενων με αυτόν (πελάτες, πάροχοι εξωτερικών υπηρεσιών, μέτοχοι και μέλη της ευρύτερης κοινότητας).
- Διαμόρφωση του χώρου εργασίας και των επιχειρησιακών πρακτικών, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα ζωής των μελών του οργανισμού κατά την εργασία τους, αντανακλώντας τις ανθρωποκεντρικές αξίες του οργανισμού.
- Ευελιξία, όχι μόνο από την πλευρά των εργαζόμενων, αλλά και της διοίκησης, με στόχο την ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας και διάθεσης για αλλαγή, ώστε να διευκολυνθεί η λήψη πρωτοβουλιών και η καινοτομία.

Οι Buckingham & Coffman (1999) αναφέρουν μια σειρά από προϋποθέσεις, πάνω στις οποίες στηρίζεται μια ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα, από την πλευρά των εργαζομένων. Οι προϋποθέσεις αυτές συνιστούν ένα πλαίσιο διευκόλυνσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, καθώς και παροχής ενός ασφαλούς και δημιουργικού περιβάλλοντος εργασίας, με εστίαση στην λήψη πρωτοβουλιών, την δημιουργικότητα, τις συνθήκες εργασίας και την επικοινωνία:

- Το κάθε μέλος του οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια το τι αναμένεται από αυτόν, ποιες είναι οι ευθύνες / υποχρεώσεις και ποια τα δικαιώματά του.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε κάθε υλικό ή εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την δουλειά τους.
- Κατά την εργασία, το κάθε μέλος θα πρέπει να είναι ικανοποιημένο με τις συνθήκες του χώρου και του χρόνου εργασίας, έτσι ώστε να μπορέσει να προσφέρει την υψηλότερη δυνατή επίδοσή του.
- Η διοίκηση θα πρέπει να προσφέρει κίνητρα και αναγνώριση των προσπαθειών του κάθε μέλους του οργανισμού, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις αυξημένης παραγωγικότητας ή καινοτόμων ιδεών. Αυτή η θετική ανατροφοδότηση δημιουργεί ένα περιβάλλον επιβράβευσης (πρώτα ηθικής και δευτερευόντως χρηματικής), που ευνοεί την οργανωσιακή δέσμευση των μελών.
- Τα στελέχη γραμμής και οι supervisors θα πρέπει να έχουν άμεση εμπλοκή με τους εργαζόμενους, η οποία θα πρέπει να εμπεριέχει και έναν κοινωνικό παράγοντα. Η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα πλαίσια της εργασίας διευκολύνει την οργανωσιακή δέσμευση και την συναισθηματική προσαρμογή και ευεξία των εργαζομένων.

- Τόσο τα στελέχη, όσο και ο οργανισμός εν γένει θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων στα μέλη του οργανισμού, καθώς και να ενθαρρύνει και να επιβλέπει την πρόοδό τους.
- Θα πρέπει να υπάρχει ένα ανοιχτό σύστημα επικοινωνίας εντός του οργανισμού, έτσι ώστε να υπάρχει άμεση δυνατότητα επικοινώνησης πληροφοριών, απόψεων και νέων – καινοτόμων ιδεών, μεταξύ τμημάτων και κατά μήκος της ιεραρχίας του οργανισμού. Η άποψη και οι ιδέες-πρωτοβουλίες του κάθε μέλους θα πρέπει να μπορούν να είναι επικοινωνιακές και να αξιολογηθούν με προσοχή και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να ενθαρρύνει την έκφραση απόψεων και ιδεών και την πορεία τους εντός του οργανισμού.
- Το σύστημα αξιών και το όραμα / αποστολή του οργανισμού θα πρέπει να είναι σαφές σε όλα τα μέλη του οργανισμού και να επικοινωνείται επαρκώς από τους ηγέτες-διοικητικά στελέχη προς τις κατώτερες κλίμακες του οργανισμού. Η ταύτιση με το σύστημα αξιών και η υιοθέτηση του οράματος αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης και συνοχής του οργανισμού.
- Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινωνικών-φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, έτσι ώστε να αυξήσει την εσωτερική συνοχή του και να βελτιώσει τόσο την ποιότητα ζωής στον χώρο εργασίας, όσο και την οργανωσιακή δέσμευση των μελών.

5.1.1. Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και οικονομική ανάπτυξη

Η ανάπτυξη μιας ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας δεν ωφελεί μόνο την ποιότητα ζωής των μελών του οργανισμού, αλλά και την ίδια την οικονομική ανάπτυξη και επίδοσή του. (Pfeifer, Veiga 1999).

Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η ανάπτυξη ανθρωποκεντρικών πρακτικών διοίκησης σχετίζεται με σημαντική ανάπτυξη της παραγωγικότητας και της λειτουργικότητας του οργανισμού, κάτι το οποίο αποτυπώνεται σε αύξηση των κερδών και στην κατάκτηση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξίας στην αγορά. Όπως αναφέρουν οι ίδιοι:

«(...) η αύξηση μιας τυπικής απόκλισης στην χρήση τέτοιων πρακτικών συνδέεται με μια αύξηση της τάξης του 7,05% στα κέρδη και, σε επίπεδο εργαζόμενου (...) αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας του οργανισμού κατά $18,000 ανά εργαζόμενο. Μια ακόμα έρευνα που έγινε σε 702 εταιρίες το 1996 βρήκε ακόμα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη: βελτίωση μιας τυπικής απόκλισης στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέθηκε με αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρίας κατά $41,000 ανά εργαζόμενο, αύξηση, δηλαδή, που συνολικά φτάνει το 14%» (Pfeifer & Veiga, 1999).

5.1.2. Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και παγκοσμιοποίηση

Σύμφωνα με τους Goffee & Jones (1988), η ανάπτυξη μιας ανθρωποκεντρικής κουλτούρας είναι σήμερα πιο επίκαιρη απαίτηση από ποτέ, καθώς τα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, οι έντονες και γοργές εξελίξεις στην οικονομία και την τεχνολογία, έχουν καταστήσει την πλειοψηφία των εταιριών

σε μια κατάσταση αποδιοργάνωσης, υπερβολικής εστίασης σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους και έλλειψης συνοχής και οργανωσιακής δέσμευσης, εκ μέρους του προσωπικού.

Αν και τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν φαίνεται να έχουν άμεσα αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία του εκάστοτε οργανισμού (αντίθετα, συχνά η υπερβολική εστίαση σε βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους γίνεται αντιληπτή ως πρακτική που συμβάλλει στην αύξηση των κερδών), τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα αρνητικά, καθώς οι οργανισμοί συχνά παραβλέπουν να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από αφοσίωση και δέσμευση προς τον οργανισμό να είναι σημαντικά λιγότεροι, σε σχέση με το παρελθόν.

Η παγκοσμιοποίηση καθιστά τους οργανισμούς πιο εκτεταμένα μεγαλύτερους σε μέγεθος και με χαλαρότερη δομή, με τμήματα, μονάδες και ακόμη και ομάδες που εργάζονται ανεξάρτητα μεταξύ τους για να καλύψουν τις τοπικές απαιτήσεις της αγοράς. Δεν είναι ασυνήθιστο σήμερα να υπάρχουν εντός ενός οργανισμού εργαζόμενοι που δεν μιλούν την ίδια γλώσσα, δεν προσεγγίζουν την εργασία με τον ίδιο τρόπο και έχουν σημαντικές πολιτισμικές και κοινωνικές διαφορές μεταξύ τους.

Ταυτόχρονα, η έλευση της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας της πληροφορίας, και κυρίως του Διαδικτύου, επιτρέπει σε έναν αυξανόμενο αριθμό οργανισμών να απασχολούν «εικονικά», ανθρώπους που εργάζονται εκτός του χώρου εργασίας του οργανισμού, επικοινωνώντας μόνο όταν είναι απαραίτητο για την πορεία και την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου. Ακόμη και οι εταιρείες που δεν έχουν υιοθετήσει την εικονική / εξ' αποστάσεως εργασία, εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες, καθιστώντας την «ανθρώπινη

επαφή» σπανιότερη, μεταξύ των μελών ενός οργανισμού (Davis, 2001; Gofee & Jones, 1998).

Ο έντονος ανταγωνισμός για κερδοφορία έχει αναγκάσει τις εταιρείες να μειώσουν το προσωπικό τους και να αυξήσουν την ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing), δημιουργώντας εταιρείες όπου οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν ο ένας τον άλλον ή, ακόμα χειρότερα, δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον. Έτσι, η ύπαρξη συνοχής και οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης προς την εταιρία είναι κάτι το οποίο αναπτύσσεται όλο και δυσκολότερα σε ένα περιβάλλον όπου τα μέλη των περισσότερων οργανισμών βρίσκονται σε συνεχή ροή και μετακίνηση (Davis, 2001; Gofee & Jones, 1998).

