



«Σχολή Κοινωνικών Επιστημών»

«Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων»

Διπλωματική Εργασία

«Διερεύνηση πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που
προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής
ζωής. Μελέτη περίπτωσης: Ξενοδοχεία 4* & 5* του νομού
Χανίων»

Ουρανία Καραμπατσάκη

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης

Πάτρα, Μάιος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Καραμπατσάκη Ουρανίας που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση της συγγραφέα/δημιουργού. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Σχολή Κοινωνικών Επιστημών»
«Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων»

Ουρανία Καραμπατσάκη

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης
Μέλος Σ.Ε.Π. ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Δρ. Κωστοπούλου Στυλιανή
Μέλος Σ.Ε.Π. ΕΑΠ

Πάτρα, Μάϊος 2023

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για τη στήριξη και την κατανόηση που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Σταυρινούδη Θεόδωρο για την καθοδήγηση και την εμπύχωση που μου παρείχε.

Περίληψη

Η ιδανική εικόνα για τον κλάδο φιλοξενίας πλαισιώνεται από ευχαριστημένους υπαλλήλους οι οποίοι υποδέχονται ευδιάθετοι και χαμογελαστοί τους πελάτες, με φόντο τα καταγάλανα νερά μίας τοπικής παραλίας. Δυστυχώς όμως, οι εργαζόμενοι δεν είναι πάντα χαρούμενοι και ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους και για αυτό το λόγο, πολλές φορές, επιλέγουν να εγκαταλείψουν τη «βιομηχανία του χαμόγελου». Ο κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από μία κουλτούρα η οποία αναγκάζει τους εργαζόμενους να βρίσκονται σε συνεχή πίεση, δημιουργώντας συχνά όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα τους δυσκολέψουν να επιτύχουν μία ισορροπημένη σχέση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ενώ πολλοί εργοδότες ισχυρίζονται ότι νοιάζονται για την ευημερία των εργαζομένων τους, η πραγματικότητα μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική. Βασικός δείκτης δυσaréσκειας των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας είναι τα υψηλά επίπεδα αποχώρησης του εργατικού δυναμικού. Ένα σημαντικό κομμάτι για την ολοκλήρωση της βιώσιμης ανάπτυξης στον τουρισμό αποτελεί και η επίτευξη της ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή που χρειάζεται να προσεγγιστεί ως ένα γενικό πρόβλημα που επηρεάζει τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων στα ξενοδοχεία 4* & 5* του νομού Χανίων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι το θέμα της ισορροπίας καθορίζεται αφενός από παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό και αφετέρου από παράγοντες που καθορίζονται από τους εργαζόμενους. Διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις στον κλάδο φιλοξενίας μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν μία πιο ισορροπημένη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής εάν τους παρέχουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, υιοθετήσουν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και αυξήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους.

Λέξεις – Κλειδιά: βιώσιμη ανάπτυξη, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, εργασιακό περιβάλλον, συναισθηματική νοημοσύνη, ξενοδοχεία

«Investigating Human Resource Management policies that promote work-life balance. Case study: 4* & 5* Hotels of Chania»

Ourania Karampatsaki

Abstract

The ideal image for the hospitality industry is framed by happy employees, who cheerfully and smilingly welcome customers with a background of the deep blue waters of a local beach. Unfortunately, employees are not always happy and satisfied with their working environment and for this reason, sometimes, they choose to leave the "smile industry". However, the hospitality industry is characterized by a culture that forces employees to be under constant pressure, often creating all those conditions that will make it difficult for them to balance their professional and personal lives. Many employers believe they are protecting the welfare of their employees but there are not few times that they do not manage to succeed. A basic indication of dissatisfaction between employees in the hospitality industry are high levels of turnover intension. An important part for the completion of sustainable development in tourism is the issue of the balance between professional and personal life, which must be approached as a general problem affecting human rights.

The purpose of this research is to investigate human resource management policies that promote work-life balance of hospitality industry employees in 4* & 5* hotels in the prefecture of Chania. The results obtained from the research prove that the issue of balance between professional and personal life is determined by both individual and business-related factors. According to the research results, hospitality businesses can help their employees balance work and personal life by providing them with a supportive working environment, adopt flexible working arrangements and increase the emotional intelligence of their employees.

Keywords: sustainable development, work-life balance, working environment, emotional intelligence, hotels

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Πινάκων	ix
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	x
1. Τουρισμός και βιώσιμη ανάπτυξη.....	1
1.1 Η έννοια και η σημασία του τουρισμού	1
1.2. Η έννοια και η σημασία της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης	3
1.3. Η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης	5
2. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας.....	9
2.1 Η έννοια και η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας	9
2.2 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας	11
2.2.1. Η λειτουργία του στρατηγικού προγραμματισμού	12
2.2.2. Η λειτουργία της προσέλκυσης	12
2.2.3. Η λειτουργία της επιλογής	12
2.2.4. Η λειτουργία της ένταξης.....	13
2.2.5. Η λειτουργία της εκπαίδευσης	14
2.2.6. Η λειτουργία της αξιολόγησης.....	15
2.2.7. Η λειτουργία των παροχών και αμοιβών	15
2.3. Η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος των ξενοδοχείων	16
2.3.1. Πολλές ώρες εργασίας	17
2.3.2. Συχνή εναλλαγή εργαζομένων	18
2.3.3. Εργασία στις γιορτές	18
2.3.4. Εργασία σε βάρδιες	18
2.3.5. Χαμηλές απολαβές.....	19
3. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	20
3.1. Η έννοια και η σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	20
3.2. Πολιτικές που προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	22
3.3. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον κλάδο φιλοξενίας	24
3.4. Οφέλη από την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	26
3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	27
3.4.1. Παράγοντες που σχετίζονται με το άτομο	27
3.4.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση.....	32
4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	38
4.1. Εισαγωγή.....	38
4.2. Φάσεις της έρευνας	38
4.3. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου	38

4.4. Συλλογή δεδομένων	39
4.5. Ερευνητική διαδικασία.....	39
4.6. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	39
4.7. Σπουδαιότητα θέματος	40
5. Αποτελέσματα έρευνας	43
5.1. Ερευνητικές υποθέσεις.....	43
5.2. Στατιστική ανάλυση	43
6. Συμπεράσματα και Προτάσεις	56
6.1. Συμπεράσματα	56
6.2. Προτάσεις.....	60
6.3. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	64
Βιβλιογραφικές Αναφορές	66
Παράρτημα: Δημογραφικά στοιχεία	83

1 Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου	44
Πίνακας 2 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα (N=130)	46
Πίνακας 3 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	47
Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Συναισθηματικής νοημοσύνης	48
Πίνακας 5 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Πνευματικής εξουθένωσης	49
Πίνακας 6 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Συναισθηματικής ασυμφωνίας	49
Πίνακας 7 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα του Υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος	50
Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Προώθησης πρακτικών WLB	51
Πίνακας 9 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα των Ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας	51
Πίνακας 10 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα του Flexibilitystigma.....	52
Πίνακας 11 Συνοπτικά περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές της ανάλυσης	52
Πίνακας 12 Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών της ανάλυσης	53
Πίνακας 13 Συντελεστές παλινδρόμησης για την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	55

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΔ	Ανθρώπινο Δυναμικό
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΣΥΝ	Συντονιστής/Συντονίστρια
WLB	Work Life Balance
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

1. Τουρισμός και βιώσιμη ανάπτυξη

1.1 Η έννοια και η σημασία του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με την κοινωνία, τον πολιτισμό και την οικονομία των χωρών και προϋποθέτει την αλλαγή της τοποθεσίας σε περιοχές διαφορετικές από αυτές που διαμένει μόνιμα ο εκάστοτε επισκέπτης για λόγους που σχετίζονται με το επάγγελμα, την αναψυχή, την υγεία και άλλους. Υπάρχει δυσκολία στο να οριοθετηθεί με ακρίβεια η βιομηχανία του τουρισμού διότι, εναντιθέσει με άλλους κλάδους της οικονομίας, δεν παράγει ένα ξεκάθαρο προϊόν αλλά ενσωματώνει πολλούς κλάδους της οικονομίας όπως ο ξενοδοχειακός κλάδος, ο κλάδος μεταφορών, τα μνημεία και τα αξιοθέατα, οι επιχειρήσεις οργάνωσης ταξιδιών και πολλοί άλλοι. Ο τουρισμός δεν αποτελεί μόνο μία δραστηριότητα κατά την οποία παρέχεται ένα προϊόν στον επισκέπτη αλλά αφορά και στην βέλτιστη γνώση των ανθρώπων και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Δεν αποτελεί μόνο μία σύντομη διαδικασία αλλά μία μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ καταναλωτή και παρόχου. Αυτό σημαίνει ότι η γνώση, η ικανότητα και η στάση απέναντι στον επισκέπτη είναι σημαντικοί παράγοντες για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους. Ο τουρισμός θα μπορούσε να αποτελεί ένα οργανωμένο διάλλειμα από την καθημερινή ζωή προσφέροντας το εισιτήριο για την είσοδο σε μία άλλη ψυχική κατάσταση, όπου κύριο ρόλο αναλαμβάνουν οι ψυχαγωγικές, πολιτισμικές, κοινωνικές και άλλες ανάγκες (UNWTO, 2008).

Ο τουρισμός είναι ένας από τους βασικούς κοινωνικοοικονομικούς τομείς καταγράφοντας πάνω από ένα δισεκατομμύριο μετακινήσεις εκτός των συνόρων κάθε χρόνο. Η οικονομική παγκοσμιοποίηση, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η άνοδο που παρουσίασε με τα χρόνια η μεσαία τάξη αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τον τουρισμό σαν μία από τις κορυφαίες κινητήριες δυνάμεις ανάπτυξης στον κόσμο. Η άμεση και έμμεση συσχέτιση του τουρισμού με άλλους τομείς της οικονομίας τον χαρακτηρίζει ως έναν από τους αποτελεσματικότερους πολλαπλασιαστές της παγκόσμιας οικονομίας. Όλο και περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες προσπαθούν να αξιοποιούν τα οφέλη του τουρισμού για να ενισχύσουν την κοινωνική και οικονομική τους ευημερία μειώνοντας τα επίπεδα της φτώχειας και της ανέχειας. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι αναγκαίο να διασφαλιστεί ότι η τουριστική ανάπτυξη θα διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο

ώστε τα έσοδα από την τουριστική δραστηριότητα να ευνοούν με ουσιαστικό τρόπο τις τοπικές κοινωνίες εξασφαλίζοντας αξιοπρεπείς συνθήκες διαβίωσης. Οι χώρες που στηρίζουν μεγάλο κομμάτι της ανάπτυξής τους στον τουρισμό επενδύουν ένα μεγάλο ποσοστό των εσόδων τους στις υποδομές της χώρας. Η επιθυμία τους για αύξηση των τουριστών ροών προϋποθέτει την ύπαρξη ασφαλών και προηγμένων εγκαταστάσεων όπως αυτοκινητόδρομους, πάρκα, βελτιωμένους δημόσιους χώρους, νέα αεροδρόμια και καλύτερες υποδομές στην υγεία (UNWTO, 2015).

Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους με τους οποίους συμβάλει ο τομέας του τουρισμού στην οικονομία των χωρών είναι μέσα από τη δημιουργία άμεσων θέσεων εργασίας και απασχόλησης. Όταν οι άνθρωποι ταξιδεύουν στο εξωτερικό, θέλουν να επισκεφτούν μέρη φυσικής ομορφιάς ή ιστορικής σημασίας δημιουργώντας νέες ευκαιρίες απασχόλησης. Όταν ξένοι υπήκοοι επισκέπτονται μια χώρα, διοχετεύουν με συνάλλαγμα την οικονομία ενισχύοντας τα οικονομικά αποθέματα της χώρας υποδοχής. Ένας καλά ανεπτυγμένος τουριστικός τομέας μπορεί να αποφέρει σημαντικά κέρδη σε συνάλλαγμα όλες τις εποχές του χρόνου. Επιπλέον, η τουριστική βιομηχανία συμβάλλει στην προώθηση των άμεσων ξένων επενδύσεων σε τοπικά τουριστικά σημεία, τα οποία ωφελούν περαιτέρω τις τοπικές οικονομίες. Με την αύξηση του ποσοστού εισόδου των επισκεπτών σε ένα τουριστικό προορισμό, ο τομέας του τουρισμού ενισχύει και τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας με έμμεσο ή άμεσο τρόπο. Αυτό σχετίζεται με τα λεγόμενα πολλαπλασιαστικά οφέλη τα οποία αναφέρονται στις πόσες φορές θα κινηθούν τα χρήματα που ξοδεύονται από έναν επισκέπτη μέσα στην οικονομία ενός προορισμού. Τα χρήματα που ξοδεύονται σε ένα ξενοδοχείο δεν δημιουργούν μόνο νέες ευκαιρίες απασχόλησης αλλά ενισχύουν τα ποσοστά απασχόλησης και σε άλλους οικονομικούς κλάδους. Η ξενοδοχειακή μονάδα για παράδειγμα με σκοπό την κάλυψη των αναγκών της αγοράζει τρόφιμα από τους ντόπιους παραγωγούς οι οποίοι για να το παράγουν έχουν δαπανήσει και αυτοί κάποια χρήματα. Η ζήτηση για τα εγχώρια προϊόντα γίνεται ακόμη μεγαλύτερη καθώς αυξάνονται οι τουρίστες που αγοράζουν “souvenirs” αυξάνοντας με έμμεσο τρόπο τις ευκαιρίες απασχόλησης. Η οργανωμένη ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί επίσης να διαφυλλάξει την πολιτιστική και πολιτισμική κληρονομιά ενός προορισμού καθώς οι επισκέπτες μίας τουριστικής περιοχής αναζητούν την ιστορία και την παράδοσή του. Το γεγονός αυτό επιτυγχάνει να ευαισθητοποιήσει τους ντόπιους κατοίκους οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της διαφύλαξης των περιοχών τους (Berlin School of Business & Innovation, 2021).

1.2. Η έννοια και η σημασία της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης

Η έκθεση Brundtand ή αλλιώς το *Κοινό μας Μέλλον* δημοσιεύτηκε το 1987 από τα Ηνωμένα Έθνη και έφερε στο φως την έννοια της βιωσιμότητας. Από τότε η ιδέα έχει προχωρήσει και βρίσκεται στον πυρήνα των αναπτυξιακών στρατηγικών πολλών χωρών και επιχειρήσεων παγκοσμίως. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκαν οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης από τα Ηνωμένα Έθνη σαν μέσω μέτρησης της προόδου (United Nations, 2019). Πολλοί είναι οι ενδιαφερόμενοι που εργάζονται για να εξασφαλίσουν την επίτευξη αυτών των στόχων. Σε οργανωτικό επίπεδο, οι εταιρίες συμβάλλουν στην επίτευξη της βιωσιμότητας μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η οποία περιγράφεται ως η δέσμευση του οργανισμού να ελαχιστοποιήσει τις επιβλαβείς επιπτώσεις και να μεγιστοποιήσει το θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία (Zelazna, Bojar & Bojar, 2020). Η έννοια της εταιρικής ευθύνης δεν είναι καινούργια στους τομείς της διαχείρισης και των επιχειρηματικών πρακτικών. Η ιδέα έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1950 αλλά εγκρίθηκε παγκοσμίως τη δεκαετία του 1990 και έχει προωθηθεί από πολίτες, κυβερνητικούς και μη οργανισμούς, εταιρίες και ιδιώτες (Adu-Gyamfi, He, Nyame, Boahen & Frempong, 2021).

Ο βιώσιμος τουρισμός προγραμματίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις τωρινές και τις μελλοντικές επιπτώσεις που θα έχει στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα προσδοκά να ικανοποιήσει τις ανάγκες των επισκεπτών. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και της άγριας φύσης κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον τουρισμό. Από την άλλη είναι απαραίτητη προϋπόθεση να διασφαλίζεται ότι οι επισκέπτες δέχονται ουσιαστικές και αυθεντικές εμπειρίες και ότι η πολιτιστική και πολιτισμική κληρονομιά παρουσιάζονται με το σωστό τρόπο. Ακολουθώντας την παραπάνω διαδικασία οι τοπικές κοινωνίες μπορούν να επιτύχουν σημαντικά κοινωνικοοικονομικά οφέλη δίχως να θυσιάζουν και να υπονομεύουν το μέλλον της τουριστικής δραστηριότητας στην περιοχή τους. Ο τουρισμός ασκεί ισχυρές πιέσεις στα οικοσυστήματα και τις κοινότητες υποδοχής προκαλώντας πολυάριθμες προκλήσεις οι οποίες, σε πολλές περιπτώσεις, απειλούν την ίδια την ελκυστικότητα του τουριστικού προορισμού. Ο βιώσιμος τρόπος ανάπτυξης της τουριστικής δραστηριότητας είναι η απάντηση στον ακανόνιστο και αναξέλεγκτο τρόπο που προωθείται ο τουρισμός και ενισχύει το διάλογο και τη συνεργασία όλων όσων επωφελούνται από τα κέρδη που προκύπτουν από την τουριστική δραστηριότητα. Ο δρόμος

προς την επιτυχία της βιώσιμης τουριστικής δραστηριότητας προϋποθέτει την αξιοποίηση των κατάλληλων εργαλείων που θα εντοπίσουν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωσης και που παρεκκλίνουν από τα πρότυπα της αειφόρου ανάπτυξης.