Τέλος, η μαζική προσαρμογή των παραγόμενων προϊόντων έχει καταργήσει τη συνεκτικότητα που συνήθως υπάρχει όταν μια εταιρία παράγει και και πωλεί ένα μόνο είδος προϊόντος. Καθώς η ταυτότητα των παραγόμενων προϊόντων σχετίζεται άμεσα με την ταυτότητα της εταιρίας και, συνεπώς, με το επικοινωνούμενο προς το προσωπικό όραμα και αποστολή της, η οργανωσιακή δέσμευση εκ μέρους των υπαλλήλων βρίσκεται σε σημαντική μείωση (Davis, 2001; Gofee & Jones, 1998).

5.2. Εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα

Η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφεται συνήθως ως η συναισθηματική αντίδραση ενός υπαλλήλου στην εργασία (Porac, 1987). Αυτή η συναισθηματική αντίδραση συνδέεται με τα εσωτερικά ή εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης του ατόμου (Locke, 1969; Weiss & Cropanzano, 1996). Ο συνηθέστερα χρησιμοποιούμενος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται στον Locke (1969), ο οποίος τον

χαρακτηρίζει ως "μια θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας εκ μέρους του ατόμου".

Ο ορισμός του Locke υπογραμμίζει τη σημασία τόσο του συναισθηματικού όσο και του γνωστικού επιπέδου για την κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης. Με αυτή την έννοια, τα συναισθήματα και η γνώση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί μηχανισμοί κατά την αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας και της συνολικής εμπειρίας εργασίας. Επιπλέον, ο Locke (1969) αναφέρει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας και το σύστημα αξιών του ατόμου.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση στην εργασία, η οποία απορρέει από την άποψη ότι αυτή η συγκεκριμένη εργασία είναι σύμφωνη με τις λειτουργικές αξίες του ατόμου (Locke, 1970). Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια οφείλεται στην μη-συμβατότητα με τις εργασιακές αξίες του ατόμου καιι συνδέεται σημαντικά με το άγχος και την εργασιακή εξάντληση (burnout), ενώ η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και τα παρεχόμενα κίνητρα μπορούν επίσης να συσχετιστούν με ορισμένα δυνητικά επιβλαβή ψυχολογικά συμπτώματα που μπορεί να επηρεάσουν την προσωπική και επαγγελματική ζωή του ατόμου (Leiter & Maslach, 1988; Lobban, Husted, & Farewell, 1998 ; Martin & Schinke, 1998; Tokuda, Hayano, Ozaki, Bito, Yanai & Koizumi, 2009; Van den Broek et al., 2008).

Έτσι, ο Locke τονίζει τις λειτουργικές αξίες ως θεμελιώδους σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση, τονίζοντας την σημασία των ενδογενών κινήτρων, σε αντίθεση με τον Vroom (1966), ο οποίος πιστεύει ότι τα βασικά κίνητρα των εργαζομένων και κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση, απορρέουν από αυτό που

το άτομο αντιλαμβάνεται ως επιθυμητό ή ανεπιθύμητο αποτέλεσμα από την εργασία, τονίζοντας έτσι την σημασία των εξωγενών κινήτρων.

Βάσει των παραπάνω, είναι προφανές ότι τα κίνητρα των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι απλές έννοιες, αλλά αποτελούνται από διάφορα στοιχεία και παράγοντες, με μία εκ των κυριότερων διακρίσεων να είναι αυτή μεταξύ ενδογενών και εξωγενών κινήτρων. Τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα συνιστούν τους πολλαπλούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση:

- ικανοποίηση από την εταιρεία
- ικανοποίηση από τη διοίκηση
- ικανοποίηση από την σχέση με τους συναδέλφους
- ικανοποίηση τις χρηματικές αμοιβές
- ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας
- ικανοποίηση από τις παρεχόμενες ευκαιρίες ανέλιξης (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008).

Βάσει αυτού, η ανθρωποκεντρική διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο την ενδυνάμωση των μελών του οργανισμού σε κάθε επίπεδο (δεξιοτήτων, ικανοτήτων, κοινωνικής προσαρμογής στον οργανισμό και εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής), με τελικό στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και την παροχή κινήτρων για αυξημένη παραγωγικότητα και επίδοση, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος ο οργανισμός.

5.3. Εργασιακή ικανοποίηση και θετική ψυχολογία

Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία είναι αναμφισβήτητα μεγάλη, καθώς παίζει ενεργό ρόλο στο στην δέσμευση και την αφοσίωση των ατόμων προς την εργασία τους (Bacharach, Bamberger, & Mitchell, 1990, Spector, 1997). Επιπλέον, πολλές μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει τη συναισθηματική και σωματική υγεία και ευημερία ενός εργαζομένου (Ducharme & Martin, 2000; Pugliesi, 1999).

Μια από τις βάσεις για την μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης στα μέλη του οργανισμού προέρχεται από το κίνημα της «θετικής ψυχολογίας» (positive psychology).

Η έννοια της «θετικής ψυχολογίας» προέρχεται από την δουλειά των ψυχολόγων Abraham Maslow και Carl Rogers και αναπτύχθηκε ως έννοια κατά το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, ως μια προσέγγιση η οποία αρνήθηκε την επικέντρωση στην κάθε είδους συμπτωματολογία και την αντιμετώπιση των ψυχολογικών προβλημάτων με μια ψυχιατρικοποιημένη προσέγγιση. Αντίθετα, η θετική ψυχολογία εστιάζει στο δυναμικό του κάθε ατόμου και στην βελτίωση της γενικής ψυχολογικής ευεξίας και υγείας, ως τρόπου πρόληψης ψυχικών και συμπεριφορικών προβλημάτων.

Βασική συνεισφορά του Carl Rogers ήταν η ανάπτυξη της ατομοκεντρικής (person-centered) μεθόδου ψυχοθεραπείας. Η ατομοκεντρικής ψυχοθεραπεία έχει ως βασική παραδοχή ότι το άτομο διαθέτει το δυναμικό για την αυτό-πραγμάτωση του, χρειάζεται όμως κατανόηση και αποδοχή, ώστε να το απελευθερώσει. Έτσι, η τάση του ανθρώπου για αυτό-πραγμάτωση είναι θεμελιώδης στην ανθρωπιστική

ψυχοθεραπεία, που την θεωρεί έμφυτη, αλλά περιοριζόμενη από σημαντικούς Άλλους στην ζωή του ανθρώπου, καθώς και από κοινωνικούς κανόνες. Οι κανόνες αυτοί υποδεικνύουν στον άτομο ότι θα πρέπει να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένους τρόπους για να είναι αποδεκτό. Έτσι παρουσιάζεται μια σύγκρουση μεταξύ της τάσης για αυτοπραγμάτωση και των κοινωνικών ή άλλων περιορισμών που προσπαθούν να την καταπιέσουν. Ως εκ τούτου, το άτομο χάνει την αίσθηση του ελέγχου και τον προσανατολισμό του. Η ανθρωπιστική ψυχοθεραπεία βασίζεται στην δημιουργία μιας σχέσης που θα δώσει στο άτομο τις βασικές συνθήκες για την ανάπτυξη της αυτοπραγμάτωσης, όπως η γνησιότητα της θεραπευτικής σχέσης, η ενσυναίσθηση και η κατανόηση και η ανεπιφύλακτα θετική αναγνώριση. Έτσι, η ανθρωπιστική ψυχοθεραπεία δεν σχετίζεται με την ανάλυση προβλημάτων ή τον εντοπισμό των αιτιών τους, αλλά στην δημιουργία μιας συναισθηματικής σχέσης αποδοχής και κατανόησης μέσω της θεραπείας και της ικανότητας του θεραπευτή να πετύχει την γνησιότητα μιας τέτοιας σχέσης (Rogers, 1975; 2012).

5.3.1. Θετική οργανωσιακή συμπεριφορά

Στο πλαίσιο της ανθρωποκεντρικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η προσέγγιση του Rogers εκφράζεται μέσω του στόχου για την ανάπτυξη θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (Positive Organizational Behavior).

Ο Luthans (2002) ορίζει τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ως «τη μελέτη και την εφαρμογή θετικά προσανατολισμένων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά για βελτίωση των επιδόσεων στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Κατά αυτόν τον τρόπο, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί μια έννοια που συνδέει την θετική ψυχολογία και

ατομοκεντρική προσέγγιση με τον σύγχρονο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον Luthans (2002), η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να οριστεί βάσει πέντε βασικών διαστάσεων:

- Εμπιστοσύνη / αυτό-αποτελεσματικότητα: Η αυτοπεποίθηση-εμπιστοσύνη του ατόμου στον εαυτό του ότι είναι σε θέση να εκτελέσει με επιτυχία μια συγκεκριμένη εργασία σε ένα δεδομένο πλαίσιο.
- Ελπίδα: Η δυνατότητα καθορισμού στόχων και η δημιουργία τρόπων επίτευξής τους, καθώς και η λήψη πρωτοβουλιών για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Αισιοδοξία: Η προσδοκία θετικών αποτελεσμάτων ή απόδοση θετικών αιτιών που είναι συναισθηματικές και συνδέονται με την ευτυχία, την επιμονή και την επιτυχία.
- Προσωπική ευημερία: Κατανόηση και θετική αξιολόγηση της ζωής του ατόμου. Ικανοποίηση του ατόμου από τις συνθήκες ζωής και εργασίας του.
- Συναισθηματική νοημοσύνη: Ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και των άλλων - αυτογνωσία, κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες.