Η σημασία του βιώσιμου τουρισμού αυξάνεται συνεχώς και παραμένει διαχρονικό αντικείμενο συζητήσεων και έρευνας από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Οι αρχές της αειφορίας στηρίζονται στη διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ των περιβαλλοντικών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πόρων, καθώς και στη βέλτιστη αξιοποίησή τους σύμφωνα με τις ανάγκες του εκάστοτε προορισμού με σκοπό την προώθηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του τουριστικού τομέα. Για να μπορέσει να επιτευχθεί η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη θα πρέπει να παρακολουθούνται αδιάκοπα οι επιπτώσεις της τουριστικής δραστηριότητας ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα όλα τα απαραίτητα προληπτικά και διορθωτικά μέτρα που κρίνονται αναγκαία. Επιπρόσθετα είναι σημαντικό να επιτυγχάνεται η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών και η ευαισθητοποίησή τους σε θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και την κοινωνία (Gujarat Infrastructure Development, 2023). Στην συνέχεια παρουσιάζονται διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο τουρισμός μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης:

- 1) Απασχόληση, αξιοπρεπής εργασία και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού
 - ✓ Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα
 - ✓ Προγράμματα ανάπτυξης των ικανοτήτων και ενίσχυση των γνώσεων με σκοπό την τουριστική ανάπτυξη
 - ✓ Ενίσχυση της αξιοπρεπούς εργασίας μέσα από τον σεβασμό και το υγιές περιβάλλον εργασίας
 - ✓ Να ενισχυθεί η παρουσία των γυναικών και των ανθρώπων που βρίσκονται σε πιο νεαρές ηλικίες

- 2) Μείωση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού
 - ✓ Τα έσοδα που προέρχονται από τον τουρισμό να επιστρέφουν στην τοπική κοινωνία με σκοπό να βελτιωθεί το βιωτικό επίπεδο των ντόπιων
 - ✓ Εκπαιδευτικά σεμινάρια που θα αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα υιοθέτησης πολιτικών που θα εξασφαλίζουν τη βιώσιμη εξέλιξη της τοπικής κοινωνίας

- ✓ Ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις
 - ✓ Προγράμματα τουριστικής εκπαίδευσης για την νεολαία
 - ✓ Προστασία των παιδιών στον τουρισμό
- 3) Διαφύλαξη της βιωσιμότητας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος
- ✓ Παρακολούθηση της βιωσιμότητας μέσα από τα παρατηρητήρια αειφόρου τουρισμού
 - ✓ Σχέδια διαχείρισης για αειφόρο χρήση και διατήρηση της βιοποικιλότητας
 - ✓ Ενσωμάτωση πλαισίων στην τουριστική πολιτική με σκοπό την πολιτιστική ανάπτυξη
 - ✓ Προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων για τη διαχείριση του τουρισμού σε περιοχές πολιτιστικής κληρονομιάς
- 4) Οικονομία, επενδύσεις και ανταγωνιστικότητα

Για να είναι βιώσιμος ο τουρισμός θα πρέπει ο αντίκτυπός του να μπορεί να μετρηθεί και να κατευθυνθεί.

- ✓ Στατιστική ενίσχυση και ανάπτυξη του δορυφόρου λογαριασμού του τουρισμού με σκοπό την μέτρηση και ανάλυση των πληροφοριών που θα λαμβάνονται
- ✓ Ανάπτυξη επενδυτικών πολιτικών για τον τουρισμό που θα ευνοούν την ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών
- ✓ Σχέδιο marketing και προώθησης των βιώσιμων πρακτικών με σκοπό την παρότρυνση του κοινού και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων
- ✓ Σεμινάρια ανάπτυξης τουριστικών προϊόντων με σκοπό την επέκταση και διαφοροποίησή τους
- ✓ Εργαστήρια ανάπτυξης ικανοτήτων για την διαχείριση κρίσεων
- ✓ Ανάπτυξη ολοκληρωμένης εμπορικής πολιτικής για τον τουρισμό (UNWTO, 2011)

1.3. Η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης

Η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη αποτελείται από τρεις διαστάσεις γνωστές ως περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική. Οι τρεις αυτές διαστάσεις του βιώσιμου

τουρισμού είναι αλληλένδετες και δεν δύναται να σταθούν μόνες. Η διατήρηση και η υποστήριξη των συμφερόντων των ντόπιων κατοίκων είναι το κλειδί για την κοινωνική βιωσιμότητα στον τουρισμό. Η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ντόπιων κατοίκων αποτελεί μία βασική προϋπόθεση όταν σχεδιάζεται και προγραμματίζεται η αναπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας καθώς μόνο όταν εξασφαλίζεται η συμμετοχή των ντόπιων μπορούμε να μιλάμε για βιώσιμο τρόπο διαχείρισης. Μέρος των εσόδων από την τουριστική δραστηριότητα θα πρέπει να επενδύονται στην τοπική κοινωνία μέσω επενδύσεων σε έργα υποδομών, χορηγίες, υποτροφίες κ.α. Η τοπική κοινωνία θα πρέπει να επωφεληθεί από τις νέες θέσεις εργασίας που παρέχονται, την απόκτηση καλύτερης εκπαίδευσης και εν τέλει την επίτευξη μίας καλύτερης ποιότητας ζωής (ILO, 2010).

Οι ευκαιρίες που παρέχει ο τουριστικός τομέας στους φτωχούς, ως πηγή εισοδήματος και άλλων ωφελειών, μπορούν να εφαρμοστούν εξίσου και σε άλλες ομάδες ανθρώπων που μπορεί να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Πέντε κοινωνικές ομάδες που συχνά βρίσκονται οικονομικά και κοινωνικά περιθωριοποιημένες είναι οι γυναίκες, οι νέοι, οι ηλικιωμένοι, οι άνθρωποι με κάποια μορφή αναπηρίας και όσοι είναι κοινωνικά αποκλεισμένοι. Λόγω του μεγάλου εύρους των άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας που συνδέονται με τον τουρισμό, οι ευκαιρίες να συμπεριληφθούν οι μειονεκτούσες ομάδες είναι σημαντικές. Ωστόσο, αυτό απαιτεί συγκεκριμένες πολιτικές και ανάληψη δράσεων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι αυτές οι ομάδες δεν υφίστανται οποιαδήποτε μορφής διάκριση και ότι έχουν καταφέρει να άρουν τα εμπόδια που θα τους αποθαρρύνουν από το να αναλάβουν ενεργό συμμετοχή στον τομέα. Σε πολλές χώρες οι γυναίκες εξακολουθούν να είναι σε μειονεκτική θέση και να δυσκολεύονται να έχουν πρόσβαση στην αγορά εργασίας. Από την άλλη, μέσα από μελέτες που έχει πραγματοποιήσει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού διαφαίνεται ότι οι γυναίκες καλύπτουν θέσεις που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία ενώ συχνά αντιμετωπίζονται άνισα και με προκατάληψη. Παράλληλα είναι πιο ευάλωτες σε σεξουαλικές διακρίσεις και σε παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης εστιάζουν στην αύξηση της ευαισθητοποίησης αναφορικά με τον ρόλο των γυναικών στον τουρισμό και την ενίσχυση της νομικής τους προστασίας βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας όπως άδεια μητρότητας, ευέλικτο ωράριο εργασίας, εργασία από το σπίτι και διευκολύνσεις στην φροντίδα των παιδιών. Επιπλέον η βιώσιμη διαχείριση της τουριστικής δραστηριότητας εστιάζει στην προώθηση της εκπαίδευσης και κατάρτισης των

γυναικών ώστε να βελτιωθεί το μορφωτικό τους επίπεδο και να μπορέσουν να ανεβούν στην ιεραρχία (UNWTO, 2011). Ο τουριστικός τομέας προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες απασχόλησης για τους νεότερους σε ηλικία εργαζόμενους και συμβάλει στη μείωση της ανεργίας σε αυτή την ηλικιακή κατηγορία. Η παρουσία των νέων στην τουριστική απασχόληση μπορεί να ενισχυθεί μέσα από δράσεις επαγγελματικού προσανατολισμού, την ανάπτυξη των ψηφιακών τους δεξιοτήτων και την ενθάρρυνσή τους να συμμετέχουν στον κοινωνικό διάλογο. Οι μετανάστες εργαζόμενοι από την άλλη έχουν μεγάλη ζήτηση στον τουριστικό τομέα σε πολλές χώρες. Ωστόσο πολλοί από αυτούς συχνά βρίσκονται σε ευάλωτες καταστάσεις όπως το να εργάζονται σε λιγότερο ασφαλή περιβάλλοντα εργασίας και με λιγότερο ευνοϊκές συνθήκες από άλλους εργαζόμενους. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι ο τομέας του τουρισμού χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά αδήλωτης εργασίας. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην εποχικότητα που περιορίζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους μήνες του χρόνου καθώς και στην αδυναμία ρύθμισης και οργάνωσης της απασχόλησης (ILO 2022).

Η *κοινωνική διάσταση* της βιωσιμότητας συχνά παραβλέπεται, καθώς οι συζητήσεις για την αειφόρο ανάπτυξη τις περισσότερες φορές επικεντρώνονται στις περιβαλλοντικές ή οικονομικές πτυχές της αειφορίας. Στις επιχειρήσεις, τα ζητήματα της κοινωνικής βιωσιμότητας περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις δίκαιες εργασιακές πρακτικές, τις συνθήκες διαβίωσης των εργαζομένων, την υγεία, την ασφάλεια, την ευεξία, την ποικιλομορφία, την ισότητα, την **ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**, την ενδυνάμωση, τη δέσμευση της κοινότητας, τη φιλανθρωπία, τον εθελοντισμό και άλλα. Τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και άλλες τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διασφάλιση δίκαιων συνθηκών εργασίας για τους υπαλλήλους τους όπως ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, δίκαιους μισθούς, ώρες εργασίας και πολλά άλλα (ILO, 2010). Ο ρόλος της εργασίας έχει αλλάξει σημαντικά παγκοσμίως λόγω των εξελίξεων στη οικονομία και των νέων κοινωνικών προτύπων που επιβάλουν στους ανθρώπους έναν άλλο τρόπο ζωής. Μεγάλο μέρος των εργαζομένων με γνώσεις και προσόντα που απασχολούνται στον τουρισμό αποχωρούν από τις θέσεις εργασίας τους αφήνοντας ένα μεγάλο κενό που δυσχεραίνει το έργο των επιχειρήσεων. Για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα οι επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα στήριζαν την ανάπτυξή τους στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη και στο πώς θα μπορούσαν με μικρές παρεμβάσεις να

επιτύχουν μεγοστοποίηση των εσόδων τους. Η τακτική αυτή τους οδηγούσε στο να μην επενδύουν στην ποιότητα του ΑΔ και στην ευημερία των υπαλλήλων κάνοντας όλο και περισσότερο επισφαλή την απασχόληση. Ενώ η δουλειά παραμένει μέχρι και σήμερα μία αναγκαιότητα, καλείται να καλύψει και άλλες ανάγκες των εργαζομένων που ταυτίζονται με την έννοια της αυτοπραγμάτωσης. Ένα από τα κύρια εργαλεία που μπορεί να διαθέσει μία επιχείρηση στους εργαζόμενούς της, ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους που βάζουν τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωής, είναι η προώθηση ενός καλού WLB. Η ισορροπημένη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία και τη συντήρηση ενός υποστηρικτικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος (Iddagoda, Hysa, Bulinska-Stangrecka & Manta, 2021). Η ισορροπημένη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής σχετίζεται πρώτα από όλα με την προσωπική αξιοπρέπεια στο εργασιακό περιβάλλον ενώ παράλληλα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που θα προωθήσει την ίση μεταχείριση μεταξύ των δύο φύλων και θα οδηγήσει σε κοινοτική ανάπτυξη. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη σαν κάτι που είναι πολύ πιο σημαντικό από μία απλή προσπάθεια συντονισμού του χρόνου, του χώρου εργασίας και της οικογένειας. Αντίθετα, θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ζήτημα που καθορίζει άμεσα την οργανωτική δομή της κοινωνίας με σκοπό να γίνουν πιο δίκαιες και ανθρώπινες και ως ένα από τα βασικά θέματα της λεγόμενης κοινωνικής βιωσιμότητας (Gálvez, Tirado & Martínez, 2020).

2. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας

2.1 Η έννοια και η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας

Η ΔΑΔ αναφέρεται στη διαχείριση των ανθρώπων μίας επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι ανάλογες συμπεριφορές και αποδόσεις που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Είναι μία εσωτερική λειτουργία που βοηθά τους διευθυντές να σχεδιάζουν, να προσλαμβάνουν, να επιλέγουν, να εκπαιδεύουν, να αναπτύσσουν, να αμείβουν και να διατηρούν τα μέλη ενός οργανισμού. Στόχος της ΔΑΔ είναι να καταφέρει να εφοδιάσει την επιχείρηση με το κατάλληλο προσωπικό που θα προσδώσει στον οργανισμό όλα εκείνα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα της εξασφαλίσουν μία βιώσιμη και μακροχρόνια παρουσία στην αγορά. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να βρεθεί η σωστή αναλογία που θα ισορροπήσει τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης ώστε να προκύψει ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα που θα δικαιώσει τις προσπάθειες όλων. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένας εσωτερικός πελάτης ο οποίος δεν θα υστερεί σε τίποτα σε θέμα αντιμετώπισης από τον εξωτερικό πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα διοίκησης το οποίο θα διαμορφώνεται στηριζόμενο στις έννοιες που πρεσβεύει η διοίκηση ολικής ποιότητας (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

Το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν διαμορφώνεται από ποικίλες ειδικότητες οι οποίες επιβάλλεται να έχουν μία καλή συνεργασία για να μπορέσουν να παρουσιάσουν μία ολοκληρωμένη υπηρεσία που θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών. Η εκάστοτε ειδικότητα αποτελείται από επιμέρους τμήματα στα οποία απασχολούνται άτομα τα οποία μπορεί να παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Η κάθε εργασιακή ομάδα χρειάζεται να μπορεί να παραβλέψει τις διαφορές που έχει με την άλλη ομάδα εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να αλληλεπιδράσουν με επιτυχία προσφέροντας μία υπηρεσία υψηλού επιπέδου. Το μεγαλύτερο μέρος των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα γεγονός που αναδεικνύει σε μεγάλο βαθμό τη σπουδαιότητα της διάθεσης των εργαζομένων η οποία γίνεται αυτομάτως αντιληπτή από τον πελάτη. Τα συναισθήματα λοιπόν των εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο καθώς, όταν η διάθεση του υπαλλήλου είναι καλή, η υπηρεσία που παρέχεται είναι πιο ποιοτική ενώ στην αντίθετη περίπτωση η παρεχόμενη υπηρεσία μπορεί να υστερεί σημαντικά σε

ποιότητα. Ο ρόλος της ΔΑΔ στον εντοπισμό των συναισθημάτων των υπαλλήλων δεν είναι μία εύκολη υπόθεση. Όμως θεωρείται πολύ σημαντικό να λαμβάνουν χώρα ανάλογες εκτιμήσεις οι οποίες θα συνοδεύονται από τις κατάλληλες ενέργειες που θα αποσκοπούν στη βελτίωση της ψυχολογίας των υπαλλήλων και στην εξασφάλιση της ομαλής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου. Στα σημεία που μπορεί να εστιάσει η ΔΑΔ, για να μπορέσει να προσεγγίσει την ψυχολογία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, είναι η απόδοσή τους και εν συνεχεία ο ρυθμός αποχώρησης από τις θέσεις εργασίας, οι απουσίες ανά έτος καθώς και τα παράπονα που εκφράζουν (Λαλούμης, 2015). Το αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό είναι η ραχοκοκαλιά κάθε επιτυχημένης επιχείρησης και ακόμη περισσότερο στον κλάδο της φιλοξενίας που ένα μεγάλο κομμάτι του προσφερόμενου προϊόντος παράγεται και διατίθεται ταυτόχρονα. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίο ο κάθε οργανισμός να επενδύει στην εξέλιξη του ΑΔ για να μπορέσει να βελτιώσει τη δέσμευση που αυτό επιδεικνύει προς την επιχείρηση. Οι διεθνείς τάσεις της τουριστικής ανάπτυξης αναδεικνύουν όλο και περισσότερο τη σπουδαιότητα της οργανωτικής κουλτούρας και το ρόλο που αυτή κατέχει στη διαμόρφωση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Μία κουλτούρα που θα δημιουργεί τις βάσεις για μία μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης, ενισχύοντας τη διαρκή μάθηση και την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

Οι νέες τάσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τόνωση του ηθικού των εργαζομένων και στους τρόπους διατήρησής του, ενθαρρύνοντας όλα τα μέλη του εργατικού δυναμικού να αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση των στόχων του οργανισμού. Ο ρόλος της ΔΑΔ αρχίζει να λαμβάνει τη σπουδαιότητα που της αναλογεί καθώς αναγνωρίζεται η καθοριστική συμβολή του ΑΔ στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Το συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων καθιστά αναγκαία την υποστήριξη του ΑΔ και σε ψυχολογικό επίπεδο ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Από την άλλη, το περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελείται από εργαζομένους που προέρχονται από διαφορετικό πολιτιστικό, πολιτισμικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει έντονα την ανάγκη ανάληψης πρωτοβουλιών από τη μεριά των επιχειρήσεων ώστε να καταφέρουν να δημιουργήσουν ένα συναισθηματικά έξυπνο ΑΔ, να επιτύχουν την απομάκρυνση των εμποδίων στην επικοινωνία και να διασφαλίσουν ένα δίκαιο και ηθικό περιβάλλον εργασίας χωρίς

διακρίσεις και ρατσισμό. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα είναι σημαντικό να διαπιστώσουν πως η διαφορετικότητα και η ποικιλομορφία του ΑΔ μπορεί να οδηγήσει σε μοναδικό πλεονέκτημα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϋποθέτει την ανάληψη δράσεων με σκοπό την κατάλληλη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού και την παροχή μίας ολοκληρωμένης τουριστικής εμπειρίας στους επισκέπτες. Με αυτό τον τρόπο θα επιτυγχάνεται η αναβάθμιση και ο εμπλουτισμός της τουριστικής εμπειρίας μέσα από την αξιοποίηση των μοναδικών στοιχείων και πλεονεκτημάτων που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό τοποθετώντας τον εκάστοτε προορισμό ψηλά στη συνείδηση των καταναλωτών (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

2.2 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας

Η διαχείριση μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική όταν πρόκειται για τον προγραμματισμό την επιχειρηματικής δραστηριότητας και το βαθμό ανταπόκρισης που θα έχει στον υποψήφιο πελάτη. Ένα απύλητο δωμάτιο ή ένα απύλητο κάθισμα εστιατορίου χάνονται για πάντα καθώς είναι αδύνατη η αποθήκευσή τους για μελλοντική χρήση. Πρόκειται για μία βιομηχανία υπηρεσιών που βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο καθώς οι επιθυμίες των καταναλωτών και οι τάσεις στις αγορές αλλάζουν συχνά. Επίσης είναι ένας κλάδος που επηρεάζεται άμεσα από άλλους επιχειρηματικούς κύκλους, από την εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, την πολιτική σταθερότητα και ασφάλεια και πολλά άλλα. Όλα τα παραπάνω απαιτούν την επίδειξη δέουσας προσοχής για να μπορέσει ένα ξενοδοχείο να επιβιώσει και να ξεχωρίσει στον ανταγωνισμό. Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι σε κάθε επιχείρηση του κλάδου φιλοξενίας χρειάζεται να υπάρχει ένα καλά οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017).

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο φιλοξενίας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις ακόλουθες:

2.2.1. Η λειτουργία του στρατηγικού προγραμματισμού

Ο στρατηγικός προγραμματισμός του ΑΔ αποσκοπεί κυρίως στο να καταγράψει και να μελετήσει τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Επίσης επιτυγχάνεται η ανάλυση των θέσεων εργασίας και περιγράφεται ο τρόπος που αυτές θα πρέπει να εκτελεστούν. Η περιγραφή των θέσεων απασχόλησης μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη για την επιχείρηση διότι επιτυγχάνεται η αναγκαία και ουσιαστική επιλογή των απαραίτητων εργαζομένων. Μέσα από αυτή τη λειτουργία παρέχεται μία σαφή κατανόηση των καθηκόντων και των ευθυνών διευκολύνοντας τη ΔΑΔ να οργανώσει με αποτελεσματικό τρόπο τις δράσεις της για την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων που έχουν οριστεί (Κουτούζης, 1999).

2.2.2. Η λειτουργία της προσέλκυσης

Η προσέλκυση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού θεωρείται ένα βασικό κομμάτι της ΔΑΔ καθώς μέσα από αυτήν η επιχείρηση εφοδιάζεται με τους υπαλλήλους εκείνους οι οποίοι θα έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για επιτύχει με μεγαλύτερη ευκολία και σιγουριά τους στόχους της. Αξίζει να αναφέρουμε ότι, για να είναι επιτυχής η προσέλκυση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να προηγηθεί καταγραφή των αναγκών της επιχείρησης και των σημείων που εντοπίζονται οι ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από την επιτυχή λειτουργία της προσέλκυσης οι επιχειρήσεις περιορίζουν το χρόνο προσαρμογής ενός νέου εργαζόμενου, το οποίο συνεπάγεται μειωμένες ώρες υποχρεωτικής εκπαίδευσης και επίβλεψης, περισσότερη εμπλοκή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καλύτερη απόδοση και ευκολία στη διαχείριση των καθημερινών προκλήσεων, ενώ παράλληλα αυξάνεται το ποσοστό ικανοποίησης και δέσμευσης των υπαλλήλων προς την επιχείρηση (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

2.2.3. Η λειτουργία της επιλογής

Μία τουριστική επιχείρηση κατά το στάδιο της επιλογής αποσκοπεί στο να επιλέξει τους κατάλληλους υποψήφιους οι οποίοι θα διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους της. Για να είναι εποικοδομητική η επιλογή του υποψήφιου εργαζόμενου θα πρέπει να έχει προηγηθεί σωστή οργάνωση της διαδικασίας και λεπτομερής παρουσίαση των αναγκών σε εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα, σε πολλές επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, παρατηρείται ότι η επιλογή των κατάλληλων

υποψηφίων πραγματοποιείται από εργαζόμενους της ίδιας επιχείρησης οι οποίοι δεν διαθέτουν τις γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να εντοπίσουν τον κατάλληλο υποψήφιο. Από την άλλη, όταν η επιλογή των υποψηφίων πραγματοποιείται από στελέχη που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, επιτυγχάνεται η τοποθέτηση των κατάλληλων εργαζομένων εξασφαλίζοντας καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Η λειτουργία της επιλογής των κατάλληλων υπαλλήλων στον τουριστικό τομέα καθορίζεται από πολλές παραμέτρους λόγω της ποικιλομορφίας και της ιδιαιτερότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

Η διαδικασία της πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ΔΑΔ διότι διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να εισέλθουν στον οργανισμό ταιριάζουν απόλυτα στην επιχείρηση. Η διαδικασία της πρόσληψης ενθαρρύνει μία σειρά από σημαντικά οφέλη που περιλαμβάνουν την απόκτηση εξειδικευμένων εργαζομένων, εξοικονομεί χρόνο και χρήμα, βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και εξασφαλίζει μία θετική εικόνα για την επιχείρηση. Μέσα από την πρόσληψη του σωστού προσωπικού η επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος της εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι που έχουν ήδη αναπτύξει ορισμένες απαραίτητες δεξιότητες δεν χρειάζονται συνεχής εκπαίδευση. Επιπλέον, μέσα από μία σωστή διαδικασία πρόσληψης, η επιχείρηση προσλαμβάνει άτομα τα οποία θα είναι ικανά να παρακινήσουν και άλλα άτομα και να αυξήσουν το επίπεδο ικανοποίησης και των άλλων εργαζομένων (Τσάρτας, Σταυρινούδης, Φλωράς & Σκούλτσος, χ.χ.).

2.2.4. Η λειτουργία της ένταξης

Η διαδικασία της ένταξης αποτελείται από οργανωμένες δράσεις που στοχεύουν στην ήπια ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στην κουλτούρα του οργανισμού καθώς και στους διάφορους τρόπους και τις συνήθειες με τις οποίες διενεργούνται οι καθημερινές εργασίες. Η επιτυχής ένταξη του εργαζόμενου στην επιχείρηση δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την καλλιέργεια ενός υγιούς κλίματος συνεργασίας ενισχύοντας την ικανοποίηση και τη δέσμευση των υπαλλήλων προς την επιχείρηση (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

2.2.5. Η λειτουργία της εκπαίδευσης

Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ αναφέρεται στην εκπαίδευση του ΑΔ καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι κατά βάση ανθρωποκεντρικές. Η έλλειψη προοπτικών εξέλιξης των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Η επένδυση στη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων θα αυξήσει τις πιθανότητες διατήρησης των υπαλλήλων διότι αυξάνει το ηθικό και βελτιώνει το αίσθημα της ικανοποίησης από την καθημερινή εργασία τους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελείται από μία σειρά ενεργειών που σκοπό έχουν να εξελίξουν τις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων με σκοπό την βελτίωση της απόδοσής τους πάνω στην εργασία που τους έχει ανατεθεί. Ο σύγχρονος επισκέπτης-τουρίστας έχει ανάγκη από ποιοτικές και εξατομικευμένες υπηρεσίες, γεγονός που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό και κατανοητό από τους εργαζόμενους καθώς αυτοί, με την παρουσία και την συμπεριφορά τους, διαμορφώνουν ένα μεγάλο κομμάτι της τουριστικής εμπειρίας. Η μακροχρόνια διατήρηση μίας τουριστικής επιχείρησης καθορίζεται κατά κύριο λόγο από το πόσο γρήγορα καταφέρνει να προσαρμοστεί στις εξελίξεις της αγοράς και στον τρόπο με το οποίο καταφέρνουν να διαχειριστούν ή όχι μία επικείμενη κρίση (Τσάρτας κ.ά., χ.χ.). Η μεθοδολογία που θα εφαρμοστεί για την ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου θα μπορούσε να στηρίζεται σε προηγούμενη μελέτη και διερεύνηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αναγκών του κάθε υπαλλήλου. Μέσα από την εκπαίδευση και εξέλιξη επιτυγχάνεται η διατήρηση μεγάλων ταλέντων που είναι ζωτικής σημασίας στην παροχή υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι υπάλληλοι που τα καθήκοντά τους, τους υποχρεώνουν να εξυπηρετούν πελάτες σε καθημερινή βάση είναι οι πρεσβευτές της επιχείρησης και ίσως οι μοναδικοί άνθρωποι που θα έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν ουσιαστικά με τους επισκέπτες για όσο διάστημα διαρκεί η παραμονή τους σε μία περιοχή. Το κλειδί για τη διατήρηση μίας καλής φήμης είναι να εξασφαλιστεί ένα ευτυχισμένο ανθρώπινο δυναμικό δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες του. Αν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται ουσιαστικά για αυτούς τότε και αυτοί θα δεσμευτούν απέναντι στην επιχείρηση, δίνοντας καθημερινά τον καλύτερο εαυτό τους. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι ανήκουν σε μία ομάδα είναι υπερήφανοι και αισθάνονται ότι έχουν φωνή και σκοπό στην επιχείρηση που εργάζονται (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

2.2.6. Η λειτουργία της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αναφέρεται στις δράσεις της ΔΑΔ που σκοπό έχουν να συγκρίνουν την απόδοση κάθε υπαλλήλου σε μία χρονική περίοδο σε σχέση με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την επιχείρηση. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων συνδέεται στενά με την επιτυχία της τουριστικής επιχείρησης και με τη εικόνα που θα καταφέρει να δημιουργήσει στην αγορά (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022). Η αξιολόγηση των εργαζομένων στις περιορισμένου μεγέθους τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να γίνει άτυπα χωρίς την ύπαρξη τυποποιημένων και γραπτών διαδικασιών καθώς οι διευθυντές γνωρίζουν προσωπικά τους υπαλλήλους που έχουν υπό την επίβλεψή τους. Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με τυποποιημένο τρόπο εφαρμόζοντας μία συγκεκριμένη διαδικασία που θα διαφυλάξει την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη αποτύπωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Για να μπορέσει η αξιολόγηση του προσωπικού να αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα, χρειάζεται να διενεργείται με αντικειμενικό και απλό τρόπο, να είναι σαφής και περιεκτική, να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, να είναι αποδεκτή από όσους συμμετέχουν σε αυτή και να μπορεί να εξελίσσεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν και να εντοπίσουν τα σημεία που πρέπει να βελτιώσει το ΑΔ, πιθανά κενά που υπάρχουν στην επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, να κατανοούνται καλύτερα οι στόχοι της επιχείρησης, να αποτυπώνονται τυχόν προβληματισμοί των εργαζομένων, να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους, να εξασφαλίζεται η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων και η τοποθέτησή τους στις θέσεις που τους αξίζουν (Λαλούμης, 2015). Για να είναι η διαδικασία της αξιολόγησης όσο το δυνατόν πιο αποδοτική θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι πραγματοποιείται με δίκαιους όρους οι οποίοι είναι κοινώς αποδεκτοί και κατανοητοί τόσο από αυτούς που αξιολογούν όσο και από αυτούς που αξιολογούνται (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

2.2.7. Η λειτουργία των παροχών και αμοιβών

Μία άλλη βασική λειτουργία της ΔΑΔ στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι αυτή των αμοιβών και παροχών, καθώς επηρεάζει σημαντικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων ενώ θεωρείται και ένα βασικό εργαλείο που διασφαλίζει την ικανοποίησή των υπαλλήλων. Μία τουριστική επιχείρηση που θα καταφέρει να εφαρμόσει ένα σταθερά ικανοποιητικό

πλαίσιο παροχών και αμοιβών προς τους εργαζόμενους θα έχει την ευκαιρία να πετύχει μακροχρόνιες σχέσεις με το προσωπικό διατηρώντας μία σταθερή εικόνα προς τους επισκέπτες. Η πολιτική των αμοιβών σε κάθε επιχείρηση κρίνεται αναγκαίο να συνάδει με τις πολιτικές που υιοθετεί η ΔΑΔ καθώς και με τους γενικότερους ειδικούς και γενικούς στόχους του οργανισμού (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2022).

2.3. Η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος των ξενοδοχείων

Λόγω της 24/7 φύσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και της κουλτούρας του “*face time*”, οι θέσεις εργασίας στον κλάδο της φιλοξενίας θεωρούνται ευρέως ως αγχωτικές και με υψηλά ποσοστά συγκρούσεων μεταξύ των επαγγελματιών και των προσωπικών υποχρεώσεων των υπαλλήλων. Πολλοί εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με διάφορους στρεσογόνους παράγοντες όπως αγενής πελάτες, απαιτητικούς επόπτες, πλήξη και πολλά επαναλαμβανόμενα καθήκοντα. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, ο βαθμός αφοσίωσης των υπαλλήλων μετριέται από το πόσες ώρες δαπανώνται στην εργασία με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μην αισθάνονται άνετα με μία αναγκαία πρόωρη αναχώρηση ή λήψη άδειας για οικογενειακούς λόγους (O’Neill & Xiao, 2010). Το επάγγελμα του ξενοδοχοϋπαλλήλου χάνει καθημερινά ολόένα και περισσότερο την ελκυστικότητά του καθώς πολλοί εργαζόμενοι παραδέχονται ότι το επάγγελμά τους ευθύνεται για ένα ευρύ φάσμα σωματικών και συναισθηματικών προβλημάτων. Ως εκ τούτου καταγράφονται υψηλά ποσοστά αποχώρησης και εναλλαγής των εργαζομένων ενώ παράλληλα αποθαρρύνονται άλλα ταλαντούχα άτομα από το να επιλέξουν μία καριέρα στον κλάδο της φιλοξενίας (Pan & Yeh, 2017). Οι θέσεις εργασίας στον κλάδο φιλοξενίας παραδοσιακά καταγράφουν υψηλές απαιτήσεις όπως για παράδειγμα προκαθορισμένα πρότυπα υπηρεσιών που δεν αντιστοιχούν στην ανάλογη προσφορά πόρων προς τους εργαζομένους για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν. Οι προσωπικοί πόροι των εργαζομένων (χρόνος, συναισθηματική ενέργεια) μπορούν πολύ εύκολα να εξαντληθούν στην προσπάθειά τους να εκπληρώσουν τις εργασιακές τους απαιτήσεις διατηρώντας ελάχιστα αποθέματα για να ανταποκριθούν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις (Van De Voorde & Van Veldhoven, 2016). Κάποιοι από τους κύριους στρεσογονούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν το επάγγελμα του ξενοδοχοϋπαλλήλου είναι οι ακόλουθοι (Zhao & Ghiselli, 2015):

2.3.1. Πολλές ώρες εργασίας

Οι πολλές ώρες εργασίας είναι ένα συχνό φαινόμενο στον κλάδο φιλοξενίας δημιουργώντας επισφαλείς εργασιακές εμπειρίες για τους εργαζόμενους οι οποίοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με τον κίνδυνο της σωματικής και ψυχικής εξάντλησης (Blomme, Van Rheede, Sok & Tromp, 2013). Ενώ ένας σημαντικός αριθμός ανθρώπων εργάζεται όχι περισσότερο από 48 ώρες την εβδομάδα, η υπερωριακή εργασία είναι συνηθισμένη για τους εργαζόμενους των ξενοδοχείων με περισσότερες από 65 εβδομαδιαίες ώρες εργασίας. Οι συνέπειες των πρακτικών της υπερωριακής εργασίας είναι σοβαρές και αυξάνουν την απογοήτευση, την παραίτηση και την εξάντληση του ανθρώπινου δυναμικού (Guga, 2021). Καθώς ο χρόνος στην εργασία είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της απασχόλησης, η ΕΕ έχει παρέμβει μέσω νομοθεσίας για να μπορέσει να διασφαλιστεί ότι το περιβάλλον εργασίας θα βελτιωθεί, με άμεσο θετικό αντίκτυπο στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Η οδηγία για το χρόνο εργασίας έχει θεσπίσει διατάξεις για τη μέγιστη εβδομαδιαία εργασία των 48 ωρών (συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών), περιόδους ανάπαυσης και διαλείμματα, καθώς και άδεια μετ'αποδοχών τουλάχιστον τεσσάρων εβδομάδων ετησίως για λόγους υγείας των εργαζομένων. Οι πολλές ώρες εργασίας σχετίζονται με αυξημένη κούραση και επιδεινώνουν τις επιπτώσεις των υπολοίπων εργασιακών απαιτήσεων. Η εργασία το Σαββατοκύριακο έχει γενικά την ίδια επίδραση στην υγεία με την ημερήσια εργασία κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Η διαφορά είναι ότι η εργασία το Σαββατοκύριακο έχει κοινωνικές επιπτώσεις όσον αφορά την οικογενειακή ζωή και τις κοινωνικές δραστηριότητες των εργαζομένων. Οι ακανόνιστες ώρες εργασίας που δεν είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζομένων οδηγούν σε ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων (Eurofound, 2012). Η ξαφνική αλλαγή ωραρίων και οι υπερωρίες διαμορφώνουν σε πολλές περιπτώσεις την καθημερινότητα των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας. Επιπλέον, η δουλειά του ξενοδοχοϋπαλλήλου περιλαμβάνει εργασία και τις Κυριακές που αποτελεί μία τυπική ημέρα αργίας για πολλά έθνη. Οι συνέπειες της υπερωριακής εργασίας είναι σοβαρές όπως απογοήτευση, παραίτηση και εξάντληση του εργατικού δυναμικού (Zhao & Ghiselli, 2015). Οι γυναίκες με μικρά παιδιά επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από την κουλτούρα των πολλών ωρών εργασίας που χαρακτηρίζει τον κλάδο φιλοξενίας. Πολλοί παιδικοί σταθμοί λειτουργούν σύμφωνα με τα ωράρια εργασίας των γραφείων ενώ η έλλειψη επαρκούς

παιδικής μέριμνας έχει αναφερθεί από τις γυναίκες ως εμπόδιο για την εξέλιξη της καριέρας τους (Mooney & Ryan, 2009).

2.3.2. Συχνή εναλλαγή εργαζομένων

Στον κλάδο φιλοξενίας σημειώνεται δυσκολία στη διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων, με τους τελευταίους να αλλάζουν συχνά ξενοδοχεία ακόμη και επάγγελμα. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να ερμηνευτεί αρνητικά από τους εναπομείναντες υπαλλήλους και να οδηγήσει σε μείωση του ηθικού τους και αύξηση του εργασιακού άγχους (Zhao & Ghiselli, 2015). Η εναλλαγή εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο διοικητικό ζήτημα στον κλάδο φιλοξενίας με άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις όπως το κόστος που συνδέεται με τις πρόσληψεις, την εκπαίδευση και τη μείωση της συνοχής μεταξύ των υπαλλήλων (Robinsona, Kralj, Solnet, Gohc, & Callana, 2014). Οι υπάλληλοι στον κλάδο φιλοξενίας αναγκάζονται να συμμορφώνονται με τις οργανωτικές απαιτήσεις που τους υποχρεώνουν να αλλάζουν τα συναισθήματά τους εμφανίζοντας μία ευχάριστη και χαλαρή διάθεση απέναντι στους πελάτες. Η συναισθηματική αυτή έκφραση οδηγεί σε ανεπιθύμητες συνέπειες για τους εργαζόμενους όπως είναι η συναισθηματική εξουθένωση. Επιπλέον, σε σύγκριση με άλλους κλάδους, ο κλάδος φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από πολλές ώρες εργασίας και χαμηλές αμοιβές οδηγώντας πολλούς εργαζόμενους στην εγκατάλειψη της θέσης τους και στην αναζήτηση άλλης απασχόλησης (Park & Min, 2020).