Συμπερασματικά, ένας σύγχρονος manager που ακολουθεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, οφείλει να πάρει τις απαραίτητες εκείνες πρωτοβουλίες για την δημιουργία μιας ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία θα προωθεί την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά. Η εστίαση της ανθρωποκεντρικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εστιάζει στην ανάδειξη του δυναμικού του κάθε εργαζόμενου, ενδυναμώνοντάς τον ώστε να

κατακτήσει ένα επίπεδο αυτό-πραγμάτωσης μέσω της εργασίας, ακριβώς όπως αυτό ορίζεται από τον Rogers για την συνολική ζωή του ατόμου.

Ταυτόχρονα, μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση θα πρέπει να εστιάζει στην παροχή λύσεων προς τα μέλη του οργανισμού, έτσι ώστε να υπάρχει η μεγαλύτερη δυνατή μεγιστοποίηση των συνθηκών εργασίας, της εργασιακής ικανοποίησης, της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και της εν γένει ευεξίας και ποιότητας ζωής του ατόμου.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι ικανά να αυξήσουν τόσο την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, όσο και την αφοσίωση στην εργασία του, αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση προς την εταιρία: η παροχή τόσο εξωγενών κινήτρων (ικανοποιητικό ωράριο και χρηματική αμοιβή), όσο και ενδογενών κινήτρων (δυνατότητα για αυτοπραγμάτωση, κοινωνικές σχέσεις, ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής) είναι κάτι το οποίο δεσμεύει ψυχολογικά τον εργαζόμενο προς την εταιρία και τον κάνει να υιοθετήσει τις αξίες και του στόχους της, κάνοντας προσωπική του υπόθεση την ικανοποίηση των στόχων αυτών.

5.4. Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και συναισθηματική νοημοσύνη

5.4.1. Χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη

Οι σύγχρονοι χώροι εργασίας υφίστανται έντονες και μόνιμες αλλαγές, καθώς η οργανωσιακή δομή των εταιριών και οι διαδικασίες που εμπεριέχονται σε αυτή εστιάζουν πλέον στην μεγιστοποίηση της ταχύτητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας της εργασίας, ενώ οι ομάδες εργασίας σταδιακά αντικαθιστούν το άτομο ως βασική μονάδα του εκάστοτε οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, οι

παλαιότεροι, πιο αυταρχικοί και ιεραρχικοί τρόποι διοίκησης (command-and-control management) δίνουν την θέση τους στην συμμετοχική και την ανθρωποκεντρική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, με βασικό στόχο την ενδυνάμωση του προσωπικού.

Στο πλαίσιο αυτό, οι «εγωκεντρικοί» (ego-centered) managers – ηγέτες του παρελθόντος αντικαθίστανται από managers οι οποίοι έχουν μια περισσότερο ανθρωποκεντρική προσέγγιση, βάση της οποίας είναι η αντιμετώπιση των εργαζόμενων ως εσωτερικών πελατών. Η νέα αυτή αντίληψη αποτελεί την βασική συνισταμένη της ανθρωποκεντρικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία πλέον γίνεται αντιληπτή ως μια υπηρεσία εντός του οργανισμού, με τα μέλη του οργανισμού να αποτελούν πελάτες αυτής της υπηρεσίας (McShane, Glinow 2011).

Βασική προϋπόθεση για τα παραπάνω, όπως αναφέρεται και από τον Luthans (2002) είναι οι managers και όλα τα στελέχη που εμπλέκονται με την προσπάθεια του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων να έχουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Η έννοια της κοινωνικής επικοινωνίας, καθώς και η έννοια της ενσυναίσθησης, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την καλλιέργεια μιας ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και βασικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τους McShane & Von Glinow (2011), ένας αποτελεσματικός ηγέτης:

- Διευκρινίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους για όλους τους εμπλεκόμενους.
- Ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την μη-ιεραρχημένη επικοινωνία και την διατύπωση ιδεών-προτάσεων.
- Σχεδιάζει και οργανώνει την εργασία έτσι ώστε να υπάρχει μια ομαλή ροή.

- Διαθέτει τεχνική και διοικητική εμπειρία για να απαντήσει σε οποιαδήποτε ερώτηση εκ μέρους των μελών του οργανισμού, όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας.
- Διευκολύνει την εργασία μέσω της δημιουργίας ομάδων, της κατάρτισης, της καθοδήγησης και της υποστήριξης τους.
- Παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους με ειλικρινή και εποικοδομητικό τρόπο.
- Ελέγχει τις λεπτομέρειες της εργασίας και της προόδου της, χωρίς να είναι αυταρχικός.
- Εφαρμόζει πίεση για την επίτευξη των στόχων, χωρίς όμως να προκαλεί συναισθηματική ή ψυχολογική δυσφορία στους εργαζόμενους, κάτι το οποίο μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την παραγωγικότητά τους.
- Εξουσιοδοτεί και αναθέτει καθήκοντα σε άλλους, διατηρώντας παράλληλα τη σαφήνεια και τη δέσμευσή του προς το έργο.
- Αναγνωρίζει και παρέχει θετική ενίσχυση σε εργαζόμενους που επιδεικνύουν υψηλές επιδόσεις, ενώ ταυτόχρονα ενδυναμώνει και παρέχει κίνητρα σε όσους δεν έχουν κατακτήσει ακόμα τόσο υψηλές επιδόσεις.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Pillai & Williams (2004) και τους Christian, Porter & Moffitt (2006), ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να εξασφαλίσει παραγωγικές ομάδες εργασίας με τους εξής τρόπους:

- Δίνοντας σαφείς στόχους, που εξασφαλίζουν κοινή κατανόηση, ενότητα κατεύθυνσης και αυξημένα κίνητρα και δέσμευση των εργαζομένων.

• Δείχνοντας αμοιβαία εμπιστοσύνη, με στόχο την αύξηση της συνοχής της ομάδας καθώς και την μείωση των συγκρούσεων μεταξύ της διοίκησης και των μελών της ομάδας.

• Αναπτύσσοντας αποτελεσματική επικοινωνία, που εξασφαλίζει κοινή κατανόηση και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.

• Βοηθώντας στην ανάπτυξη μιας ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας, που επικεντρώνεται στον άνθρωπο και προάγει το ομαδικό πνεύμα, σε αντίθεση με οργανωσιακές κουλτούρες που προσανατολίζονται σε βραχυπρόθεσμους χρηματο-οικονομικούς στόχους.

Ταυτόχρονα, ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει ομάδες εργασίας για να συμβάλει στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων ως εξής:

• Να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας: Το ομαδικό πνεύμα και το υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας δημιουργούν ευνοϊκό περιβάλλον που προωθεί το κίνητρο των εργαζομένων.

• Να είναι παράγοντας αλλαγής, υποστηρίζοντας την καινοτομία και την επικοινωνία ιδεών και προτάσεων από τους εργαζόμενους σε υψηλότερες κλίμακες της ιεραρχίας

• Να παρέχει δυνατότητες συνεχούς μάθησης και αυτό-βελτίωσης: μέσω της ανταλλαγής ιδεών, τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν και να βελτιώνουν συνεχώς την εργασία τους και τις δεξιότητές τους.

5.4.2. Ηγέτες και εργασιακό κλίμα

Όπως αναφέρουν, μεταξύ άλλων, οι Robbins, Judge & Campbell (2011), βασικός παράγοντας για μια επιτυχημένη ηγεσία και συνεπώς για έναν επιτυχημένο οργανισμό, είναι ο ίδιος ο ηγέτης και το εργασιακό κλίμα το οποίο δημιουργεί στον χώρο εργασίας τον οποίο επιβλέπει. Η έννοια του εργασιακού κλίματος είναι βασική έννοια στην ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα και αναφέρεται στην «ατμόσφαιρα» του χώρου εργασίας, αλλά και της γενικότερης κουλτούρας του οργανισμού, η οποία θα πρέπει να στοχεύει στην προώθηση ενός κλίματος μέσα στο οποίο τα μέλη του οργανισμού θα αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση και χαρά, ώστε να είναι αποδοτικότεροι. Επίσης, οι ηγέτες, που χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αναπτύξουν ένα εργασιακό κλίμα το οποίο να διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, , δίνοντας μια αίσθηση αποστολής στους εργαζόμενους.

Ταυτόχρονα, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερες ικανότητες διαχείρισης του άγχους και λοιπόν αρνητικών συναισθημάτων όπως ο θυμός ή η νευρικότητα, τόσο των ιδίων, όσο και των άλλων, συγκριτικά με ηγέτες με λιγότερο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι οι διευθυντές που χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία και προβάλουν έναν επικοινωνιακό και ευχάριστο χαρακτήρα, τείνουν να διαμορφώνουν ένα σημαντικά καλύτερο εργασιακό κλίμα, το οποίο με την σειρά του επηρεάζει θετικά τις συμπεριφορές των εργαζόμενων και την διάθεση για εργασία, με σημαντικά οφέλη προς τον οργανισμό (Goleman & Boyatzis, 2002; Robbins, Judge & Campbell, 2011).