2.3.3. Εργασία στις γιορτές

Ο κλάδος φιλοξενίας εμφανίζει μεγαλύτερη κινητικότητα τους καλοκαιρινούς μήνες, τις αργίες και τις γιορτές όταν παραδοσιακά, σε άλλους κλάδους, οι εργαζόμενοι προγραμματίζουν τις διακοπές τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δυσκολεύονται, πολλές φορές, να αφιερώσουν το χρόνο που επιθυμούν στα μέλη της οικογένειάς τους και στους φίλους τους και να χαρούν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με τον ίδιο τρόπο που τις βιώνουν οι υπόλοιποι (Zhao & Ghiselli, 2015).

2.3.4. Εργασία σε βάρδιες

Η εργασία σε βάρδιες είναι πολύ συχνή στον κλάδο φιλοξενίας που χαρακτηρίζεται από 24ωρη εργασία επτά ημέρες την εβδομάδα και είναι διαφορετική από την τυπική ρουτίνα ενός συμβατικού οχταώρου. Ως εκ τούτου, μπορεί να επιφέρει δυσάρεστες επιπτώσεις στα

άτομα όπως κόπωση, υπνηλία, αϋπνία, αποπροσανατολισμό, πεπτικά προβλήματα, ευερεθιστότητα, μειωμένη πνευματική διαύγεια και απόδοση δυσκολεύοντας το άτομο στο να ακολουθήσει έναν υγιεινό τρόπο ζωής. Οι υπάλληλοι φιλοξενίας έχουν ένα πρόγραμμα που δεν είναι συμβατό με την οικογένεια και τους φίλους αντιμετωπίζοντας καθημερινές δυσκολίες στο να ανταποκριθούν και στους άλλους ρόλους που έχουν αναλάβει στη ζωή τους (Silva & Martins, 2022).

2.3.5. Χαμηλές απολαβές

Αν και ο τομέας του τουρισμού συνεισφέρει σημαντικά στο ΑΕΠ της παγκόσμιας οικονομίας οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε αυτόν πληρώνονται κατά μέσο όρο λιγότερο από τους υπαλλήλους που εργάζονται σε άλλους κλάδους της οικονομίας. Μία από τις αιτίες είναι τα υψηλά ποσοστά των ανειδίκευτων εργαζομένων και ότι οι θέσεις εργασίας που προσφέρονται είναι μερικής απασχόλησης. Ο τομέας του τουρισμού χαρακτηρίζεται από χαμηλά ωρομίσθια, πολλές ώρες εργασίας την εβδομάδα και με ελάχιστα διαλείμματα κατά τις περιόδους αιχμής. Το κόστος εργασίας απασχολεί ιδιαίτερα τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων καθώς θα πρέπει να προσλάβουν ικανοποιητικό αριθμό ατόμων για να μπορέσουν να προσφέρουν μία ποιοτική υπηρεσία προς τους επισκέπτες (Aynalem, Birhanu & Tesefay, 2016).

3. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

3.1. Η έννοια και η σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή έχει τις ρίζες της στον 19^ο αιώνα οπότε και ξεκίνησαν οι εκστρατείες των εργατών ενάντια στις πολλές ώρες εργασίας στα εργοστάσια. Σε βάθος χρόνου οι κινήσεις αυτές άρχισαν να παίρνουν τη μορφή οργανωμένων κινημάτων από εργατικά συνδικάτα στα οποία διεκδικούσαν οι εργαζόμενοι ανώτατο όριο στις ώρες που θα απασχολούνταν. Σημαντική στιγμή στην ιστορία του WLB ήταν όταν ο πρόεδρος Ρούσβελτ υπέγραψε την έκθεση Labor Standards Act το 1938. Αυτή του η πράξη εγκαινίασε εκτεταμένες αλλαγές στα καθεστώτα εργασίας όπως η απαγόρευση της παιδικής εργασίας, θεσμοθετήθηκε ο κατώτατος μισθός, ξεκίνησαν να καταγράφονται οι υπερωρίες και ορίστηκε το ανώτατο όριο εργασίας στις 44 ώρες την εβδομάδα. Μετά το 1940 οι μέγιστες εβδομαδιαίες ώρες εργασίας μειώθηκαν στις 40 ώρες ενώ μετά το 1960 καταγράφονται οι πρώτες έρευνες που αφορούσαν στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με επίκεντρο τις εργαζόμενες μητέρες (Hogarth & Bosworth 2009).

Όσο περισσότερο χρόνο εργάζονται οι άνθρωποι τόσο λιγότερες ώρες μπορούν να αφιερώσουν σε άλλες δραστηριότητες όπως η προσωπική φροντίδα και ο ελεύθερος χρόνος. Η ποσότητα και ποιότητα του ελεύθερου χρόνου είναι σημαντική με πολλά προτερήματα τόσο για την ψυχολογία όσο και για τη φυσική κατάσταση των ανθρώπων. Ένας εργαζόμενος πλήρους απασχόλησης στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. αφιερώνει το 63% της ημέρας κατά μέσο όρο ή 15 ώρες την ημέρα στην προσωπική του φροντίδα (φαγητό, ύπνος κ.λ.π) και αναψυχή (κοινωνικοποίηση με φίλους και οικογένεια, χόμπι, παιχνίδια, χρήση υπολογιστή και τηλεόρασης κλπ). Για τις γυναίκες καταγράφονται λιγότερες ώρες αμειβόμενης εργασίας την εβδομάδα χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι η διαφορά αυτή μεταφράζεται σε περισσότερο ελεύθερο χρόνο (OECD, 2020).

Ο όρος του WLB έχει αρχίσει να αποκτά ιδιαίτερη δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια και συχνά λέγεται ότι βρίσκεται στον πυρήνα της εταιρικής ευημερίας. Ωστόσο, πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η ακαδημαϊκή γνώση γύρω από την έννοια του WLB δεν είναι τόσο εκτεταμένη υποστηρίζοντας ότι η θεωρητική ανάπτυξη του όρου δεν συμβαδίζει με

την δημοτικότητα που εμφανίζει (Haar, Russo, Sune & Malaterre, 2014). Η πλειονότητα των μελετών που σχετίζονται με το WLB αναφέρονται κυρίως σε άτομα που έχουν οικογένειες με παιδιά. Λίγα είναι γνωστά για τις ανησυχίες των ατόμων χωρίς παιδιά που σχετίζονται με την επίτευξη μίας ισορροπημένης ζωής που θα συνδυάζει με επιτυχία την επαγγελματική με την προσωπική ζωή (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2018). Η έννοια του WLB αναφέρεται στη σχέση μεταξύ εργασιακών και μη εργασιακών πτυχών της ζωής των ατόμων. Ορισμένοι ερευνητές έχουν ταυτίσει την ισορροπία με την ίση κατανομή χρόνου, ενέργειας και δέσμευσης σε εργασιακούς και μη χώρους. Από το ξεκίνημα της δεκαετίας του 2000 έχουν διαμορφωθεί πολυάριθμοι εννοιολογικοί ορισμοί για το WLB. Οι εννοιολογικοί αυτοί ορισμοί συμπληρώνουν την έννοια του WLB και αναφέρονται στη σύγκρουση μεταξύ των ρόλων, τον εμπλουτισμό, την ικανοποίηση, την αποτελεσματικότητα, την ισότητα, την συμμετοχή και την προσαρμογή. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών σχέσεων μπορεί να έχει όχι μόνο επιζήμιες συνέπειες για τα άτομα αλλά μπορεί να προσφέρει και πλεονεκτήματα. Έτσι, προτάθηκε ο εμπλουτισμός εργασίας-οικογένειας που αναφέρθηκε στα αμοιβαία οφέλη, στους πόρους, την ανάπτυξη της προσωπικότητας και την απόδοση μεταξύ των δύο ρόλων (Wong & Chan, 2021). Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι το WLB σχετίζεται με τις ατομικές αντιλήψεις των ατόμων οι οποίες καθορίζονται από τις προτεραιότητες που έχουν θέσει σε μία δεδομένη χρονική στιγμή στη ζωή τους και αλλάζουν ανάλογα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την κάθε κατάσταση. Η υιοθέτηση αυτής της προοπτικής προσδίδει αξία σε μεμονωμένες, υποκειμενικές ερμηνείες υποδεικνύοντας ότι το τι αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος σαν ισορροπία είναι καθαρά υποκειμενικό. Θα πρέπει λοιπόν να δοθεί περισσότερη προσοχή στις αντιλήψεις του κάθε ατόμου οι οποίες υποδεικνύουν ότι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο επιτυγχάνει ένα ικανοποιητικό WLB θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν να αντιληφθούν και να αντιδράσουν στις διάφορες καταστάσεις που βιώνουν (Kelliher et al, 2018).

Εκτός από τη μαζική παρουσία των γυναικών στην αγορά εργασίας, που έχει ενισχύσει τη βιβλιογραφία σχετικά με το WLB, υπάρχει ένα εξαιρετικά αυξανόμενο ποσοστό ενεργών ηλικιωμένων εργαζομένων, εργαζομένων με μακροχρόνιο πρόβλημα υγείας ή αναπηρίας, άγαμους εργαζόμενους και άτεκνα ζευγάρια (OECD 2016). Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα εκτός εργασίας. Η σημασία που αποδίδεται στους πολλούς διαφορετικούς ρόλους της ζωής αλλάζει από άτομο σε άτομο. Επόμενος, ακόμα

και αν ο ρόλος της οικογένειας παραμένει κεντρικός στην προσωπική ζωή, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε την αξία άλλων ρόλων κατά την αποτύπωση του WLB. Οι εμπειρίες που αποκομίζει ένας εργαζόμενος από την εργασία του μπορούν να βελτιώσουν ή να χειροτερέψουν το ρόλο που έχει στην οικογένειά του ή το αντίθετο (Frone, 2003). Σύμφωνα με τους Kalliath & Brough (2008) ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει επιτύχει ένα ικανοποιητικό WLB όταν καταφέρνει να ισορροπήσει την εργασία του με τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει στην προσωπική του ζωή. Κατέληξαν λοιπόν ότι τα άτομα επηρεάζονται από:

- 1) Τους διάφορους ρόλους που έχουν αναλάβει
- 2) Την ισότητα των διάφορων ρόλων που έχουν αναλάβει
- 3) Τον βαθμό της ικανοποίησης που αισθάνεται το άτομο από τους διάφορους ρόλους που έχει στη ζωή του.
- 4) Το αν καταφέρει να εκπληρώσει τον κυρίαρχο ρόλο που έχει στη ζωή του
- 5) Την αλληλεπίδραση μεταξύ των συγκρούσεων και των διευκολύνσεων
- 6) Την αντίληψη που έχουν τρίτα πρόσωπα για τους διάφορους ρόλους που αναλαμβάνει το άτομο

3.2. Πολιτικές που προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η διαμόρφωση των κατάλληλων πολιτικών και οι πρωτοβουλίες για την εξασφάλιση του WLB είναι ζωτικής σημασίας ώστε να μπορέσει να διαμορφωθεί ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και να αυξηθεί η απασχόληση των γυναικών. Η παροχή ευελιξίας σε άνδρες και γυναίκες, μητέρες και πατέρες επιτρέπει καλύτερες οικογενειακές αποφάσεις ενώ προωθεί και την ψυχική και σωματική υγεία. Οι πολιτικές που προωθούν το WLB μπορούν να βελτιώσουν τις προσπάθειες για πρόσληψη και διατήρηση του προσωπικού καθώς και να συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, οδηγώντας σε ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πελάτες. Αντίθετα, οι συγκρούσεις μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να οδηγήσουν σε απουσίες και άγχος με άμεσο αντίκτυπο στην επιχείρηση. Ωστόσο, η αξιοποίηση των πολιτικών για την επίτευξη του WLB θεωρούνται συχνά *επιζήμιες* από το φιλόδοξο προσωπικό. Κατά συνέπεια, ρυθμίσεις όπως ο

καταμερισμός εργασίας, η μερική απασχόληση, οι μειωμένες ώρες ή η εργασία ορισμένου χρόνου και η αναρρωτική άδεια για τη φροντίδα ενός μέλους της οικογένειας σπάνια χρησιμοποιούνται από εργαζόμενους σε υψηλές διοικητικές θέσεις. Απαιτείται ριζική αλλαγή νοοτροπίας για την ενίσχυση της χρήσης των μέτρων που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του WLB τόσο από τους άνδρες όσο και από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (OECD, 2020).

Ο αυξανόμενος αριθμός των εργαζόμενων γυναικών επηρεάζει με θετικό τρόπο την κοινωνία δίνοντας την ευκαιρία στις γυναίκες να νιώσουν οικονομικά ανεξάρτητες διαμορφώνοντας και ορίζοντας το μέλλον που επιθυμούν. Παρόλο που τα ποσοστά των εργαζόμενων γυναικών αυξάνονται συνεχώς, παρατηρείται ότι συνεχίζουν να δέχονται εμπόδια που μειώνουν τις ευκαιρίες τους για απασχόληση. Πολλές από αυτές περιθωριοποιούνται επειδή ανήκουν σε εθνικές ή θρησκευτικές μειονότητες ή έχουν μεταναστευτικό υπόβαθρο. Η επίτευξη ενός καλού WLB θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για να μπορέσουν και τα δύο φύλα να έχουν ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση. Είναι σημαντικό να περάσει στην αντίληψη και των δύο γονέων ότι θα πρέπει να είναι και να αισθάνονται εξίσου υπεύθυνοι για την οικογενειακή φροντίδα (Mensah & Adjei, 2020).

Η προσφορά της ευέλικτης εργασίας θα μπορούσε να διευκολύνει το ΑΔ στο να αναλάβει απαιτητικούς ρόλους στην εργασία του αλλά και να το αποτρέψει από μία πιθανή παραίτηση λόγω της αδυναμίας του να ανταποκριθεί στις οικογενειακές και επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Παρόλο που η τεχνολογία έχει εισάγει νέες τάσεις στην αγορά εργασίας, η πλειονότητα των εργαζομένων στην Ευρώπη εξακολουθούν να έχουν σταθερά ωράρια απασχόλησης και δυσκολεύονται σε μεγάλο βαθμό να ενταξουν την ευελιξία στη διαμόρφωση του εβδομαδιαίου τους προγράμματος. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αποτελούν μέρος των οδηγιών της ΕΕ και μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη του WLB των εργαζόμενων που έχουν παιδιά. Η αύξηση της πρώιμης παιδικής εκπαίδευσης και φροντίδας μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε περισσότερες γυναίκες να εργαστούν ή να συνεχίσουν να εργάζονται μειώνοντας την πιθανότητα να βιώσουν τη φτώχεια και την κοινωνική απομόνωση (EUROPEAN COMMISSION, 2017).

3.3. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον κλάδο φιλοξενίας

Η επίτευξη του WLB θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για όσους εργάζονται στον κλάδο της φιλοξενίας. Η επιχειρησιακή φύση και η κουλτούρα του κλάδου απαιτεί πολλές ώρες εργασίας, ευελιξία, περιστασιακά ταξίδια και τη δυνατότητα μετεγκατάστασης εάν αυτό απαιτείται (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Οι εργαζόμενοι απασχολούνται απογεύματα, Σαββατοκύριακα και ειδικές αργίες σε έναν κλάδο που εξυπηρετεί όλες τις ώρες της ημέρας, όλη τη διάρκεια της εβδομάδας και καθ'όλη τη διάρκεια του έτους. Οι γρήγοροι ρυθμοί εργασίας σε συνδυασμό με τις δύσκολες ώρες εργασίας συμβάλλουν στη δημιουργία του εργασιακού άγχους και το φόβο ότι θα χαθεί μέρος της κοινωνικής και οικογενειακής ζωής. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία αυξανόμενη ανησυχία για τις επιπτώσεις της πολύωρης εργασίας και της έλλειψης επαρκούς ποιοτικού χρόνου για την υγεία, την οικογένεια και τους φίλους. Ο κλάδος της φιλοξενίας κατακλύζεται από πολλαπλά προβλήματα όπως κακές πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ακανόνιστα ωράρια εργασίας, παρατεταμένες ώρες εργασίας και εργασιακή ανασφάλεια. Τα υψηλά ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων στον κλάδο φιλοξενίας μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθιστώντας ασταθή την ποιότητα των υπηρεσιών με άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των πελατών (Jaharuddin & Zainol 2019). Οι εργαζόμενες γυναίκες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να βιώσουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ των ρόλων που καλούνται να παίξουν κατά τη διάρκεια της ημέρας. Αυτό συμβαίνει γιατί οι βαθειά ριζωμένες αντιλήψεις θέλουν τη γυναίκα να ασχολείται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άντρες με μη επαγγελματικές δραστηριότητες όπως η παιδική μέριμνα, η φροντίδα των ηλικιωμένων ενώ έχουν στις περισσότερες περιπτώσεις την κύρια ευθύνη των οικιακών. Στον κλάδο της φιλοξενίας συνήθως οι ηγετικές θέσεις καλύπτονται από άντρες διότι δεν έχουν τις ίδιες οικογενειακές και κοινωνικές υποχρεώσεις με τις γυναίκες και ως εκ τούτου μπορούν να δεσμευτούν περισσότερο στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η οικογενειακή ζωή των ανδρών διευθυντών και προϊσταμένων δεν είναι ορατή από την επιχείρηση ενώ στην περίπτωση των γυναικών η οικογενειακή τους κατάσταση λαμβάνει προτεραιότητα κατά τον σχεδιασμό της επαγγελματικής τους εξέλιξης (Stavrinoudis, Maroudas, Doumi, Kyriakaki & Vlassi, 2021). Άλλες μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες βιώνουν λιγότερη συζυγική υποστήριξη για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, εναντιθέση με τους άνδρες

που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση με αυτές. Παρόλο που οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας από ότι οι άνδρες, ο αριθμός των ανδρών που δυσκολεύεται να ισορροπήσει την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή αυξάνεται συνεχώς. Η νεότερη γενιά που έρχεται αντιμέτωπη με την πολύωρη εργασία, τις προσδοκίες για σύνδεση 24/7 και την αυξανόμενη πίεση της παγκοσμιοποίησης έχει αρχίσει να απαιτεί αλλαγές από τους εργοδότες της και να διεκδικεί την εφαρμογή πολιτικών που θα τη βοηθήσουν να ισορροπήσει την επαγγελματική με την προσωπική της ζωή (Dhas, 2015). Οι εργαζόμενοι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και αποτελούν έναν από τους κυριότερους παράγοντες διαφοροποίησης του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Ο κλάδος της φιλοξενίας αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις λόγω έλλειψης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού το οποίο σε πολλές περιπτώσεις δεν διαθέτει το αναγκαίο θεωρητικό υπόβαθρο για να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Η περιοδική φύση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος, το εκτεταμένο φόρτο εργασίας και οι χαμηλές αποδοχές αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην προσέλκυση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού οι οποίοι επιλέγουν άλλους τομείς για να απασχοληθούν. Από την άλλη, ο κλάδος της φιλοξενίας, χαρακτηρίζεται ως ένας από τους πιο προβληματικούς κλάδους σε σχέση με τις παροχές των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας, ιδίως κατά τις περιόδους αιχμής. Ενώ οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας είναι συνήθως χαμηλόμισθοι και εργάζονται σε αβέβαιες και δύσκολες συνθήκες εργασίας πρέπει παράλληλα να συμμορφώνονται και να προσαρμόζονται στις ανάγκες των δύσκολων και απαιτητικών πελατών (Ariza-Montesa, Hernández-Perlinesc, Hand & Lawe, 2019). Οι εξαντλητικές ώρες εργασίας και το ακανόνιστο πρόγραμμα λειτουργούν αποθαρρυντικά για τους εργαζόμενους δημιουργώντας τους άγχος και απογοήτευση καθώς αισθάνονται ότι δεν μπορούν να διατηρήσουν ένα καλό WLB. Η πίεση, το άγχος και η κόπωση είναι καθημερινά φαινόμενα που αποτελούν ένα σιωπηλό εχθρό ενάντια στην προσπάθεια των εργαζομένων να συνδιάσουν τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις με τις απαιτήσεις στην προσωπική τους ζωή (Schwepker & Dimitriou 2021).

Κάθε άτομο ορίζει το άγχος με διαφορετικό τρόπο. Για κάποιους, το άγχος προκύπτει από την υπερωρία, από την πίεση για την τήρηση των προθεσμιών ή από το φόβο της αποτυχίας. Γενικά, το άγχος εμφανίζεται όταν το άτομο αισθάνεται ότι δεν έχει κανέναν έλεγχο για το

πότε, που και πώς θα κάνει τη δουλειά του. Το υψηλό επίπεδο άγχους δύναται να προκαλέσει ψυχολογικές και σωματικές διαταραχές, όπως πονοκεφάλους, κατάθλιψη, καρδιακή προσβολή και καρκίνο (Mnif & Rebai, 2020). Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν δυσκολία στο να επιτύχουν ένα ικανοποιητικό WLB βιώνουν υψηλότερο άγχος σε σχέση με όσους καταφέρουν να επιτύχουν την πολυπόθητη ισορροπία. Καταλήγουμε λοιπόν ότι το εργασιακό άγχος είναι ένας αρνητικός παράγοντας για την επίτευξη του WLB και αποτελεί ευθύνη της εκάστοτε επιχείρησης στο να διαμορφώσει μία κουλτούρα που θα προωθεί την ευημερία του ΑΔ (Yazdanifard & Shagvaliyeva, 2014).

3.4. Οφέλη από την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι ένα καλό WLB προάγει το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων, βελτιώνει την παραγωγικότητά τους και αυξάνει τη δέσμευση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα βελτιώνει το αίσθημα ολοκλήρωσης του ατόμου. Ένα καλό WLB μειώνει επίσης το άγχος, την ψυχολογική δυσφορία, τη συναισθηματική εξάντληση και την κατάθλιψη (Martinez-Sanchez, Perez-Perez, Vela-Jimenez & Abella-Garces, 2018). Η εξασφάλιση του WLB συνδέεται με πολλά οφέλη για το άτομο, την επιχείρηση και την κοινωνία. Οι εργαζόμενοι που πετυχαίνουν ένα καλό WLB είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι από την εργασία τους και εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής απόδοσης. Οι πολιτικές WLB έχουν θετικές επιπτώσεις στην ψυχολογία των υπαλλήλων και μειώνουν τα επίπεδα άγχους στο εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη, η αδυναμία επίτευξης ενός καλού WLB είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε σύγκρουση μεταξύ οικογένειας και εργασίας, αυξημένα επίπεδα άγχους, λιγότερη κοινωνική ζωή και υπογονιμότητα. Οι οικογενειακές συγκρούσεις που είναι απόρροια των πολλών ωρών εργασίας έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ψυχικής ευεξίας του ατόμου και την αύξηση των κρουσμάτων κατάθλιψης. Το υγιές WLB μεταξύ των εργαζομένων προσφέρει σημαντικά οφέλη και στην επιχείρηση. Οι εταιρίες που εφαρμόζουν πολιτικές οι οποίες βοηθούν τα άτομα να συνδιάσουν με επιτυχία την προσωπική με την επαγγελματική τους ζωή αυξάνουν τα ποσοστά διατήρησης των υπαλλήλων, μπορούν να προσελκύουν υψηλότερου επιπέδου εργαζόμενους, να επιτύχουν

χαμηλότερα ποσοστά απουσιών, υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και οργανωτικής δέσμευσης (ILO, 2023).

3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Στην παρούσα έρευνα υιοθετείται η άποψη των Zheng, Molineux, Mirshekary & Scarparo, (2015) και Rahman, Uddin, Abdul, Mansor, Ali, Khairuddin, Samuel, Rahaman, (2017) που υποστηρίζουν ότι για να επιτευχθεί το WLB απαιτείται μία **συλλογική** προσπάθεια στην οποία θα πρέπει να συμμετέχουν εξίσου ο **εργαζόμενος** και η **επιχείρηση**. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία σειρά από ατομικές τεχνικές που μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα WLB. Οι επιχειρήσεις από την άλλη θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τις δικές τους πολιτικές οι οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς το βαθμό επιτυχίας και καταλληλότητας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.

3.4.1. Παράγοντες που σχετίζονται με το άτομο

Μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι έρευνες που αφορούν στην **ικανότητα** του ατόμου να εξισορροπεί την εργασία με την προσωπική ζωή είναι **περιορισμένες** (Rahman et al, 2017). Η παρούσα έρευνα εστιάζει σε στρατηγικές που εφαρμόζει ο κάθε εργαζόμενος για να εξισορροπήσει την προσωπική με την επαγγελματική του ζωή όπως η **συναισθηματική νοημοσύνη**, ο έλεγχος του θυμού, η διαχείριση συναισθημάτων κ.α. (Haar et al, 2014). Αν και τα θέματα εργασίας-οικογένειας έχουν λάβει αυξανόμενη προσοχή στον κλάδο φιλοξενίας, λόγω της μεγάλης αξίας που έχουν για τους ενδιαφερόμενους, η υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν είναι ολοκληρωμένη. Υπάρχει ανάγκη να αναζητηθούν τρόποι που θα βοηθήσουν στους εργαζόμενους να επιτύχουν ένα καλό WLB (Kim, Ma & Wang, 2023).

Συναισθηματική νοημοσύνη και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες που καθορίζουν το WLB, όπως η συναισθηματική

νοημοσύνη, το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη και η μετασχηματιστική ηγεσία (Shaleh & Nuraini, 2021). Παρόλο που υπάρχει μία μεγάλη γκάμα βιβλιογραφικών αναφορών για τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι έρευνες που την συνδέουν με το WLB είναι περιορισμένες (Nanda & Randhawa, 2020). Επίσης, παρά την εκτενή βιβλιογραφία που υπάρχει για τη συναισθηματική εργασία, η ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα (δηλαδή, συναισθηματική νοημοσύνη) έχει σπάνια μελετηθεί, ειδικά για το πώς επηρεάζει τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων (Lee & Ok, 2012).

Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η πληθώρα των λεκτικών και μη λεκτικών ικανοτήτων των ατόμων που τους επιτρέπουν να αναγνωρίσουν, να εντοπίσουν και να εκφράσουν καλύτερα το πώς νιώθουν οι ίδιοι αλλά και το πώς αισθάνονται οι άλλοι. Οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά ευφυή έχουν την ικανότητα να χειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις εξωτερικές πιέσεις και απαιτήσεις και να επιλύουν με μεγαλύτερη ευκολία τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες: την αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, την ερνημεία και τον εντοπισμό του το πώς αισθάνονται οι άλλοι, τον έλεγχο των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και την αξιοποίηση του συναισθήματος ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί (Bayiğhomog, & Arasli, 2022). Τα τελευταία 25 χρόνια υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη (Bozionelos, & Singh, 2017). Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα μπορούν να είναι περισσότερο προσαρμοστικά και ευέλικτα στη ρύθμιση των συναισθημάτων τους και καταφέρνουν να δείχνουν μεγαλύτερη συνέπεια απέναντι στις απαιτήσεις και τις καταστάσεις που βιώνουν (Lee & Ok, 2012). Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτει την ικανότητα να συνδεθεί και να αποσυνδεθεί από μία συναισθηματική κατάσταση σε σχέση με την πραγματική αξία που έχει αυτή τη συγκεκριμένη στιγμή (Giao, Vuong, Huan, Tushar & Quan, 2020). Η πρόσληψη συναισθηματικά ευφυών εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό βήμα της ΔΑΔ ώστε να μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να διαχειριστούν τις αρνητικές συνέπειες της συναισθηματικής ασυμφωνίας (Choi, Mohammad, & Kim, 2019). Οι Nanda & Randhawa, (2020) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει άμεσα και θετικά το WLB και άμεσα και αρνητικά το job stress. Οι Kumarasamy, Pangil, & Isa, (2016) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά το WLB των

εργαζομένων. Επίσης απέδειξαν ότι η υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον διαμεσολαβεί θετικά στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και WLB. Οι Papoutsi & Drigas (2019) απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους. Οι Nathaya, Hidayat & Dalimunthe (2022) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά το WLB. Σύμφωνα με την έρευνα των Naz, Ahmad & Batool, (2021) υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και WLB. Τα άτομα με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης διαχειρίζονται και αντιλαμβάνονται εις βάθος το πώς αισθάνονται οι ίδιοι αλλά και το πώς αισθάνονται οι άλλοι. Προτείνουν λοιπόν στις επιχειρήσεις να παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζόμενους ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Οι Koubova & Buchko (2013) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά το WLB. Υποστήριξαν ότι εάν τα άτομα αφήνουν τα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) να ορίζουν τη συμπεριφορά τους τότε μπορούν να επηρεαστούν οι διάφοροι ρόλοι του ατόμου θέτοντας σε κίνδυνο το WLB. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν ικανότητες που τους βοηθούν να εναρμονίσουν καλύτερα τους οικογενειακούς και εργασιακούς ρόλους. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση

Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά το WLB.

Πνευματική εξουθένωση, συναισθηματική νοημοσύνη και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Ως πνευματική εξουθένωση ορίζεται η ψυχολογική δυσφορία που βιώνει το άτομο η οποία προέρχεται από υπερβολική πνευματική καταπόνηση καταλήγοντας σε συναισθηματική καταστολή (Kirk-Brown & VanDijk, 2015). Είναι η κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο αισθάνεται πνευματικά καταπονημένο και εξαντλημένο από την εργασία του και εμφανίζεται κυρίως σε περιβάλλοντα εργασίας με υψηλή πίεση και άγχος, όπως ο κλάδος φιλοξενίας. Η συναισθηματική εξάντληση είναι ορατή στον κλάδο της φιλοξενίας διότι το προϊόν παρέχεται σε μορφή υπηρεσίας και η διαχείριση των συναισθημάτων των εργαζομένων συχνά γίνεται μία αρκετά επίπονη διαδικασία που αν δεν διαχειριστεί σωστά καταλήγει στη συναισθηματική εξάντληση (Chen, Chang & Wang, 2019). Όταν οι

εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικά εξουθενωμένοι είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθούν θετικά στις ευθύνες και στις υποχρεώσεις που απαιτεί η εργασία τους αυξάνοντας το εργασιακό άγχος και μειώνοντας την ικανοποίηση από την εργασία. Η συναισθηματική εξουθένωση είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους εργαζόμενους αλλά και από τους εργοδότες (Khan & Chen, 2017). Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων, άτομα πλούσια σε ψυχικούς πόρους είναι λιγότερο πιθανό να χάσουν πόρους και πιο πιθανό να κερδίσουν νέους πόρους. Αντίθετα, όσοι είναι φτωχοί σε πόρους είναι επιρρεπείς σε περαιτέρω απώλεια πόρων καθώς οι πόροι τους θα μειώνονται συνεχώς. Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική εξουθένωση και θεωρείται ένας προσωπικός πόρος που ανατροφοδοτεί τους συναισθηματικούς πόρους του ατόμου (Kim, Yoo, Lee, & Kim, 2012). Οι Gong, Chen & Wang, (2019), μέσα από έρευνα που πραγματοποίησαν, κατέληξαν ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πνευματική εξουθένωση δεν έχει διερευνηθεί πλήρως παρουσιάζοντας ακόμη περιθώρια για μελέτη. Οι Nathaya et al, (2022) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει αρνητικά τη συναισθηματική εξουθένωση. Οι Wie & Ye, (2022) απέδειξαν ότι το WLB συνδέεται αρνητικά με τη συναισθηματική εξάντληση των καθηγητών στην Κίνα. Οι Giao et al, (2020) και Gong et al, (2019) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επαγγελματική εξουθένωση καθώς βοηθάει τους εργαζόμενους να περιορίζουν την εργασιακή πίεση, να αυξήσουν την προσαρμογή τους στις τρέχουσες καταστάσεις και να επιτύχουν μεγαλύτερα ποσοστά WLB. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτουν οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση

Η πνευματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά το WLB

Υπόθεση

Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την πνευματική εξουθένωση

Συναισθηματική ασυμφωνία, συναισθηματική νοημοσύνη και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Αν και η συναισθηματική εργασία αποκτά αυξανόμενο ενδιαφέρον από τους ερευνητές, η τρέχουσα βιβλιογραφία στον κλάδο φιλοξενίας παρουσιάζει ακόμη αρκετά κενά στη

διερεύνηση των επιπτώσεων που έχει στο WLB (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Λίγες μελέτες έχουν διερευνήσει το ρόλο που μπορεί να παίξει η συναισθηματική νοημοσύνη στη συναισθηματική ασυμφωνία (Kim et al, 2012). Οι Khan, Idris & Noreen, (2021) μέσα από την έρευνά τους διαπίστωσαν μία μικρή συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής ασυμφωνίας και συναισθηματικής νοημοσύνης και ως εκ τούτου χρειάζεται να πραγματοποιηθούν και άλλες έρευνες. Επίσης οι Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017, υποστηρίζουν ότι, για να μπορέσει να καλυτερεύσει το περιβάλλον εργασίας και να διατηρήσει ο ξενοδοχειακός κλάδος το προσωπικό του, θα πρέπει να γίνουν μελλοντικές έρευνες για την επίδραση της συναισθηματικής ασυμφωνίας στο WLB.

Η συναισθηματική ασυμφωνία ορίζεται ως ο βαθμός διαφοροποίησης του πραγματικού συναισθήματος από αυτό που τελικά εξωτερικεύει ο εργαζόμενος. Η συναισθηματική ασυμφωνία είναι ένας παράγοντας άγχους που εξασθενεί την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και ως εκ τούτου αποτελεί σημαντική απειλή για τη φήμη της επιχείρησης (Choi, Kelley, Walden, McCool & O'Boyle, 2022). Τα επαγγέλματα που περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση με πελάτες απαιτούν μεγάλη συναισθηματική προσπάθεια. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δείχνουν συναισθήματα διαφορετικά από τα πραγματικά και να βιώνουν μία συναισθηματική ασυμφωνία. Οι Simbula, Mazzetti & Guglielmi, (2019) και Sulakkana & Weerasinghe, (2020) απέδειξαν ότι η συναισθηματική ασυμφωνία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη συναισθηματική εξάντληση και ότι οι χρόνιες συναισθηματικές απαιτήσεις εξαντλούν την ικανότητα των εργαζομένων να διατηρήσουν τους φυσικούς τους πόρους. Οι Lee & Ok, (2012) απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει αρνητικά την συναισθηματική ασυμφωνία που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι συναισθηματικά ευφυής εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να μπορούν να ταυτίσουν τα ειλικρινή τους συναισθήματα με αυτά που πρέπει να επιδεικνύουν κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης υποφέρουν λιγότερο από τις αρνητικές επιπτώσεις της συναισθηματικής ασυμφωνίας καθώς έχουν τη δυνατότητα να «συμπάσχουν» με τους πελάτες και να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη ευκολία τα δικά τους συναισθήματα. Οι Hofmann & Stokburger-Sauer, (2017) κατέληξαν ότι η συναισθηματική εργασία επηρεάζει αρνητικά το WLB καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτουν οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση

Η συναισθηματική ασυμφωνία επηρεάζει αρνητικά το WLB

Υπόθεση

Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική ασυμφωνία

3.4.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση

Στην παρούσα έρευνα υποστηρίζεται ότι η επίτευξη του WLB έχει να κάνει περισσότερο με την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας παρά με την ολοένα και μεγαλύτερη προσφορά περισσότερων ωφελειών προς τους εργαζομένους (Adisa et al, 2016). Μετά από μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας καταλήξαμε στους πιο σημαντικούς παράγοντες, που σχετίζονται με την επιχείρηση (Rahman et al, 2017) και είναι οι εξής:

- Το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Pongpanich & Fernando 2019), (Ẓnidarṣič & Bernik, 2021), (Zheng et al, 2015), (Chatman, Carmen & Bourlet, 2018) και (Abdien, 2019).

Παρόλο που το θέμα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής παρουσιάζει αυξανόμενο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια, δεν υπάρχει επαρκής έρευνα σχετικά με το κατά πόσο η **οργανωτική κουλτούρα** στον κλάδο φιλοξενίας επηρεάζει το WLB των εργαζομένων. Στις οργανωτικές κουλτούρες που προωθείται το WLB η εταιρεία εκτιμά τον ελεύθερο χρόνο των εργαζομένων και οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για τις οικογένειες και την προσωπική ευημερία των εργαζομένων (Yu, Lee & Na, 2022), (Mishra & Bharti, 2020) και (Thakur & Kumar, 2015).

- Η διαθεσιμότητα και η χρήση των πολιτικών για το WLB (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos & Tato-Jiménez, 2019).

- Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και το στίγμα τη ευελιξίας (Sánchez-Hernández et al, 2019), (Skinner & Chapman, 2013), (Zheng et al, 2015). Παρόλο που οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αξιοποιούνται από ορισμένους εργαζομένους, υπάρχει ακόμη ένα

μεγάλο κομμάτι επιχειρήσεων που δεν προωθούν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας στο προσωπικό τους (ONGAKI, 2019).

Διαθεσιμότητα πολιτικών ΔΑΔ και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στην υιοθέτηση πολιτικών για το WLB και λίγες έχουν αναφερθεί στο κατά πόσο αυτές αξιοποιούνται πραγματικά από το προσωπικό. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων απέναντι στο WLB εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν τα μηνύματα που λαμβάνουν από τους εργοδότες και τους διευθυντές τους. Πολλές φορές παρατηρείται ότι οι πολιτικές του WLB δεν μεταφέρονται σωστά στο προσωπικό και ως εκ τούτου δεν επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα διευκολύνουν τους εργαζόμενους να ισορροπήσουν τις επαγγελματικές με τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Προηγούμενες έρευνες επισημαίνουν ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν καν για τις πολιτικές WLB που είναι υποχρεωμένες να προωθούν οι επιχειρήσεις. Οι διευθυντές θα πρέπει να γνωστοποιούν ξεκάθαρα την υποστήριξή τους για την αξία που έχει η ισορροπία ανάμεσα στην οικογενειακή ζωή και στις επαγγελματικές υποχρεώσεις. Οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πάντα ότι μπορούν να επωφεληθούν από τις πρακτικές του WLB και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν αισθάνονται ότι δικαιούνται να τις διεκδικήσουν. Οι πρακτικές για το WLB πρέπει να δείχνουν συνέπεια μεταξύ του τι ισχυρίζονται και του τι κάνουν στην πραγματικότητα και να μην ακούγονται μόνο καλές στη θεωρία αλλά να λειτουργούν και στην πράξη. Έτσι, θα μπορούν να αποφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και θα ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος να λαμβάνουν οι υπάλληλοι αντιφατικά μηνύματα (Pasamar, 2020). Η Pasamar, (2015) απέδειξε ότι η διαθεσιμότητα των πολιτικών WLB επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο χρήσης των προγραμμάτων αυτών και ως εκ τούτου αυξάνει τα επίπεδα του WLB. Αν και οι επίσημες πολιτικές και τα προγράμματα θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν τους διαφορετικούς ρόλους της ζωής τους, ορισμένοι παράγοντες ενδέχεται να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητά τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση

Η προώθηση των πολιτικών WLB αυξάνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, συναισθηματική εξουθένωση και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η εργασιακή ευελιξία αναφέρεται στην δυνατότητα του εργαζόμενου να διαμορφώνει το ωράριο εργασίας του και να το προγραμματίζει ανάλογα με τις ανάγκες του. Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας είναι: η μερική απασχόληση, το job sharing, ευέλικτο ωράριο εργασίας, τηλεργασία, μειωμένες μέρες εργασίας, υπερωρίες, ευέλικτες ρυθμίσεις αδειών, εργασία με βάρδιες και σαββατοκύριακο, γονική άδεια μετ'αποδοχών, ξαφνικές αποχωρήσεις κ.α. (AUSTIN-EGOLE, IHERIOHANMA & Chinedu, 2020).

Το ευέλικτο ωράριο εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές και προσωπικές τους υποχρεώσεις ισορροπώντας με μεγαλύτερη ευκολία την προσωπική με την επαγγελματική τους ζωή. Παρέχει στους εργαζόμενους μία αίσθηση ελέγχου της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας η οποία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός αισθήματος ολοκλήρωσης και υπερηφάνειας (Muchiti & Gachunga, 2015). Οι Shagvaliyeva & Yazdanifard, (2014) και οι Ur-Rehman & Siddiqui, (2020) απέδειξαν ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας επηρεάζουν θετικά την ικανότητα των ανθρώπων να επιτύχουν ένα καλό WLB. Οι Shiri, Kausto, Leino-Arjas, Varje, Väänänen & Ervasti, (2022) υποστηρίζουν ότι προηγούμενες έρευνες έχουν αποδείξει μία μέτρια θετική συσχέτιση των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας στην συναισθηματική εξουθένωση και ως εκ τούτου θα πρέπει να πραγματοποιηθούν περισσότερες μελλοντικές έρευνες που θα εντοπίσουν τις επιπτώσεις των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτουν οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας επηρεάζουν θετικά το WLB

Υπόθεση

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας σχετίζονται αρνητικά με την πνευματική εξουθένωση

Flexibility stigma και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Λίγα πράγματα είναι γνωστά μέχρι σήμερα για τις επιπτώσεις που έχει στους εργαζόμενους η ύπαρξη του flexibility stigma στο χώρο εργασίας (Ferdous, Ali & French, 2020).

Η ύπαρξη των ευέλικτων πολιτικών δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από αυτές. Πολλοί εργαζόμενοι υποφέρουν από το λεγόμενο *'flexibility stigma'* ή αλλιώς το στίγμα της ευελιξίας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενοχές όταν χρησιμοποιούν ευέλικτες πολιτικές και ότι θα στιγματιστούν από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Παρόλο που έχει αποδειχθεί ότι η αξιοποίηση των ευέλικτων πολιτικών αυξάνει την αποδοτικότητα, ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων κρατά μία αρνητική στάση απέναντι στην εφαρμογή των πολιτικών αυτών. Κάποιοι από αυτούς πιστεύουν ότι αν κάνουν χρήση ευέλικτων πολιτικών θα δημιουργήσουν περισσότερες υποχρεώσεις στους συναδέλφους τους ενώ άλλοι πιστεύουν ότι θα καθυστερήσει η εξέλιξη της καριέρας τους. Το εργασιακό στίγμα διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου (Pasamar, 2020). Η ύπαρξη του flexibility stigma στον εργασιακό χώρο δημιουργεί ενοχές στους εργαζόμενους που εργάζονται ευέλικτα αναγκάζοντάς τους να δουλεύουν πιο σκληρά θέτοντας σε κίνδυνο το WLB (Chung, 2017). Οι Cech & Blair-Loy, (2014) απέδειξαν ότι η ύπαρξη του flexibility stigma στον εργασιακό χώρο μειώνει το WLB των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση

Η ύπαρξη του flexibility stigma επηρεάζει αρνητικά το WLB

Εργασιακό περιβάλλον και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Οι Fiernaningsiha, Nimranb, Raharjoc & Arifind, (2019) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν μελλοντικές έρευνες για τη σχέση μεταξύ του WLB και του υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την προσωπική ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων, ενώ παράλληλα διευκολύνει την ενσωμάτωση στην κουλτούρα της επιχείρησης και στην οικοδόμηση υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η εξασφάλιση της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, η αναγνώριση και η καλή συνεργασία είναι σημαντικές πτυχές της οργανωτικής διαχείρισης με πολλαπλασιαστικά οφέλη για τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Η αποτυχία από την μεριά της επιχείρησης να παρέχει ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον στους εργαζόμενους μπορεί να προκαλέσει δυσμενή αποτελέσματα όπως χαμηλή απόδοση και οργανωτική δέσμευση αλλά και να αυξήσει τον αριθμό των απουσιών από την εργασία. Το WLB αποτελεί έναν αναγκαίο παράγοντα ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που μειώνει το άγχος και προλαμβάνει την επαγγελματική εξουθένωση. Το χρόνιο στρες αποτελεί μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι και το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε υπέρταση, πεπτικά προβλήματα, χρόνιους πόνους και καρδιακά προβλήματα. Το χρόνιο στρες μπορεί επίσης να επηρεάσει αρνητικά την ψυχική υγεία επειδή συνδέεται με υψηλότερο κίνδυνο κατάθλιψης, άγχους και αϋπνίας. Η εξάντληση μπορεί να προκαλέσει κόπωση, εναλλαγές της διάθεσης, ευερεθιστότητα και μείωση της απόδοσης στην εργασία. Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί το WLB δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις διατηρήσουν ένα υγιές και παραγωγικό εργατικό δυναμικό (Haar et al, 2014). Οι Fiernaningsiha, Nimranb, Raharjoc, Arifin, (2019) μέσα από έρευνα που πραγματοποίησαν σε 209 ξενοδοχεία 5* και 4* κατέληξαν ότι η υποστήριξη των προϊσταμένων έχει σημαντική επίδραση στο WLB των υπαλλήλων. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για συναισθηματική υποστήριξη προς τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν το WLB. Η εξασφάλιση του WLB θα λειτουργήσει ενθαρρυντικά προς τους εργαζόμενους βελτιώνοντας την απόδοσή τους και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη επιτυχία στις εργασιακές και

προσωπικές τους υποχρεώσεις εάν αισθάνονται ότι υπάρχει υποστήριξη από τους προϊσταμένους τους στο χώρο εργασίας. Οι Pongpanich & Fernando (2019), Bradley, McDonald & Cox, (2019), Adisa, Mordi & Osabutey, (2016), Shouman, Vidal-Suñé & Alarcón, (2022) απέδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη των εργαζομένων από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους τόσο μεγαλύτερα είναι τα επίπεδα WLB που επιτυγχάνονται. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση

Η υποστήριξη των εργαζομένων από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους αυξάνει το WLB

4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Εισαγωγή

Στο τέταρτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αναλύεται η μεθοδολογία πάνω στην οποία στηρίχθηκε η αποτύπωση του εμπειρικού μέρους της έρευνας. Ακολουθεί η ανάλυση πληροφοριών που σχετίζεται με την περιοχή που επιλέχτηκε, το είδος και τα στάδια της έρευνας καθώς και τα εργαλεία με τα οποία προέκυψε η εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

4.2. Φάσεις της έρευνας

Κάθε ερευνητής για να μπορέσει να εξασφαλίσει μία έγκυρη και ολοκληρωμένη έρευνα θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα βήματα που θα τον οδηγήσουν στην ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων. Κατά την πρώτη φάση της έρευνας εντοπίστηκε το θέμα και συντάχθηκε η ερευνητική πρόταση. Στη συνέχεια, κατά τη δεύτερη φάση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε μία εκτενής ανασκόπηση των σχετικών βιβλιογραφικών αναφορών ώστε να εντοπιστεί η συμβολή προηγούμενων ερευνητών και να διερευνηθούν τα κενά στη βιβλιογραφία. Στην τρίτη φάση της έρευνας πραγματοποιήθηκε ο σχεδιασμός της ερευνητικής στρατηγικής ενώ κατά την τέταρτη φάση της ερευνητικής διαδικασίας υλοποιείται ο σχεδιασμός και αναλύονται τα δεδομένα. Τέλος, κατά την πέμπτη φάση της έρευνας αξιολογούνται όλα τα παραπάνω βήματα και πραγματοποιούνται τυχόν αλλαγές (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020).

4.3. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Το είδος της εκάστοτε έρευνας θα καθορίσει και τους τρόπους με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η έρευνα η οποία μπορεί να είναι ποιοτική, ποσοτική ή και μικτή. Στην παρούσα μελέτη θα διενεργηθεί ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιείται με τη συλλογή και μέτρηση αριθμητικών δεδομένων και ελέγχεται μέσα από την αξιοποίηση στατιστικών μεθόδων. Με την ποσοτική έρευνα υπάρχει η δυνατότητα να προσδιοριστεί η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές. Επίσης, στην έρευνα χρησιμοποιείται η παραγωγική προσέγγιση κατά την οποία, μετά την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, συντάσσονται οι υποθέσεις οι οποίες στη συνέχεια εξετάζονται σε σχέση με ευρήματα που έχουν προκύψει. Επιπρόσθετα, η έρευνα χωρίζεται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Κατά την πρωτογενή έρευνα συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν μη

επεξεργασμένες πληροφορίες ενώ κατά την δευτερογενή έρευνα πραγματοποιήθηκε μελέτη δημοσιευμένων επιστημονικών άρθρων και βιβλίων. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε κυρίως με τη χρήση ερωτηματολογίου (Τσέκος, χ.χ.).

4.4. Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείται από δύο μέρη, τις ερωτήσεις για τις διάφορες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Και τα δύο μέρη αποτελούνται από κλειστού τύπου ερωτήσεις με κλίμακα πέντε βαθμών Likert που ξεκινούσε από το Καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5).

4.5. Ερευνητική διαδικασία

Αφού ολοκληρώθηκε η μελέτη και διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων ακολούθησε η σύνταξη του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, αφού εγκρίθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή και πραγματοποιήθηκαν μερικές δοκιμαστικές απαντήσεις για τυχόν λάθη και παραλήψεις, ξεκίνησε η διανομή του. Οι τρόποι με τους οποίους διανεμήθηκε ήταν με αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος στους υπεύθυνους προσωπικού των ξενοδοχείων 4* & 5* του νομού Χανίων, με τη συμπλήρωση έντυπων ερωτηματολογίων, μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και με την κοινοποίηση σε ομάδες εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου του νομού Χανίων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε ανάλυση SPSS.

4.6. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν πολιτικές ΔΑΔ που μπορούν να προωθήσουν το WLB των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία 4* & 5* του νομού Χανίων. Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

- 1) Η αποτύπωση της **τρέχουσας κατάστασης** στα ξενοδοχεία 4* και 5* αστερών του νομού Χανίων σε σχέση με τα επίπεδα WLB.

- 2) Να εντοπιστούν παράγοντες που αφορούν στις δεξιότητες των **υπαλλήλων** και που οι οποίες διαμορφώνουν τα επίπεδα του WLB.
- 3) Να εντοπιστούν παράγοντες που σχετίζονται με την **επιχείρηση** οι οποίοι διαμορφώνουν τα επίπεδα του WLB.
- 4) Να προκύψουν **πολιτικές ΔΑΔ** που επηρεάζουν θετικά το WLB των εργαζομένων στον κλάδο φιλοξενίας.

4.7. Σπουδαιότητα θέματος

Αν και το θέμα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής λαμβάνει αυξανόμενη προσοχή στον κλάδο φιλοξενίας υπάρχει ακόμη ανάγκη να αναζητηθούν τρόποι που θα υποστηρίξουν τους εργαζόμενους στην προσπάθειά τους αυτή και που θα διασφαλίσουν την κατανόηση και την ενσωμάτωσή των πολιτικών στον ξενοδοχειακό κλάδο (Diamantis & Puhr, 2022). Αυτό που αναγνωρίζεται στη βιβλιογραφία ως πρόβλημα, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχεία, είναι ότι οι εργοδότες αγνοούν ζητήματα που αφορούν στην εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των υπαλλήλων τους. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο, υποφέρουν από έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η κατάσταση περιπλέκεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι με την έλλειψη επαγγελματιών στον κλάδο φιλοξενίας η πίεση που ασκείται στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους αυξάνεται, ενώ απαιτείται και μεγαλύτερη δέσμευση από αυτούς. Λαμβάνοντας υπόψη τα δυσμενή χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην αγορά εργασίας, το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα πρέπει να αντιμετωπιστεί, ειδικά από τους διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού, με μεγαλύτερη προσοχή (Kaya & Karatepe, 2020). Η σημασία τη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα πρέπει να αναλύεται και να παρακολουθείται, ιδιαίτερα στον κλάδο φιλοξενίας όπου οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος και την ευημερία της επιχείρησης (Manolopoulos, Peitzika, Matakou & Myloni, 2020).

Η παγκοσμιοποίηση, οι μεταναστευτικές ροές και ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζουν σημαντικά όλες τις πτυχές της ζωής των ανθρώπων προκαλώντας ραγδαίες αλλαγές στην παγκόσμια αγορά εργασίας (Tripathy, 2020). Υπό αυτές τις συνθήκες οι

εργαζόμενοι γίνονται πιο ευάλωτοι απέναντι στο συνεχώς εναλλασσόμενο εργασιακό περιβάλλον το οποίο απαιτεί την απόκτηση νέων ανταγωνιστικών γνώσεων και δεξιοτήτων (Sujoná, Cierna, Simanová, Gejdoš & Štefková, 2021). Ο κλάδος της φιλοξενίας εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού και την επίδειξη κατάλληλων δεξιοτήτων κατά τη διαδικασία της παροχής των υπηρεσιών (Singh & Jaykumar, 2019). Η ανάπτυξη των *soft skills* συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της ομαδικής εργασίας, της αυτό-παρακίνησης, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ικανότητας επίλυσης συγκρούσεων κ.α. βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν καλύτερα το στρεσογόνο περιβάλλον εργασίας, να βελτιώσουν την ψυχική τους υγεία και να επιτύχουν μία καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Tripathy, 2020). Τα *soft skills* αποδεικνύονται ωφέλιμα καθώς προωθούν την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στις καθημερινές προκλήσεις της ζωής με αποτελεσματικό τρόπο, να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να είναι ευέλικτο ενώ παράλληλα συντελούν στην οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων στο χώρο εργασίας (Sujoná et al, 2021). Η εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο απαιτεί εξυπηρέτηση με ζεστό και ειλικρινές χαμόγελο από την πλευρά των εργαζομένων η οποίοι θα συμμετέχουν στη δημιουργία αξιοσημείων εμπειριών. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των πελατών (μέσα από τη γλώσσα του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου τους κ.α.). Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ενίσχυσης της *συναισθηματικής νοημοσύνης* των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της ενσυναίσθησης και της καλύτερης κατανόησης των αναγκών των πελατών αλλά και στην καλύτερη διαχείριση των δικών τους συναισθημάτων (Koc, 2019).

Στην Ελλάδα το μικρότερο ποσοστό της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης καταγράφεται στον **ξενοδοχειακό κλάδο**, στις μεταφορές, στην εστίαση και στο εμπόριο (ΕΛΣΤΑΤ, 2022). Η εκπαίδευση του προσωπικού στον κλάδο της φιλοξενίας που σχετίζεται με τη διαχείριση των συναισθημάτων των υπαλλήλων είναι γενικά αδύναμη και οι διευθυντές κάνουν λίγα πράγματα για να βελτιώσουν την κατάσταση. Οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας εκτίθενται σε υψηλό επίπεδο *συναισθηματικών* απαιτήσεων και αγχωτικών καταστάσεων που πολλές φορές προκαλούνται από θυμωμένους και ανυπόμονους πελάτες αλλά και από τους έντονους ρυθμούς εργασίας. Αυτό απαιτεί οι εργαζόμενοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο αυτοελέγχου καθώς μπορούν πολύ εύκολα να

οδηγηθούν στη συναισθηματική εξάντληση και στην έλλειψη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Bolm, Zwaal & Fernandes, 2022).