Όπως αναφέρουν οι Goleman & Boyatzis (2002), η διάθεση των εργαζόμενων επηρεάζεται σημαντικά από το εργασιακό κλίμα. Ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα

είναι πιθανότερο να χαρακτηριστεί από συγκρούσεις και χαμηλή παραγωγικότητα, ενώ ένα καλό εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από αισιοδοξία, ευχάριστη ατμόσφαιρα και αυξημένη διάθεση για εργασία και συνεργασία, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της απόδοσης και της παραγωγικότητας, αλλά και της ομαδικής εργασίας.

Επιπλέον, ένας διευθυντής- manager που εφαρμόζει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση θα πρέπει να παρέχει υποστήριξη στους εργαζόμενους, να έχει θετικές κοινωνικές σχέσεις μαζί τους και να παρέχει σαφείς οδηγίες, έχοντας ταυτόχρονα ανοιχτή επικοινωνία μαζί τους. Αντίθετα, η έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας, η ασάφεια στις οδηγίες και τους στόχους, η ύπαρξη ανταγωνισμού και η αδυναμία ελέγχου των συναισθημάτων έχει σημαντικές επιπτώσεις, τόσο στο εργασιακό κλίμα, όσο και στην δυνατότητα του στελέχους να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητες των υφισταμένων του, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας (Μπουραντάς, 2007).

5.5. Ανθρωποκεντρική προσέγγιση και εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής

5.5.1. Κοινωνικό κεφάλαιο εργαζομένων

Βασικό στοιχείο της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι αντίληψη κάθε μέλους του οργανισμού ως έχον ένα «ανθρώπινο κεφάλαιο» (human capital), το οποίο μπορεί και οφείλει να αξιοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από τον οργανισμό. Το ανθρώπινο κεφάλαιο κάθε μέλους του οργανισμού αποτελείται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις προσωπικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Η αξιοποίηση των παραπάνω στοιχείων, με την κατεύθυνσή τους σε συγκεκριμένους

τομείς και διαδικασίες εντός του οργανισμού, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της επίδοσης του εργαζόμενου, εφ' όσον έχουν ληφθεί υπ' όψη τα προσωπικά αυτά χαρακτηριστικά, που συνιστούν το ανθρώπινο κεφάλαιό του.

Παρ' όλα αυτά, πέραν του ανθρώπινου κεφαλαίου, μια έννοια που παίζει επίσης σημαντικό ρόλο είναι αυτή του «κοινωνικού κεφαλαίου» (social capital) του κάθε ατόμου. Η έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου αλλάζει την εστίαση από τα άτομα στις κοινωνικές μονάδες, με τις οποίες το άτομο συνδέεται, συμπεριλαμβάνοντας την οικογένεια, τον κύκλο φίλων, τον ευρύτερο κοινωνικό κύκλο και τις ομάδες – κοινότητες στις οποίες το άτομο εντάσσεται.

Όπως αναφέρουν οι McShane & Von Glinow (2011), ο κύκλος συναδέλφων εντός του χώρου εργασίας συνήθιζε να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά κεφάλαια ενός ατόμου, σε προηγούμενες δεκαετίες, όπου η αγορά εργασίας χαρακτηριζόταν από σταθερότητα και μακρόχρονη παραμονή των μελών εντός του οργανισμού. Οι κοινωνικές σχέσεις εντός του οργανισμού αποτελούν ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης, ιδιαίτερα σε επίπεδο αναγνώρισης των προσπαθειών του εργαζόμενου από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενούς του, αλλά και ως στοιχείο παροχής κοινωνικής υποστήριξης, που βοηθάει σημαντικά στην ένταξη νέων μελών στον οργανισμό.

Παρ' όλα αυτά, οι κοινωνικές σχέσεις εντός του οργανισμού δεν έχουν πλέον την βαρύτητα που είχαν παλαιότερα, ως μέρος του κοινωνικού κεφαλαίου του ατόμου. Τα σύγχρονα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, με την ύπαρξη μεγάλης κινητικότητας των εργαζομένων μεταξύ των οργανισμών, καθώς και την χαλαρότερη δομή και μεγαλύτερη έκταση των οργανισμών, αλλά και οι ιδιαίτερα έντονοι ρυθμοί

εργασίας που αφήνουν μικρό χώρο για κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, έχουν καταστήσει τον χώρο εργασίας ως κάτι το οποίο γίνεται συχνά αντιληπτό ως βρισκόμενο εκτός της κοινωνικής ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, οι κοινωνικές δραστηριότητες του εκάστοτε ατόμου, εκτός του χώρου εργασίας, αποκτούν ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα, αποτελώντας το κυριότερο μέρος του κοινωνικού του κεφαλαίου (McShane, Von Glinow 2011).

Ταυτόχρονα, μια σημαντική κινητήρια δύναμη της τάσης για επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου είναι το γεγονός ότι οι νέοι άνθρωποι δεν είναι διατεθειμένοι να εργάζονται με τον ίδιο τρόπο όπως οι γονείς τους, θέλοντας να αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο και περισσότερο λόγο στη δομή εργασίας τους και σε τι θα μπορούσαν ενδεχομένως να προσφέρουν στο μέλλον. Η αναζήτηση ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, για τους νέους εργαζόμενους, στοχεύει στο να αλλάξουν τα πράγματα σύμφωνα με τις αλλαγές στις δικές τους προτεραιότητες, υλικές ή ψυχολογικές, όπως αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, απαιτήσεις για χρήση νέων τεχνολογιών και εργασίας από το σπίτι / τηλεεργασίας και απαιτήσεις για μια πιο ανθρωποκεντρική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (McShane, Von Glinow 2011)..

Έτσι, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 3, παρατηρούνται σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ των δύο ξεχωριστών πλέον τομέων της ζωής ενός ατόμου: της εργασίας και της προσωπικής ζωής, συγκρούσεις οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό που επιδιώκει να αξιοποιήσει η εταιρία. Σε μια τέτοια συνθήκη, βασικός στόχος της ανθρωποκεντρικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και εργασίας στα μέλη του οργανισμού, έτσι ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου και να

δύναται να καλύψει τις κοινωνικές-οικογενειακές του ανάγκες, ούτως ώστε να προσέρχεται στον χώρο εργασίας με μια αίσθηση κατάκτησης μιας ποιότητας ζωής και μιας προσωπικής ευεξίας.

5.5.2. Συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η εταιρική κουλτούρα φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τον έλεγχο και την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Μια επίσημη εταιρική πολιτική όπως η ευελιξία στο πλαίσιο του προγραμματισμού της εργασίας ή άλλες πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια μπορεί να συμβάλει στη μείωση του εργασιακού και στην βελτίωση της ίδιας της προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου, είναι απαραίτητη μια σχετική κατανόηση και αφοσίωση του οργανισμού στην έννοια της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, κάτι που θα πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Byrne, 2005).

Όπως αναφέρει ο Byrne (2005), μια τέτοια αλλαγή στην νοοτροπία της διοίκησης, η οποία να επιτρέπει μια ευελιξία που να ευνοεί την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, δημιουργεί εργαζόμενους που έχουν μεγαλύτερη αίσθηση του ελέγχου, αλλά και της ευθύνης στην εργασία τους. Μέσω αυτού, υπάρχει σημαντική βελτίωση των σχέσεων με την διοίκηση, αποφυγή μεταφοράς των προβλημάτων της εργασίας στην προσωπική ζωή (και το αντίστροφο), καθώς και συνολική μεγαλύτερη αίσθηση ελέγχου το ατόμου πάνω στην ζωή του, τόσο στην εργασία, όσο και εκτός αυτής. Η επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για τους εργοδότες όσον αφορά την ύπαρξη πιο αφοσιωμένου, παραγωγικού και με

χαμηλότερα επίπεδα άγχους εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα και την μείωση της απουσίας εργαζομένων από την εργασία τους. Ένας οργανισμός που έχει διαμορφώσει μια φήμη ότι χαρακτηρίζεται από μια τέτοια ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα, με εστίαση στην ισορροπία προσωπικής ζωής και εργασίας, είναι ικανός να διατηρήσει αξιόλογα μέλη – εργαζόμενους, ακόμα και με μικρότερες μισθολογικές δαπάνες, καθώς η ισορροπία αυτή αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για κάθε εργαζόμενο (Byrne, 2005).

Οι πολιτικές εξισορρόπησης μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου περιλαμβάνουν συχνά παροχές όπως(Kossek, 2006) (Ryan & Kossek, 2008).:

- Ευέλικτες ώρες εργασίας
- Ευελιξία στον προγραμματισμό της εργασίας(flextime)
- Εκπαίδευση
- Φροντίδα των παιδιών και των ηλικιωμένων
- Γονική μέριμνα
- Αμειβόμενη άδεια μητρότητας
- Βοήθεια-συμβουλευτική για μέλη που βρίσκονται σε διαδικασία υιοθεσίας παιδιού
- Υγειονομικές-ασφαλιστικές παροχές στην οικογένεια του μέλους
- Ελεύθερος χρόνος
- Χώρο εργασίας (τηλεργασία, εργασία από το σπίτι)
- Όγκο της εργασίας (κατανομή εργασίας, μερική απασχόληση, άδειες και ρεπό)

Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν συχνές και μικρές άδειες, έτσι ώστε να υπάρχει αποσυμφόρηση από τον φόρτο εργασίας, αντί μεγάλων- συγκεντρωμένων αδειών οι οποίες θα οδηγήσουν σε μια σημαντική αποσύνδεση από την καθημερινότητα της εργασίας και θα καταστήσουν δυσκολότερη την επιστροφή σε αυτή.

Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να μην χρησιμοποιούν τις μέρες της άδειάς τους για να φέρουν εις πέρας οποιαδήποτε επαγγελματική υποχρέωση: η περίοδος των διακοπών θα πρέπει να αποτελεί μια περίοδο ξεκούρασης, τόσο σε σωματικό, όσο και σε νοητικό και ψυχολογικό επίπεδο, γινόμενη αντιληπτή ως μια «περίοδος ανάρρωσης» (recovery period), η οποία έχει ως στόχο την προσήλωση του ατόμου στις κοινωνικές και οικογενειακές του δραστηριότητες και στον ποιοτικό χρόνο με τον κοινωνικό κύκλο και την οικογένειά του. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και, σε πολύ μικρότερη κλίμακα, σε σχέση με τα διαλείμματα εντός της ημέρας, στον χώρο εργασίας. Μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση υποδεικνύει την σημασία ύπαρξης κατάλληλων χώρων σύντομης ξεκούρασης των εργαζόμενων, οι οποίοι να χαρακτηρίζονται από ησυχία, έλλειψη έντονων ερεθισμάτων, καθώς και δυνατότητα για κοινωνική αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους. Τα διαλείμματα αυτά θα πρέπει να είναι επίσης συχνά και μικρά σε διάρκεια, έναντι μεγάλων διαλειμμάτων μία ή δύο φορές την ημέρα, έτσι ώστε να παρέχουν την δυνατότητα της ξεκούρασης και της επικοινωνίας με άλλα άτομα, στους εργαζόμενους, με απώτερο στόχο την αποσυμφόρησή τους από το βάρος της εργασίας (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009).

Ωστόσο, ανεξάρτητα από το τι προωθεί ο οργανισμός ως συνολική πολιτική, η συμπεριφορά των managers επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ισορροπία εργασίας -

προσωπικής ζωής των υφισταμένων τους. Οι managers που επικεντρώνονται στο επιθυμητό προϊόν εργασίας, αντί να απαιτούν την αφιέρωση προσωπικού χρόνου και υπερωριών, ανεξαρτήτως αποτελέσματος, μπορούν να επιτρέψουν στους εργαζομένους τους να ισορροπήσουν τις απαιτήσεις εργασίας και ζωής. Οι επιπτώσεις μιας ανισορροπίας είναι ακόμα εντονότερες όταν ο οργανισμός υποστηρίζει ότι διακατέχεται από μια οργανωσιακή κουλτούρα που διασφαλίζει την ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής στους αιτούντες εργασία, αλλά στη συνέχεια δεν εφαρμόζει τις αντίστοιχες διαδικασίες και πολιτικές. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι το πλαίσιο εφαρμογής πολιτικών υποστήριξης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου θα πρέπει να είναι αρκετά ευρύ ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όχι μόνο των γονέων με παιδιά, αλλά και των άγαμων εργαζόμενων και των άτεκνων ζευγαριών.

Πέραν των παροχών προς τους εργαζόμενους, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες επιμόρφωσης και ενημέρωσης των στελεχών της εταιρίας, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι αντιλαμβάνονται την σημασία εφαρμογής των παραπάνω πολιτικών για τον οργανισμό, καθώς και την γενικότερη σημασία της διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, τόσο στους ίδιους, όσο και στους υφιστάμενούς τους. Τα στελέχη της εταιρίας θα πρέπει να εκπαιδευτούν τα ίδια ώστε να θέτουν όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, έχοντας ξεκάθαρες ώρες στις οποίες θα επικοινωνούν με τους υφιστάμενούς τους, είτε για να τους ζητήσουν οι ίδιοι κάτι, είτε για να απαντήσουν σε κάποιο αίτημα ή ερώτημα.

5.5.3. Καθιέρωση κανόνων οργανισμού

Η δυνατότητα θέσπισης ορίων αποτελεί την βάση μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στο ζήτημα της εξισορρόπησης προσωπικής ζωής και εργασίας. Έτσι, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να έχει μια συνεχή εποπτεία των εφαρμοζόμενων κανόνων και πολιτικών της εταιρίας για την προάσπιση των προσωπικών ορίων, ιδιαίτερα σε θέματα χρόνου εργασίας. Ταυτόχρονα, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του συνόλου των μελών του οργανισμού, αλλά κυρίως των στελεχών – managers, σε τεχνικές και κανόνες δημιουργίας ορίων και σεβασμού των ορίων των άλλων. Σε αυτό το πλαίσιο, η θέσπιση ορίων αποτελεί μια θεμελιώδη βάση για την δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας εξισορρόπησης προσωπικής ζωής και εργασίας, η οποία θα διατρέχει τον οργανισμό, ανεξαρτήτου ιεραρχίας: τα όρια θα πρέπει να τίθενται από το σύνολο των μελών, από τον διευθύνοντα σύμβουλο, μέχρι τον απλό εργαζόμενο.

Η καθιέρωση ορίων γίνεται σημαντικά δυσκολότερη όταν η προσωπική ζωή εμπλέκεται άμεσα με τον χώρο εργασίας, όπως σε περιπτώσεις ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ δύο εργαζόμενων στον ίδιο οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, ορισμένες εταιρείες απαγορεύουν όλες τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, όχι μόνο μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων (Boyd, 2010).

Η επιλογή μιας τόσο περιοριστικής πολιτικής δικαιολογείται, από κάποιους οργανισμούς, λόγω της εκτίμησης ότι δύο συνάδελφοι που εμπλέκονται σε μια σχέση θα έχουν την τάση να αποσπούν την προσοχή ο ένας από τον άλλο με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου εργασίας και της παραγωγικότητάς τους. Οι συνάδελφοί τους θα τείνουν επίσης να επικεντρώνονται σε «κουτσομπολιά» παρά στην εργασία, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα περαιτέρω απώλειες παραγωγικότητας. Οι

διαμάχες εντός των ζευγαριών και οι διαλυμένες σχέσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να οδηγήσουν, επίσης, σε περαιτέρω προβλήματα (Boyd, 2010).

Παρ' όλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Bigu & Anastasiu (2016), δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις στο χώρο εργασίας έχουν σημαντικές αρνητικές συνέπειες για το περιβάλλον εργασίας ή την παραγωγικότητα των εργαζόμενων. Αντίθετα, κάποιες μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε σχέσεις με συναδέλφους στο χώρο εργασίας, τείνουν να εργάζονται περισσότερο και να έχουν αυξημένες επιδόσεις, ώστε να δημιουργήσουν καλή εντύπωση στους προϊσταμένους τους, και έτσι τείνουν να έχουν υψηλότερα κίνητρα και μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασία τους (Pierce, 1998: 1715-1716). Αντίθετα, οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων επιφέρουν πιο αρνητικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον, όπως η διαφορετική μεταχείριση από τον προϊστάμενο και η δυσαρέσκεια από τους άλλους εργαζόμενους για την μεταχείριση αυτή, είτε αυτή είναι πραγματική είτε απλά γίνεται αντιληπτή ως τέτοια (Boyd, 2010).

Η καθιέρωση ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου, κατά αυτή την έννοια, είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να ξεκινήσει από την κορυφή της ιεραρχίας και να επεκταθεί προς τους εργαζόμενους, καθώς η ισορροπία προσωπικής ζωής και εργασίας είναι κάτι που αφορά το σύνολο των μελών του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση, δεν είναι αρκετή η εφαρμογή πολιτικών μεγάλης κλίμακας, όταν ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται από μια εσωτερική οργανωσιακή κουλτούρα η οποία προωθεί το «θόλωμα» των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής: στις περισσότερες περιπτώσεις, η εισβολή του ενός στο άλλο γίνεται μέσω μικρών, καθημερινών συνηθειών, η συσσώρευση των οποίων δημιουργεί ένα περιβάλλον ανισορροπίας. Ως εκ τούτου, ανεξάρτητα από τις

πολιτικές μεγάλης κλίμακας του οργανισμού, κάθε μέλος του θα πρέπει να εκπαιδευθεί κατάλληλα, από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ώστε να θέτει προσωπικά όρια στην εργασία και να απαιτεί τον σεβασμό τους, αλλά και να σέβεται τα αντίστοιχα όρια που έχουν τεθεί από τους άλλους. .

Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο εξισορρόπησης οικογενειακής και εργασιακής ζωή, μια σειρά ερευνών έχουν διεξαχθεί προτείνοντας λύσεις και πολιτικές προς εφαρμογή από τους οργανισμούς και τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Kossek, Baltes & Matthews, 2011; Kossek, 2006; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Σύμφωνα με τους Kossek, Baltes & Matthews (2011), η οργανωσιακή υποστήριξη της ισορροπίας των ρόλων εργασίας και οικογενείας σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο ο χώρος εργασίας έχει σχεδιαστεί για τη μείωση των συγκρούσεων εργασίας-οικογένειας, καθώς και την ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δύο πλαισίων. Τα στοιχεία που υποστηρίζουν μια τέτοια αλληλεπίδραση είναι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου που επηρεάζουν τις σχέσεις εργασίας-οικογενείας, ως εξής: (α) οι συνθήκες εργασίας και η δομή εργασίας, όπως οι ώρες εργασίας και ο τρόπος διεξαγωγής της που δίνουν στους εργαζόμενους τον έλεγχο του πότε, πού ή πώς κάνουν την δουλειά τους, (β) η οργανωτική κουλτούρα και οι κανόνες του οργανισμού σχετικά με την ιεράρχηση εργασίας και μη-εργασίας, καθώς και των ορίων που τίθενται μεταξύ των δύο, και (γ) οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ρόλων (Kossek, 2006).

5.5.4. Προβλήματα στην εφαρμογή πολιτικής ενός οργανισμού

Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην εφαρμογή τέτοιου τύπου πολιτικών, με τρόπο ώστε να επιτευχθεί μια επαρκής ισορροπία μεταξύ εργασία και οικογένειας, καθώς και αύξηση της ποιότητας ζωής και της παραγωγικότητα του εκάστοτε εργαζόμενου (Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack, Murphy, Kaskubar, 2008; Ryan & Kossek, 2008).

Η εφαρμογή τέτοιων πολιτικών όπως οι παραπάνω, αντιμετωπίζει συχνά μια σειρά από προβλήματα, εντός του εκάστοτε οργανισμού. Ένα βασικό πρόβλημα, όπως αναφέρουν οι Kossek, Baltes & Matthews (2011), είναι ότι οι πολιτικές αυτές συχνά έρχονται σε σύγκρουση με άλλα χαρακτηριστικά του εκάστοτε χώρου εργασίας, όπως είναι οι συνθήκες απασχόλησης (τα αναμενόμενα χρονοδιαγράμματα εργασίας και η δυνατότητα ελέγχου του φόρτου εργασίας και των ωρών εργασίας) και άμεσοι στόχοι στην διαχείριση του όγκου εργασίας ανά τμήμα.

Ένα ακόμη σημαντικότερο πρόβλημα είναι ότι οι managers συχνά στερούνται της απαραίτητης εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για εφαρμογή και τη διαχείριση νέων πολιτικών προώθησης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας, όπως η δυνατότητα ευελιξίας στο ωράριο, η οποία συχνά χρησιμοποιείται για να αναπληρώσει ανάγκες του εκάστοτε τμήματος, λόγω υψηλού φόρτου εργασίας, παρά ως τρόπος κάλυψης των αναγκών των εργαζόμενων.(Kossek, Baltes, Matthews, 2011)

Σύμφωνα με μια έρευνα της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρίας, το έτος 2011 μόνο το ένα τρίτο (36%) των Αμερικανών εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι με

τον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες τους βοηθούν στην εξισορρόπηση των επαγγελματικών και οικογενειακών και άλλων προσωπικών αναγκών, καταγράφοντας μια πτώση από το 42%, το 2009 ταυτόχρονα, ένας αυξανόμενος αριθμός εργοδοτών αναφέρουν την μη-ικανοποίησή τους από την αποτελεσματικότητα παροχών για την εξισορρόπηση εργασίας και οικογενειακής ζωής, εντός των οργανισμών τους. (Kossek, Baltes, Matthews 2011).

Ακόμη πολλές επιχειρήσεις μειώνουν ή καταργούν κάποιες οικογενειακές παροχές και πολιτικές για την επίτευξη μιας τέτοιας εξισορρόπησης, όπως η ευελιξία ωραρίου και οι παροχές σε γονείς ή οι παροχές για την φροντίδα των ηλικιωμένων, ενώ υπάρχει σημαντική πτώση των παροχών που σχετίζονται με τις άδειες μητρότητας, οι οποίες μειώνονται σημαντικά σε διάρκεια ή δίνονται χωρίς πλήρεις αποδοχές (Shellenbarger, 2008).

5.6. Η χρήση του Balanced Scorecard ως εργαλείου ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων) αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton (1992), αρχικά ως μια μέθοδος μέτρησης απόδοσης και αξιολόγησης εσωτερικών λειτουργιών και εξωτερικών αποτελεσμάτων, και στην συνέχεια ως μέθοδος διοίκησης, που αξιολογεί τους άυλους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις του οργανισμού. Η Balanced Scorecard περιλαμβάνει τέσσερεις βασικούς πυλώνες:

α) την Χρηματο-οικονομική οπτική (financial perspective), β) την προοπτική εσωτερικών διεργασιών (internal process perspective), γ) την προπτική μάθησης και

ανάπτυξης (learning and growth perspective) δ) την πελατειακή προοπτική (customer perspective).

Όπως είναι έκδηλο και από την ονομασία της μεθόδου, στοχεύει στην κατάκτηση μιας ισορροπίας μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών πυλώνων, καθώς και ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, στο σύνολο των παραπάνω πυλώνων. Μέσω της παρακολούθησης των πυλώνων αυτών, η Balanced Scorecard δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να συναξιολογεί τα οικονομικά / εξωτερικά αποτελέσματα σε σχέση με τις εσωτερικές του διαδικασίες και τις διαδικασίες μάθησης εντός του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα:

- Η Χρηματο-οικονομική προοπτική παρακολουθεί και αξιολογεί την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη οικονομική επίδοση του οργανισμού, σε σχέση με τους αντίστοιχους οικονομικούς στόχους που έχουν τεθεί, καθώς και την αύξηση της οικονομικής του δραστηριότητας.
- Η προοπτική εσωτερικών διεργασιών παρακολουθεί και αξιολογεί τους τρόπους εργασίας εντός του οργανισμού, σε σχέση με την διασφάλιση και την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, αλλά και την βελτίωση της ίδιας της παραγωγικής διαδικασίας και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- Η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης παρακολουθεί και αξιολογεί την ανάπτυξη και την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, όσων αφορά την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζόμενων και την παροχή κινήτρων και αυκαιριών για κατάρτιση και βελτίωση / αύξηση των δεξιοτήτων τους.
- Η πελατειακή προοπτική παρακολουθεί και αξιολογεί την ικανότητα του οργανισμού να αντιλαμβάνεται σωστά τις ανάγκες των πελατών, την

ικανοποίηση των αιτημάτων / προσδοκιών τους, την διασφάλιση της εμπιστοσύνης τους, καθώς και την προσέλκυση νέων πελατών.

Όπως είναι εμφανές από τα παραπάνω, ο πυλώνας που κατά βάση αφορά την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ο πυλώνας της *μάθησης και ανάπτυξης,* βασικός στόχος του οποίου είναι η επένδυση του οργανισμού στους ανθρώπινους πόρους του, διασφαλίζοντας την ποιότητα της εργασίας και προσφέροντας κίνητρα και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Παρ' όλα αυτά, η μέθοδος της Balanced Scorecard θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο σύνολό της, στο πλαίσιο μιας ανθρωποκεντρικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καθώς –όπως έχει ήδη αναφερθεί- οι σύγχρονες προσεγγίσεις στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων αντιλαμβάνονται τα μέλη – εργαζόμενους ενός οργανισμούς ως «εσωτερικούς πελάτες» του αντίστοιχου τμήματος (McShane & Gilnow, 2011).

Ταυτόχρονα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είναι αποκομμένη από τους χρηματο-οικονομικούς στόχους του οργανισμού. Αντίθετα, είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού προς την κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας της εργασίας, προς όφελος των μακροπρόθεσμων οικονομικών στόχων (Senyucel, 2009). Κατά αυτήν την έννοια, η χρήση της Balanced Scorecard μπορεί να δώσει μια συνολική προοπτική της σύνδεσης ανθρώπινων πόρων, εσωτερικών διεργασιών και οικονομικών στόχων, καθώς και των πιθανών ελλείψεων που ενδέχεται να παρουσιάζονται στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, και οι οποίες ενδέχεται να παρεμποδίζουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας – παραγωγικότητας και, ως εκ τούτου, να επηρεάζουν τους οικονομικούς στόχους του οργανισμού. Ο παράγοντας της ισορροπίας εργασίας και

προσωπικής ζωής είναι ένας από τους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το σύνολο των παραπάνω πυλώνων:

- Στην *χρηματο-οικονομική προοπτική,* η σύνδεση ανισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζόμενων, οδηγώντας σε μειωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Αντίθετα, όπως αναφέρουν οι Pfeffer & Veiga (1999), η διασφάλιση μιας ανθρωποκεντρικής κουλτούρας (που θα διασφαλίζει μια ισορροπία), συνδέεται με σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών.
- Στην *προοπτική εσωτερικών διαδικασιών,* η ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων συμβάλλει στην θέσπιση σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και οι παροχές που προσφέρονται συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα.
- Στην *προοπτική μάθησης και ανάπτυξης,* το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να έχει στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών – managers, τόσο σε συνολικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ανθρωποκεντρικής ηγεσίας, όσο και πιο συγκεκριμένα στην θέσπιση και τον σεβασμό των ορίων μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας.
- Στην *πελατειακή προοπτική,* το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις ανάγκες των μελών του οργανισμού ως *εσωτερικών πελατών*, διαμορφώνοντας αντίστοιχα τους στόχους και τις πρακτικές του τμήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σύγχρονη αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από αυξημένη ρευστότητα και κινητικότητα, σε σχέση με το παρελθόν, βρισκόμενη σε ένα πλαίσιο ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών, που επηρεάζουν σημαντικά τον χώρο της εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο της ολοένα αυξανόμενης ρευστότητας, τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής – οικογενειακής ζωής τίθενται επίσης υπό μια σημαντική πίεση, με αποτέλεσμα το ζήτημα της εξισορρόπησης μεταξύ των δύο τομέων να αποτελεί ένα σημαντικό αίτημα εκ μέρους των εργαζόμενων και εν γένει των μελών ενός οργανισμού (Crompton & Lyonette, 2006; Ionela & Razvan, 2015; Lyness, Gornick, Stone & Grotto, 2012).