Η Ελλάδα το 2015 ήταν η πρώτη από τις 28 Ευρωπαϊκές χώρες στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονταν πολύ κουρασμένοι μετά την εργασία τους για να ασχοληθούν με τις υποχρεώσεις του νοικοκυριού. Επίσης η Ελλάδα ήταν η πρώτη χώρα από τις 28 στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μετά την εργασία τους δεν έχουν την ενέργεια να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο στην οικογένειά τους και ως εκ τούτου δυσκολεύονται να ισορροπήσουν την επαγγελματική με την προσωπική τους ζωή. Επίσης, η Ελλάδα είναι στις 3 πρώτες χώρες από τις 28 στην οποία οι εργαζόμενοι ανησυχούν για την εργασία τους τις ώρες που δεν εργάζονται (Chung, 2017). Το γεγονός αυτό αναδεικνύει ακόμη περισσότερο την ανάγκη να παραγματοποιηθούν έρευνες στην Ελλάδα που σχετίζονται με το WLB των εργαζομένων. Η ευρεία *διάδοση του μηνύματος* ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής οδηγεί σε αυξανόμενη παραγωγικότητα και άλλα οφέλη για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους μπορεί να δώσει μία ώθηση στο να αλλάξουν μακροπρόθεσμα τα εργασιακά πρότυπα στον κλάδο φιλοξενίας.

5. Αποτελέσματα έρευνας

Στο Κεφάλαιο 5 θα παρουσιαστούν οι ερευνητικές υποθέσεις, όπως αυτές προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 4, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας.

5.1. Ερευνητικές υποθέσεις

1. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά το WLB
2. Η συναισθηματική ασυμφωνία επηρεάζει αρνητικά το WLB
3. Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την πνευματική εξουθένωση.
4. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας επηρεάζουν θετικά το WLB
5. Η ύπαρξη του flexibility stigma επηρεάζει αρνητικά το WLB
6. Η υποστήριξη των εργαζομένων από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους αυξάνει το WLB
7. Η προώθηση των πολιτικών WLB αυξάνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
8. Η πνευματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά το WLB
9. Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική ασυμφωνία.
10. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας σχετίζονται αρνητικά με την πνευματική εξουθένωση.

5.2. Στατιστική ανάλυση

Τα στατιστικά δεδομένα επεξεργάστηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSSv.28. Για την παρούσα έρευνα, θεωρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$. Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων συνοψίστηκαν με τη χρήση απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων (N,%), και παρήχθησαν τα αντίστοιχα ραβδογράμματα (βλέπε Παράρτημα). Η αξιοπιστία των κλιμάκων και υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε με τον δείκτη Cronbach's alpha ($\alpha>0.7$) (Πίνακας 1), όπου και επιβεβαιώθηκε με αποτέλεσμα να γίνει υπολογισμός μιας νέας μεταβλητής ανά κλίμακα. Για κάθε νέα μεταβλητή υπολογίστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, ασυμμετρία, κύρτωση) και παρήχθησαν τα ιστογράμματα ώστε να εκτιμηθεί η κανονικότητα των κατανομών η οποία και τηρείται (George & Mallery, 2019). Ως εκ

τούτου, χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι (Field, 2016). Οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών υπολογίστηκαν με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson (έλεγχος υποθέσεων 3 και 9, 10). Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων 1, 2 και 4-8 διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WLB) και ανεξάρτητες μεταβλητές τις εξής: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Πνευματική Εξουθένωση, Συναισθηματική ασυμφωνία, Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, Προώθηση πρακτικών WLB, Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και Flexibility stigma. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης μαζί με τους ελέγχους των προϋποθέσεων για την διενέργεια της εν λόγω ανάλυσης, παρουσιάζονται στο Παράρτημα (Field, 2016).

Πίνακας 1 Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου

	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
1. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WorkLifeBalance, WLB)	6	0.897
2. Συναισθηματική Νοημοσύνη	10	0.967
3. Α) Πνευματική Εξουθένωση	4	0.873
B) Συναισθηματική ασυμφωνία	3	0.929
4. Υποστηρικτικόεργασιακό περιβάλλον	6	0.934
5. Προώθηση πρακτικών WLB	3	0.922
6. Ευέλικτεςρυθμίσειςεργασίας	6	0.782
7. Flexibility stigma	5	0.894

Περιγραφή δείγματος

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι πληροφορίες σχετικά με τα 130 άτομα που συμμετείχαν στο δείγμα της παρούσας έρευνας. Η πρώτη στήλη υποδηλώνει το χαρακτηριστικό των παρουσιαζόμενων πληροφοριών, ενώ η δεύτερη στήλη δείχνει τις υποκατηγορίες και η τρίτη στήλη παρέχει τα πραγματικά νούμερα και τα ποσοστά για κάθε υποκατηγορία. Τα

αναλυτικά ραβδογράμματα για κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό παρουσιάζονται στο Παράρτημα.

Ως προς το Φύλο, ο πίνακας 2 δείχνει ότι 29 συμμετέχοντες (22,1%) είναι άνδρες και 102 συμμετέχοντες (77,9%) είναι γυναίκες. Για την Ηλικία, ο πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό και το ποσοστό των συμμετεχόντων σε κάθε ηλικιακή ομάδα και συγκεκριμένα το 78,6% των συμμετεχόντων είναι μεταξύ 26 και 49 ετών. Όσον αφορά στην Εθνικότητα, 116 άτομα (88,5%) είναι Έλληνες, ενώ 14 άτομα έχουν άλλη εθνικότητα. Στην κατηγορία "Εκπαίδευση", ο πίνακας δείχνει ότι 8 άτομα (6,1%) έχουν αποφοιτήσει από Δημοτικό, 37 άτομα (28,2%) έχουν αποφοιτήσει από Λύκειο, 28 άτομα (21,4%) έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ, 45 άτομα (34,4%) έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ/ΤΕΙ και 13 άτομα (9,9%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου. Για την Οικογενειακή κατάσταση, 44 άτομα (33,6%) είναι ανύπαντροι/ες, 18 άτομα (13,7%) είναι διαζευγμένοι/ες, 4 άτομα (3,1%) είναι σε μονογονεϊκή οικογένεια και 65 άτομα (49,6%) είναι παντρεμένοι/ες. Επιπλέον, 87 άτομα (66,4%) έχουν παιδιά και 44 άτομα (33,6%) δεν έχουν παιδιά.

Ο πίνακας 2 δείχνει ότι η πιο κοινή θέση εργασίας είναι στο "Τμήμα Επισιτισμού," με 35 άτομα (26,7%) να εργάζονται σε αυτήν τη θέση. Οι επόμενες πιο κοινές θέσεις είναι στην "Υποδοχή," με 32 άτομα (24,4%) και στο "Τμήμα Ορόφων," με 19 άτομα (14,5%). Άλλες θέσεις εργασίας που αναφέρονται στον πίνακα περιλαμβάνουν "Διευθυντής-Προϊστάμενος" με 10 άτομα (7,6%), "Λογιστήριο" με 7 άτομα (5,3%), "Μάρκετινγκ και Κρατήσεις" με 4 άτομα (3,1%), "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" με 4 άτομα (3,1%) και "Δημόσιες Σχέσεις" με 5 άτομα (3,8%).

Το πλήθος των ατόμων που απασχολούνται σε μερική απασχόληση είναι 8 άτομα (6,1%), ενώ οι εργαζόμενοι σε πλήρη απασχόληση ανέρχονται σε 123 άτομα (93,9%). Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο της φιλοξενίας, οι εργαζόμενοι με λιγότερο από ένα χρόνο προϋπηρεσίας είναι 8 άτομα (6,1%). Επιπλέον, υπάρχουν 51 άτομα (38,9%) με 1-5 χρόνια προϋπηρεσίας, 35 άτομα (26,7%) με 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας, 13 άτομα (9,9%) με 11-15 χρόνια προϋπηρεσίας, 15 άτομα (11,5%) με 16-20 χρόνια προϋπηρεσίας και 9 άτομα (6,9%) με 21 χρόνια και άνω προϋπηρεσίας.

Πίνακας 2 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα (N=130)

		N	%
<i>Φύλο</i>	Άνδρας	29	22.1%
	Γυναίκα	102	77.9%
<i>Ηλικία</i>	18-25	11	8.4%
	26-33	32	24.4%
	34-41	41	31.3%
	42-49	30	22.9%
	50-57	14	10.7%
	58 και άνω	3	2.3%
<i>Εθνικότητα</i>	Αλβανική	5	3.8%
	Βουλγαρική	6	4.6%
	Ελληνική	116	88.5%
	Ουκρανία	1	0.8%
	Πακιστάν	3	2.3%
<i>Εκπαίδευση</i>	Απόφοιτος Δημοτικού	8	6.1%
	Απόφοιτος Λυκείου	37	28.2%
	Απόφοιτος ΙΕΚ	28	21.4%
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	34.4%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	13	9.9%
<i>Οικογενειακή κατάσταση</i>	Ανύπαντρος/η	44	33.6%
	Διαζευγμένος/η	18	13.7%
	Μονογονεϊκή οικογένεια	4	3.1%
	Παντρεμένος/η	65	49.6%
<i>Έχετε παιδιά;</i>	Ναι	87	66.4%
	Όχι	44	33.6%
<i>Αν ναι, πόσα παιδιά έχετε;</i>	1	27	31.4%
	2	36	41.9%
	3	20	23.3%
	4 ή περισσότερα	3	3.5%
<i>Θέση εργασίας</i>	Άλλο	15	11.5%
	Δημόσιες σχέσεις	5	3.8%
	Διευθυντής-Προϊστάμενος	10	7.6%
	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	4	3.1%
	Λογιστήριο	7	5.3%
	Μάρκετινγκ και κρατήσεις	4	3.1%
	Τμήμα επισιτισμού	35	26.7%
	Τμήμα ορόφων	19	14.5%
	Υποδοχή	32	24.4%
<i>Ωράριο εργασίας</i>	Μερική απασχόληση	8	6.1%
	Πλήρης απασχόληση	123	93.9%
<i>Χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο της φιλοξενίας</i>	Κάτω από 1 χρόνο	8	6.1%
	1-5 χρόνια	51	38.9%
	6-10 χρόνια	35	26.7%
	11-15 χρόνια	13	9.9%
	16-20 χρόνια	15	11.5%

Περιγραφική ανάλυση μεταβλητών του ερωτηματολογίου

Από τον Πίνακα 3 παρατηρείται ότι υπάρχει μέτρια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WorkLifeBalance), με $MO=3,08$ και $TA=1,05$. Η μεταβλητή **Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όταν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «Αισθάνομαι ότι δεν έχω ενέργεια μετά τη δουλειά μου» ($MO=3,51$, $TA=1,23$) και «Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν μου επιτρέπει να ισορροπήσω την επαγγελματική με την προσωπική μου ζωή» ($MO=3,31$, $TA=1,35$).

Πίνακας 3 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

	MO	TA
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WorkLifeBalance)	3.08	1.052
<i>Δεν έχω πολύ χρόνο για την οικογένειά μου και την κοινωνική μου ζωή</i>	3.17	1.220
<i>Σκέφτομαι πάντα τη δουλειά στον ελεύθερο μου χρόνο</i>	2.76	1.066
<i>Ανησυχώ για την υγεία μου εξαιτίας της πίεσης που δέχομαι στη δουλειά</i>	3.13	1.297
<i>Αισθάνομαι ότι δεν έχω ενέργεια μετά τη δουλειά μου</i>	3.51	1.230
<i>Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν μου επιτρέπει να ισορροπήσω την επαγγελματική με την προσωπική μου ζωή</i>	3.31	1.348
<i>Μεταφέρω τα προβλήματα της δουλειάς μου στην προσωπική μου ζωή</i>	2.69	1.288

Από τον Πίνακα 4 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει μέτρια επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με $MO=3,11$ και $TA=1,06$. Η μεταβλητή **Συναισθηματική Νοημοσύνη** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όταν υπάρχει υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Υψηλότεροι μέσοι

όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «Γνωρίσω τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μου» (ΜΟ=3,36, ΤΑ=1,06) και «Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει το καλύτερο δυνατό» (ΜΟ=3,33, ΤΑ=1,24).

Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Συναισθηματικής νοημοσύνης

	ΜΟ	ΤΑ
Συναισθηματική Νοημοσύνη	3.11	1.058
<i>Καταλαβαίνω πάντα τι αισθάνομαι και γιατί το αισθάνομαι</i>	3.26	.973
<i>Γνωρίσω τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μου</i>	3.36	1.060
<i>Καταλαβαίνω πάντα τι αισθάνονται οι συνάδελφοί μου από τη συμπεριφορά τους</i>	2.93	1.260
<i>Πάντα προσπαθώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι συνάδελφοί μου</i>	2.95	1.309
<i>Δείχνω ευαισθησία στα συναισθήματα των συναδέλφων μου</i>	3.11	1.254
<i>Πάντα βάζω στόχους για τον εαυτό μου και μετά προσπαθώ να τους πετύχω</i>	3.19	1.197
<i>Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ικανός/η να επιτύχω</i>	3.21	1.177
<i>Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου να κάνει το καλύτερο δυνατό</i>	3.33	1.243
<i>Πάντα είμαι σε θέση να ελέγγω την ψυχραιμία μου και να χειρίζομαι λογικά τις δυσκολίες</i>	3.02	1.271
<i>Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα όταν είμαι πολύ θυμωμένος/η</i>	2.75	1.273

Από τον Πίνακα 5 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει μέτρια επίπεδα Πνευματικής εξουθένωσης, με ΜΟ =3,18 και ΤΑ=1,14. Η μεταβλητή **Πνευματική εξουθένωση** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όταν υπάρχει υψηλότερη πνευματική εξουθένωση. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «Μετά τη δουλειά μου νιώθω ότι είμαι ψυχικά εξαντλημένος/η» (ΜΟ=3,35, ΤΑ=1,24) και «Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να πάω στη δουλειά μου» (ΜΟ=3,24, ΤΑ=1,28).

Πίνακας 5 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Πνευματικής εξουθένωσης

	ΜΟ	ΤΑ
Πνευματική εξουθένωση	3.18	1.140
<i>Μετά τη δουλειά μου νιώθω ότι είμαι ψυχικά εξαντλημένος/η</i>	3.35	1.240
<i>Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να πάω στη δουλειά μου</i>	3.24	1.284
<i>Αισθάνομαι πολλές φορές απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου</i>	3.20	1.315
<i>Το να έρχομαι σε επαφή με ανθρώπους όλη την ημέρα μου δημιουργεί άγχος</i>	2.94	1.482

Πίνακας 6 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Συναισθηματικής ασυμφωνίας

	ΜΟ	ΤΑ
Συναισθηματική ασυμφωνία	3.41	1.357
<i>Στη δουλειά μου πρέπει να καταπιέζομαι και να μην δείχνω αυτό που αισθάνομαι πραγματικά</i>	3.31	1.436
<i>Στη δουλειά μου συχνά νιώθω ότι δεν είμαι ο εαυτός μου</i>	3.23	1.517
<i>Στη δουλειά μου συχνά προσποιούμαι ότι έχω καλή διάθεση μπροστά στους πελάτες</i>	3.69	1.397

Από τον Πίνακα 6 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει μέτρια προς θετικά επίπεδα Συναισθηματικής ασυμφωνίας, με ΜΟ=3,41 και ΤΑ=1,36. Η μεταβλητή **Συναισθηματική ασυμφωνία** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όταν υπάρχει υψηλότερη συναισθηματική ασυμφωνία. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «*Στη δουλειά μου συχνά προσποιούμαι ότι έχω καλή διάθεση μπροστά στους πελάτες*» (ΜΟ=3,69, ΤΑ=1,34) και «*Στη δουλειά μου πρέπει να καταπιέζομαι και να μην δείχνω αυτό που αισθάνομαι πραγματικά*» (ΜΟ=3,31, ΤΑ=1,44).

Από τον Πίνακα 7 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει χαμηλά επίπεδα υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, με ΜΟ =2,64 και ΤΑ=1,07. Η μεταβλητή **Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όσο περισσότερο υποστηρικτικό είναι το εργασιακό περιβάλλον. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «*Οι*

συνάδελφοι και ο προϊστάμενός μου με βοηθούν όταν με δυσκολεύει κάτι στη δουλειά» (MO=3,02, TA=1,15) και «Με τους συναδέλφους μου συνεργαζόμαστε για το πότε θα δουλέψει ο κάθε ένας» (MO=2,91, TA=1,29).

Πίνακας 7 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα του Υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος

	MO	TA
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	2.64	1.073
<i>Οι συνάδελφοι και ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρονται για τα προσωπικά μου προβλήματα</i>	2.28	1.062
<i>Οι συνάδελφοι και ο προϊστάμενός μου με βοηθούν όταν με δυσκολεύει κάτι στη δουλειά</i>	3.02	1.153
<i>Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να αλλάξει το πρόγραμμά μου όταν το χρειάζομαι</i>	2.68	1.198
<i>Ο διευθυντής αναγνωρίζει την ανάγκη μου να ισορροπήσω την επαγγελματική με την προσωπική μου ζωή</i>	2.41	1.276
<i>Με τους συναδέλφους μου συνεργαζόμαστε για το πότε θα δουλέψει ο κάθε ένας</i>	2.91	1.292
<i>Η επιχείρηση που δουλεύω προωθεί την ανάπτυξη των εργαζομένων και την εξέλιξή τους</i>	2.51	1.411

Από τον Πίνακα 8 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει χαμηλά επίπεδα Προώθησης πρακτικών WLB, με MO =2,19 και TA=1,09. Η μεταβλητή **Προώθηση πρακτικών WLB** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όσο περισσότερο προωθούνται οι πρακτικές WLB. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «*Ο προϊστάμενός μου με στηρίζει ώστε να αξιοποιώ τις πολιτικές για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής*» (MO=3,35, TA=1,20) και «*Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής*» (MO=2.14, TA=1,13).