Η ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών που σχετίζονται με την αμεσότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας και από οποιονδήποτε χώρο, αποτελεί ταυτόχρονα στοιχείο που θα μπορούσε να συμβάλλει στην κατάκτηση μιας τέτοιας ισορροπίας και στην πλήρη κατάργηση των ορίων και την διάχυση της εργασίας στην προσωπική ζωή.

Ταυτόχρονα, σύγχρονες έννοιες στον χώρο της εργασίας, όπως η έννοια της ευελιξίας, μπορούν επίσης να αποτελέσουν λύση για την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής, ή –αντίθετα- να συμβάλλουν στην επιδείνωση του προβλήματος, σε περιπτώσεις που η ευελιξία αυτή γίνεται αντιληπτή μόνο βάσει των αναγκών της εταιρίας. Κατά αυτή την έννοια, τα «εργαλεία» (τεχνολογικά ή οργανωτικά), για την εξισορρόπησης εργασίας και προσωπικής ζωής, υπάρχουν. Η χρήση δυνατοτήτων όπως η τηλε-εργασία και η εργασία από το σπίτι, καθώς και η δυνατότητα ευελιξίας

ωραρίου, θα πρέπει να εφαρμόζονται με έναν προσεκτικό συνυπολογισμό των αναγκών όχι μόνο του οργανισμού, αλλά και του ίδιου του εργαζόμενου.

Επιπροσθέτως,η σημασία αυτής της ισορροπίας υποδεικνύεται από πληθώρα ερευνών, που υποδεικνύουν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών ρόλων ή η γενικότερη σύγκρουση μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες, τόσο για την ποιότητα ζωής και την ψυχική υγεία των εργαζόμενων (Amstad et al., 2011; Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Greenhaus & Beutell, 1985; Geurts et al., 2003; Kofodimos, 1993; Kirchmeyer & Cohen, 1999; Netemeyer, Brashear-Alejandro, & Boles, 2004; Peeters et al., 2005; Perrewe, Hochwarter, & Kiewitz, 1999) όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, από άποψη μείωσης της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της οργανωσιακής δέσμευσης των μελών του (Amstad et al., 2011; Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Hill et al., 2001).

Συνεπώς, η εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής, δεν αποτελεί μόνο μια ευθύνη του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, προς όφελος της διασφάλισης της ποιότητας ζωής τους, αλλά και απέναντι στους ίδιους τους παραγωγικούς και μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους του. Για την επίτευξη μιας τέτοιας ισορροπίας, οι οργανισμοί οφείλουν να ενσωματώσουν μια συνολική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία να ενσωματώνει έννοιες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ανθρωποκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακό κλίμα, καθώς και η θέσπιση κανόνων και ορίων μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής – οικογενειακής ζωής (Pfeffer & Veiga, 1999).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων κατέχει μια κεντρική θέση στο εγχείρημα αυτό, μέσω μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, η οποία θα στοχεύει στην

εγκαθίδρυση μιας συνολικής ανθρωποκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας, όχι μόνο μέσω παροχών που είναι σχεδιασμένες για την διευκόλυνση των εργαζόμενων με οικογένεια (π.χ. παροχές σε γονείς, άδειες μητρότητας κτλ.), αλλά για το σύνολο των εργαζόμενων, με πρωταρχική κατεύθυνση την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ,την κατάρτιση των στελεχών της επιχείρησης σε δεξιότητες θέσπισης ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, αλλά και τον σεβασμό τον ορίων αυτών στους υφιστάμενούς τους.

Τέλος, η οπτική των εργαζόμενων ως «εσωτερικών πελατών», καθώς και η χρήση μεθόδων όπως η Balanced Scorecard, στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στο δύσκολο έργο της εξισορρόπησης της εργασιακής και προσωπικής ζωής, δίνοντας με αυτό τον τρόπο νέα πνοή σε κάθε οργανισμό και αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το <<ανθρώπινο κεφάλαιο>>.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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*(2), 278-308.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, *63*(1), 1-18.

Aluko, Y. A. (2009). Work-family conflict and coping strategies adopted by women in academia. *Gender and Behaviour*, *7*(1), 2095-2324.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151-69.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management*. *A guide to action.* Retrieved June 30, 2017 from

https://englishcele.gnomio.com/pluginfile.php/62/mod_resource/content/2/Armstrong_SHRM_Action.pdf

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *The Journal of applied psychology*, *90*(1), 132-46.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, *16*(1), 76-86.

Aziz, S., & Cunningham, J. (2008). Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender's role. *Gender in Management: An International Journal*, *23*(8), 553-566.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Mitchell, S. (1990). Work design, role conflict, and role ambiguity: The case of elementary and secondary schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, *12*(4), 415-432.

Bandura, A., Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Gerbino, M., & Pastorelli, C. (2003). Role of affective self-regulatory efficacy in diverse spheres of psychosocial functioning. *Child development*, *74*(3), 769-782.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, *18*(3), 19-31.

Bigu, D., & Amastasiu, I. (2016). Employee'S Life Outside The Workplace: Ethical Challenges Of Privacy. *Paper presented at Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). First, break all the rules – What the world's greatest managers do differently. Retrieved July 5, 2017 from

http://businessnowllc.com/downloads/[Buckingham%20and%20Coffman,%201999]%20First,%20Break%20All%20The%20Rules%20-%20What%20The%20World's%20Greatest%20Managers%20Do%20Differently.pdf

Byrne, U. (2005). Work-life Balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, *22*(1), 53-59.

Cardenas, R. A., Major, D. A., & Bernas, K. H. (2004). Exploring work and family distractions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management*, *11*(4), 346.

Carr, N. (1999). *People process handbook*. Menomonie, WI: Process Culture office of UW-Stout

Cascio, W., & Bailey, E. (1995). International human resource management: The state of research and practice. *Global perspectives of human resource management*, 15-36.

Cherniss, C. (2000, April). Emotional intelligence: What it is and why it matters. *Paper presented at Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.*

Christian, J., Porter, L. W., & Moffitt, G. (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes & Intergroup Relations*, *9*(4), 459-466.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, *53*(6), 747-770.

Cole, P. M., Michel, M. K., & Teti, L. O. D. (1994). The development of emotion regulation and dysregulation: A clinical perspective. *Monographs of the society for research in child development*, *59*(2-3), 73-102.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin.

Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance'in Europe. *Acta sociologica*, *49*(4), 379-393.

Davis, K. L. (2001). Leaders' opinions of elements in establishing a high-performing, people-centered culture. Retrieved July 7, 2017 from

https://pdfs.semanticscholar.org/ddc3/487104b01b0a6b30bea1c02f4bd43858524e.pdf

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 792-806.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, *39*(4), 802-835.

Demerouti, E., Derks, D., Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer:Netherlands.

Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *The International Association of Applied Psychology*, *63*(3), 411-440.

Derks, D., Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off…: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(1), 80-90.

Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (2002). Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice. Retrieved July 14, 2017 from

https://books.google.gr/books?id=APeSAgAAQBAJ&pg=PT403&lpg=PT403&dq=Docherty,+P.,+Forslin,+J.,+%26+Shani,+A.+B.+(2002).+Creating+sustainable+work+systems:+emerging+perspectives+and+practice.+Psychology+Press.&source=bl&ots=30VCpaS29l&sig=p_6YtHtwllwM4yP9gksbUuYAKjY&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwjunZS8hO_VAhVMLFAKHVPCCZIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Docherty%2C%20P.%2C%20Forslin%2C%20J.%2C%20%26%20Shani%2C%20A.%20B.%20(2002).%20Creating%20sustainable%20work%20systems%3A%20emerging%20perspectives%20and%20practice.%20Psychology%20Press.&f=false

Dodge, K. A., Coie, J. D., & Lynam, D. (2006). Aggression and antisocial behavior in youth. *Handbook of child psychology*.

Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and occupations*, *27*(2), 223-243.

Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, *50*(2), 168-184.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. Retrieved July 8 ,2017 from

http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, *66*(1), 124-197.

Fernandez-Araoz, C. (1999). Hiring without firing. *Harvard Business Review*, *77*(4), 108-20.

Florkowski, G. W., & Schuler, R. S. (1994). Auditing human resource management in the global environment. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(4), 827-851.

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family--allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press, USA.

Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2002). Changing patterns of employee involvement. Retrieved July 15, 2017 from

https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:04d353d4-61ae-4163-b8dd-4daccda4ebc9/datastreams/ATTACHMENT01

Geurts, S. A., Kompier, M. A., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. (2003). Does work–home interference mediate the relationship between workload and well-being?. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 532-559.

Goffee, R., & Jones, G. (1995). Developing managers for Europe: A re-examination of cross-cultural differences. *European Management Journal*, *13*(3), 245-250.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, *78*(2), 4-17.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. Retriever July 14, 2017 from

http://vedpuriswar.org/Book_Review/Leadership_Managerial_Effectiveness/The%20New%20Leaders.pdf

Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 229-241.

Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence. The 10th Anniversary Edition. Retrieved June 30, 2017 from

https://books.google.gr/books?id=OgXxhmGiRB0C&printsec=frontcover&dq=Goleman,+D.+(2006).&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwjxx5Pkie_VAhXCShQKHWu9CTAQ6AEIKzAB#v=onepage&q&f=false

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, *10*(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, *63*(3), 510-531.

Grossman, A. S. (1981). The employment situation for military wives. *Monthly Lab. Rev.*, *104*, 60.

Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, *65*(1), 248-261.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & 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*(1), 49-58.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel psychology*, *51*(3), 667-683.

Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of management journal*, *52*(5), 939-957.

Hwang, B. H., & Kim, S. (2009). It pays to have friends. *Journal of financial economics*, *93*(1), 138-158.

Ionela, R. I., & Răzvan, Ş. 2015). How Work Related Stress Affects Private Lives. *Revista Economică*, *67*(1).

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York, JohnWiley.

Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: does work social support make a difference?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(6), 836-856.

Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L, A & Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management annals*, *2*, 305-349.

Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, *13*(1), 59-73.

Kofodimos, J. R. (1993) *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*. Jossey-Bass.

Kossek, E. E. (2006). Work and family in America: Growing tensions between employment policy and a transformed workforce. In *America at Work* (pp. 53-71). Palgrave Macmillan US.

Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, *4*(3), 352-369.

Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. Retriever July 22, 2017 from

https://www.researchgate.net/publication/228079495_Work-Family_Conflict_Policies_and_The_Job-Life_Satisfaction_Relationship_A_Review_and_Directions_for_Organizational_Behavior-Human_Resources_Research

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, 52, 704-730.

Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human Resource Management* (pp. 62-95). Macmillan Education UK.

Leithwood, K. Poplin.(1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, *49*(5), 8.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, *9*(4), 297-308.

Lobban, R. K., Husted, J., & Farewell, V. T. (1998). A comparison of the effect of job demand, dicision latitude, role and supervisory style on self-reported job satisfaction. *Work & Stress*, *12*(4), 337-350.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and Human Performance*, *4*(4), 309-336.

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, *5*(5), 484-500.

Lourel, M., Ford, M. T., Edey Gamassou, C. E., Guéguen, N., & Hartmann, A. (2009). Negative and positive spillover between work and home: Relationship to perceived stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(5), 438-449.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706.

Lyness, K. S., Gornick, J. C., Stone, P., & Grotto, A. R. (2012). It's all about control: Worker control over schedule and hours in cross-national context. Retrieved July 24, 2017 from

http://lisdatacenter.org/wp-content/uploads/janet-bio/gornick-lyness-et-al-asa-2012.pdf

MacDermid, S. M., & Harvey, A. (2006). The Work-Family Conflict Construct: Methodological Implications.

Martin, U., & Schinke, S. P. (1998). Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers. *Social work in health care*, *28*(2), 51-62.

Malhotra, S., & Sachdeva, S. (2005). Social roles and role conflict: An interprofessional study among women. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, *31*(1-2), 37-42.

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.

Maszk, P., Eisenberg, N., & Guthrie, I. K. (1999). Relations of children's social status to their emotionality and regulation: A short-term longitudinal study. *Merrill-Palmer Quarterly (1982-)*, 468-492.

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & Sluyter, D. (Eds.) Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp.3-31). New York: Perseus Book Group

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, *27*(4), 267-298.

McShane, S., & Von Glinow, M. (2011). *M: Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill.

Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Deshpande, S., & Joseph, J. (2006). Social desirability: The role of over-claiming, self-esteem, and emotional intelligence. *Psychology Science*, *48*(3), 336-356.

Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*, *34*(1), 125-144.

Mordi, C., Simpson, R., Singh, S., & Okafor, C. (2010). The role of cultural values in understanding the challenges faced by female entrepreneurs in Nigeria. *Gender in Management: An International Journal*, *25*(1), 5-21.

Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *32*(1), 49-60.

Nyhan, R. C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*, *19*(3), 58-70.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 766-788.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 492-499.

Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, *12*(1), 43.

Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: An explanation for the negative effects of work–family conflict on job and life satisfaction. *Journal of occupational health psychology*, *4*(4), 318-26.

Petrescu, I.A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, *29*(7), 651-667.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, *36*(2), 9-28.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, *13*(2), 37-48.

Pierce, C. A. (1998). Factors associated with participating in a romantic relationship in a work environment. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*(18), 1712-1730.

Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(2), 144-159.

Pillinger, J. (2002). The politics of time: can work-life balance really work?. *Equal Opportunities Review*, *107*(193), 18-21.

Poonruksa, S. (2011). The patterns and causes of drinking among students in a private university. *AU Journal of Technology*, *14*(4). 283-289

Porac, J. F. (1987). The job satisfaction questionnaire as a cognitive event: First-and second-order processes in affective commentary. *Research in personnel and human resources management*, *5*, 51-102.

Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, *23*(2), 125-154.

Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1969). The dual career family: A variant pattern and social change. *Human relations*, *22*(1), 3-30.

Robbins, S. P., Judge, T., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational behaviour*. Financial Times Prentice Hall.

Rodgers, C. S. (1992). The flexible workplace: What have we learned?. *Human Resource Management*, *31*(3), 183-199.

Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The counseling psychologist*, *5*(2), 2-10.

Rogers, C. (2012). Client Centred Therapy (New Ed). Retrieved July 12, 2017 from

https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=bWieBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=Rogers,+C.+(2012).+Client+Centred+Therapy+(New+Ed).+Hachette+UK.&ots=LxasQxARj9&sig=hRcXNfetVlMHNW691OjL5hhTl5w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, *47*(2), 295-310.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68-78.

Salovey,,P. Mayer, J.D., & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.).*The handbook of positive psychology* (pp.159-171). New York: Oxford University Press.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, *1*(3), 207-219.

Senyucel, Z. (2009). Managing the Human Resource in the 21st century. Retrieved July 17,2017 from

http://zums.ac.ir/files/research/site/ebooks/management-organisation/hrm-managing-the-human-ressource.pdf

Shellenbarger, S. (2008). Downsizing maternity leave: Employers cut pay, time off. *The Wall Street Journal*, D1.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.

Swanson, V., & Power, K. G. (1999). Stress, satisfaction and role conflict in dual-doctor partnerships. *Community, Work & Family*, *2*(1), 67-88.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, *54*(9), 113-120.

Thompson, R. A. (1994). Emotion regulation: A theme in search of definition. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, *59*(2-3), 25-52.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Allen, T. D. (2006). Work and Family From an Industrial/Organizational Psychology Perspective.

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, *11*(1), 100-18.

Tokuda, Y., Hayano, K., Ozaki, M., Bito, S., Yanai, H., & Koizumi, S. (2009). The interrelationships between working conditions, job satisfaction, burnout and

mental health among hospital physicians in Japan: a path analysis. *Industrial health*, *47*(2), 166-72.

Tomazevic, N., Kozjek, T., & Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im) balance: From the Point of View of Employers and Employees. *International Business Research*, *7*(8), 83-100.

Torrington, D., & Hall, L. (1995). Personnel management: Human resource management in action. *Europe: Prentice-Hall International*.

Ungerson, C., & Yeandle, S. (2005). Care Workers and Work—Life Balance: The Example of Domiciliary Careworkers. In Diane M. Houston (Ed) , *Work-life balance in the 21st Century* (pp. 246-262). Palgrave Macmillan UK.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, *22*(3), 277-294.

Vinokur, A. D., Pierce, P. F., & Buck, C. L. (1999). Work-family conflicts of women in the Air Force: Their influence on mental health and functioning. *Journal of Organizational Behavior*,*20*, 865-878.

Vroom, V. H. (1966). A comparison of static and dynamic correlational methods in the study of organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *1*(1), 55-70.

Warhurst, C., Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2008). *Work less, live more? Critical analysis of the work-life boundary*. Palgrave McMillan.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, *Organizational Behavior*, *18*, 1-74.

Wirth, L. (2001). *Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling*. Retrieved July 27,2017 from

http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Women_gender_and_work_2001.pdf#page=248

Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, *4*(2), 155-183.

Xanthakis, G & Stogiannidou, M. (2012) Psychological contract, motivation and changes in hr management in the age of crisis in Greece. International Journal of Business and Management Studies, 4(2). 215-224