Πίνακας 8 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα της Προώθησης πρακτικών WLB

	MO	TA
Προώθηση πρακτικών WLB	2.19	1.085
<i>Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i>	2.14	1.128
<i>Οι εργαζόμενοι μπορούν με ευκολία να αξιοποιήσουν τις πολιτικές για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i>	2.08	1.170
<i>Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει ώστε να αξιοποιώ τις πολιτικές για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i>	2.35	1.202

Πίνακας 9 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα των Ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας

	MO	TA
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	2.25	.913
<i>Μερική απασχόληση</i>	2.49	1.267
<i>Τηλεργασία</i>	1.72	1.172
<i>Μειωμένες ώρες εργασίας</i>	1.88	1.265
<i>Μπορώ να αλλάξω βάρδια με ένα άλλο συνάδελφο εάν χρειαστεί</i>	2.96	1.332
<i>Μπορώ να αλλάξω την ώρα έναρξης και λήξης της εργασίας μου ανάλογα με τις ανάγκες μου</i>	1.98	1.409
<i>Μπορώ να φύγω ξαφνικά από τη δουλειά μου εάν προκύψει μία ανάγκη</i>	2.49	1.448

Από τον Πίνακα 9 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει χαμηλά επίπεδα Ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, με MO =2,25 και TA=0,91. Η μεταβλητή **Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όσο περισσότερες ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας εφαρμόζονται. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «*Μπορώ να αλλάξω βάρδια με ένα άλλο συνάδελφο εάν χρειαστεί*» (MO=2,96, TA=1,33) και «*Μπορώ να φύγω ξαφνικά από τη δουλειά μου εάν προκύψει μία ανάγκη*» (MO=2,49, TA=1,45).

Από τον Πίνακα 10 παρατηρείται ότι το δείγμα καταγράφει μέτρια επίπεδα **Flexibility stigma**, με MO =3,01 και TA=1,21. Η μεταβλητή **Flexibility stigma** που δημιουργήθηκε από τον συνδυασμό των επιμέρους ερωτήσεων της κλίμακας, λαμβάνει υψηλές τιμές όταν υπάρχει υψηλότερο Flexibility stigma. Υψηλότεροι μέσοι όροι καταγράφηκαν στις απαντήσεις των δηλώσεων «*Οι συνάδελφοι που αξιοποιούν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας*

δημιουργούν περισσότερη δουλειά στους άλλους εργαζόμενους» (ΜΟ=3,328, ΤΑ=1,52) και «Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ωφελούν μόνο τους εργαζόμενους με οικογενειακές ευθύνες» (ΜΟ=3,27, ΤΑ=1,55).

Πίνακας 10 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για την κλίμακα του Flexibilitystigma

	ΜΟ	ΤΑ
Flexibilitystigma	3.01	1.213
<i>Οι συνάδελφοι που αξιολογούν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση</i>	2.70	1.269
<i>Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ωφελούν μόνο τους εργαζόμενους με οικογενειακές ευθύνες</i>	3.27	1.553
<i>Η αξιοποίηση των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας θα έθετε σε κίνδυνο την εξέλιξη της καριέρας μου</i>	2.95	1.588
<i>Οι συνάδελφοι μου δεν θα με υποστηρίξουν εάν αξιοποιήσω τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας</i>	2.85	1.284
<i>Οι συνάδελφοι που αξιολογούν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας δημιουργούν περισσότερη δουλειά στους άλλους εργαζόμενους</i>	3.28	1.515

Στο παράρτημα παρουσιάζονται οι έλεγχοι διαφορών μεταξύ των ομάδων των δημογραφικών στοιχείων για κάθε μία από τις μεταβλητές της ανάλυσης.

Έλεγχος κανονικότητας κατανομών

Από τον Πίνακα 11 παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές της ανάλυσης παρουσιάζουν ασυμμετρία και κύρτωση μέσα στα όρια -2/+2 και ως εκ τούτου μπορούν να θεωρηθούν κοντά στην κανονική κατανομή με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούμε παραμετρικούς ελέγχους στις περαιτέρω αναλύσεις. Αναλυτικά τα ιστογράμματα των μεταβλητών παρουσιάζονται στο Παράρτημα.

Πίνακας 11 Συνοπτικά περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές της ανάλυσης

	ΜΟ	ΤΑ	Διάμεσος	Εύρος	Ασυμμετρία	Κύρτωση
<i>Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i>	3.10	1.04	3.40	4.00	-0.22	-1.10
<i>Συναισθηματική Νοημοσύνη</i>	3.13	1.05	3.45	3.90	-0.11	-1.33

Πνευματική Εξουθένωση	3.19	1.13	3.50	4.00	-0.41	-1.11
Συναισθηματική ασυμφωνία	3.42	1.36	4.00	4.00	-0.40	-1.21
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	2.64	1.08	2.17	4.00	0.48	-0.89
Προώθηση πρακτικών WLB	2.17	1.06	2.00	4.00	0.60	-0.64
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	2.23	0.88	2.00	4.00	0.81	0.03
Flexibility stigma	3.00	1.21	3.00	4.00	-0.10	-1.26

Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της ανάλυσης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι έλεγχοι συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών της ανάλυσης, με σκοπό να ελεγχθεί η προϋπόθεση της ύπαρξης γραμμικής σχέσης μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένης μεταβλητής στην ανάλυση παλινδρόμησης που θα ακολουθήσει. Δεδομένου ότι η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μας ενδιαφέρει η ύπαρξη σημαντικών συσχετίσεων των λοιπών μεταβλητών με αυτή. Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές συσχέτισης που παρουσιάζονται στην 1^η στήλη του Πίνακα 12 είναι στατιστικά σημαντικοί ($p < .01$) υποδηλώνουν υψηλό βαθμό συσχέτισης με την εξαρτημένη μεταβλητή, εκτός από τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας που παρουσιάζουν μέτριο βαθμό συσχέτισης με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($r = -.473$, $p < .01$). Όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, αυτή παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την πνευματική εξουθένωση ($r = -.571$, $p < .01$) και τη συναισθηματική ασυμφωνία ($r = -.574$, $p < .01$). Επομένως προκύπτει ότι όσο αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη τόσο μειώνεται η πνευματική εξουθένωση (Επιβεβαιώνεται η 3^η υπόθεση) και τόσο μειώνεται και η συναισθηματική ασυμφωνία (Επιβεβαιώνεται η 9^η υπόθεση). Παρατηρείται και ότι η πνευματική εξουθένωση συσχετίζεται αρνητικά με τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ($r = -.568$, $p < .01$), επομένως επιβεβαιώνεται η 10^η υπόθεση.

Πίνακας 12 Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών της ανάλυσης

	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	--							

2	Συναισθηματική Νοημοσύνη	-.508**	--						
3	Πνευματική Εξουθένωση	.794**	.571**	--					
4	Συναισθηματική ασυμφωνία	.745**	.574**	.850**	--				
5	Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	-.570**	.635**	.622**	.550**	--			
6	Προώθηση πρακτικών WLB	-.525**	.588**	.611**	.585**	.794**	--		
7	Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	-.473**	.507**	.568**	.491**	.654**	.634**	--	
8	Flexibilitystigma	.567**	.735**	.639**	.648**	.416**	.376**	.402**	--

** p<0.01

Ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το έλεγχο υποθέσεων

Διενεργήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WLB) και ανεξάρτητες μεταβλητές τις εξής: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Πνευματική Εξουθένωση, Συναισθηματική ασυμφωνία, Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, Προώθηση πρακτικών WLB, Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και Flexibilitystigma. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης μαζί με τους ελέγχους των προϋποθέσεων για την διενέργεια της εν λόγω ανάλυσης, παρουσιάζονται στο Παράρτημα.

Από τον Πίνακα 13 φαίνεται ότι έχει προκύψει στατιστικά σημαντική επίδραση της πνευματικής εξουθένωσης ($\beta=.442$, $p<.001$), της συναισθηματικής ασυμφωνίας ($\beta=.226$, $p=.036$) και του υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος ($\beta=-.251$, $p=.028$), στην ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Με βάση τα αποτελέσματα, η συναισθηματική ασυμφωνία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ζωής (Επιβεβαιώνεται η 2^η υπόθεση). Επίσης το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει θετικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ζωής (Επιβεβαιώνεται η 6^η υπόθεση). Στο ίδιο πλαίσιο, η πνευματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ζωής (Επιβεβαιώνεται η 8^η υπόθεση).

Πίνακας 13 Συντελεστές παλινδρόμησης για την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

	B	95% CI		β	p
		Lower	Upper		
(Constant)	1.151	0.186	2.116		0.020
Συναισθηματική Νοημοσύνη	0.051	-0.138	0.239	0.051	0.597
Πνευματική Εξουθένωση	0.405	0.196	0.614	0.442	<.001
Συναισθηματική ασυμφωνία	0.172	0.011	0.332	0.226	0.036
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	-0.244	-0.460	-0.027	-0.251	0.028
Προώθηση πρακτικών WLB	0.062	-0.139	0.263	0.063	0.544
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	0.045	-0.146	0.237	0.038	0.640
Flexibility stigma	0.103	-0.058	0.263	0.119	0.209

$R^2=.663$, adjusted $R^2=.643$, $F(7, 119)=33.45$, $p<.001$

Αντίθετα, δεν παρουσιάζεται κάποια σημαντική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p=.597$), επομένως απορρίπτεται η 1^η υπόθεση. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας δεν επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p=.542$), επομένως απορρίπτεται η 4^η υπόθεση. Το flexibility stigma δεν επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p=.209$), επομένως απορρίπτεται η 5^η υπόθεση. Η προώθηση των πολιτικών WLB δεν επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p=.544$), επομένως απορρίπτεται η 7^η υπόθεση.

6. Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1. Συμπεράσματα

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση πολιτικών ΔΑΔ που προωθούν το WLB των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία 4* & 5* του νομού Χανίων. Η έρευνα στηρίχθηκε στην ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ώστε να γίνουν όσο τον δυνατόν πιο κατανοητοί οι όροι και οι παράγοντες που σχετίζονται με το WLB.

Στην παρούσα έρευνα αποδεικνύεται ότι το WLB των εργαζομένων καθορίζεται από παράγοντες που αφορούν τόσο το ίδιο το άτομο όσο και την επιχείρηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι καταγράφουν μέτρια επίπεδα WLB. Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι άνω των 41 ετών απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης και συναισθηματικής ασυμφωνίας σε σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευτεί αν μελετήσουμε την έρευνα των Fariselli, Ghini & Freedman, (2006) που απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία και ως εκ τούτου μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τον εαυτό τους, τους πελάτες και τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, οι πιο μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι, με τα χρόνια εμπειρίας πιθανότατα να έχουν αναπτύξει κάποιες αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης των απαιτήσεων στην εργασία και των απαιτήσεων στην προσωπική τους ζωή.

Από την άλλη, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 10 ετών εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα WLB σε αντίθεση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία έως και 10 έτη. Ένας λόγος που πιθανόν να εξηγούσε αυτό το αποτέλεσμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν περισσότερα χρόνια απολαμβάνουν περισσότερη υποστήριξη από το εργασιακό τους περιβάλλον διότι έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη εμπειρία και έχουν εδραιωθεί στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, σε αυτή την ομάδα εργαζομένων, καταγράφονται υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τα οποία βοηθούν τους εργαζόμενους να μειώσουν τα αρνητικά αποτελέσματα της πνευματικής εξουθένωσης και της συναισθηματικής ασυμφωνίας αυξάνοντας το WLB. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ερμηνευτεί εάν υιοθετήσουμε την άποψη των Kannaiah & Shanthi, (2015) και Sharma, Malhotra & Bhatia, (2021) οποίοι απέδειξαν ότι οι περισσότερο συναισθηματικά ευφυής υπάλληλοι μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τον εαυτό τους και το τι αισθάνονται και για αυτό το λόγο

αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη ευκολία τα προβλήματα στο χώρο εργασίας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών φαίνεται να δυσκολεύονται να ισορροπήσουν τις επαγγελματικές με τις προσωπικές τους υποχρεώσεις. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να προκύπτει αφενός από τα χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν και αφετέρου από τα μικρότερα ποσοστά αξιοποίησης των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας που παρουσίασαν. Επίσης, μία από τις αιτίες θα μπορούσε να είναι το υψηλό επίπεδο flexibility stigma που καταγράφουν, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους που απασχολούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και το οποίο ενδεχομένως να τους αποθαρρύνει από το να αξιοποιήσουν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Επιπλέον, καταγράφοντας χαμηλά επίπεδα υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, δυσκολεύονται ακόμη περισσότερο να εναρμονίσουν τις επαγγελματικές με τις προσωπικές τους ανάγκες.

Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, καταγράφηκε ότι οι εργαζόμενοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα WLB σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Μία πιθανή αιτία ίσως να είναι ότι σε μία οικογένεια ο άντρας με υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης είναι πιο πιθανό να εμπλακεί σε περισσότερες δουλειές του σπιτιού σε σύγκριση με έναν άντρα με χαμηλότερη εκπαίδευση. Από την άλλη, οι γυναίκες με υψηλότερη εκπαίδευση, αφιερώνουν λιγότερες ώρες στις εργασίες του νοικοκυριού σε σχέση με αυτές που είναι λιγότερο μορφωμένες. Τα άτομα με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις στο χώρο εργασίας και μειονεκτούν στο θέμα της αμοιβής. Ως εκ τούτου, οι περισσότερο μορφωμένοι εργαζόμενοι θεωρητικά θα μπορούσαν να υποστηρίξουν οικονομικά μία επιπλέον βοήθεια για την ανατροφή των παιδιών και την κάλυψη των αναγκών του νοικοκυριού επιτυγχάνοντας ένα καλύτερο WLB (Kromydas, 2020).

Σε σχέση με την καταγωγή των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι μη ελληνικής εθνικότητας εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μεγαλύτερη πνευματική εξουθένωση, ενώ λαμβάνουν και λιγότερη υποστήριξη από το εργασιακό τους περιβάλλον σε σχέση με τους έλληνες εργαζόμενους. Προηγούμενες μελέτες έχουν εντοπίσει από καιρό την ύπαρξη φυλετικών ανισοτήτων στους μισθούς και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, τα οποία σχετίζονται άμεσα με την εταιρική κουλτούρα, το στιλ διοίκησης και το WLB. Αν και έχουν γίνει προσπάθειες για τη μείωση

των φυλετικών διακρίσεων στο χώρο εργασίας, παραμένουν ακόμη ζήτημα για πολλούς οργανισμούς (Zhang, 2023).

Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι δεν καταγράφηκε κάποια σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο των ερωτηθέντων σε σχέση με τα επίπεδα WLB. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί εάν αναλογιστούμε ότι το WLB διαμορφώνεται και καθορίζεται από διάφορους δημογραφικούς, κοινωνικούς και εταιρικούς παράγοντες οι οποίοι δεν έχουν συμπεριληφθεί στην παρούσα έρευνα. Επίσης, το γεγονός ότι δεν παρατηρήσαμε σημαντικές διαφορές μεταξύ των φύλων σε αυτό το δείγμα θα μπορούσε να σημαίνει περισσότερη ισότητα των φύλων στις οικογενειακές ευθύνες. Παρόλα αυτά η έρευνά μας ταυτίζεται με τα αποτελέσματα της έρευνας των Liu, Wu, Jiang, Wang, Liu and Tang, (2021) οι οποίοι δεν βρήκαν κάποια αξιοσημείωτη διαφορά στο WLB ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες γιατρούς της Κίνας. Επιπλέον, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι έρευνες για το WLB μεταξύ των δύο φύλων συχνά έχουν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Ενώ κάποιες μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερο WLB, άλλες αναφέρουν το αντίθετο, ενώ κάποιες άλλες δεν αναφέρουν σημαντικές διαφορές. Προκύπτει λοιπόν η ανάγκη για περαιτέρω έρευνες σε σχέση με το WLB ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο (Farohunda, 2014).

Έκπληξη προκαλεί και το γεγονός ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας δεν έχουν άμεση σχέση με το WLB. Το αποτέλεσμα αυτό δε συνάδει με παρόμοιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Παρόλα αυτά, μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας επηρεάζουν άμεσα και αρνητικά την πνευματική εξουθένωση η οποία με την σειρά της επηρεάζει άμεσα και αρνητικά το WLB. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζουν σημάδια πνευματικής εξουθένωσης τα οποία, όπως αποδεικνύεται, επηρεάζονται από τα χαμηλά επίπεδα αξιοποίησης των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα αποτελέσματα των ερευνών των Utami & Supriyadi, (2013) και Shirietal, (2022) οι οποίοι απέδειξαν ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις της πνευματικής εξουθένωσης και ως εκ τούτου να βελτιώσουν το WLB. Μία πιθανή αιτία ίσως είναι η δυσκολία που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ως προς την αξιοποίηση των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας διότι οι επιχειρήσεις που εργάζονται δεν τους το επιτρέπουν, απαιτώντας τη φυσική τους παρουσία στο χώρο εργασίας καθόλη τη διάρκεια του ωραρίου τους. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν μπορεί να

αλλάζει τη βάρδια του με κάποιον άλλο συνάδελφο και είναι σχεδόν αδύνατο για αυτούς να φύγουν ξαφνικά από τη δουλειά τους. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ερμηνευτεί εάν λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι περίπου το 50% των ερωτηθέντων απασχολούνται στο τμήμα επισιτισμού και στην υποδοχή. Ο κλάδος φιλοξενίας έχει μακρά ιστορία συναισθηματικής εξάντλησης και άγχους που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την καθημερινότητα των εργαζομένων της πρώτης γραμμής. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής στον κλάδο της φιλοξενίας αντιμετωπίζουν απαιτητικές συνθήκες εργασίας, μη κοινωνικές ώρες εργασίας, χαμηλές αμοιβές και χαρακτηρίζεται ως ένας από τους πιο αγχωτικούς τομείς στους οποίους μπορεί να απασχοληθεί κανείς (Chatman et al, 2018). Ένας ακόμη λόγος πιθανόν να είναι η ύπαρξη του flexibility stigma, το οποίο μπορεί να αποθαρρύνει τους εργαζόμενους από το να κάνουν χρήση των ρυθμίσεων αυτών (Yu et al, 2022). Όπως αποδεικνύεται, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι που επιλέγουν να εργαστούν με κάποιο βαθμό ευελιξίας δημιουργούν περισσότερες ευθύνες στους άλλους εργαζόμενους, ενώ ένα μεγάλο μέρος υποστηρίζει ότι από την ευελιξία επωφελούνται μόνο όσοι έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις (Sun, Liang & Li, 2022).

Στην παρούσα έρευνα η συναισθηματική νοημοσύνη δεν φαίνεται να επηρεάζει άμεσα το WLB, γεγονός που είναι αντίθετο με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί. Αντίθετα, αποδείχθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική εξουθένωση και τη συναισθηματική ασυμφωνία οι οποίες επηρεάζουν άμεσα και αρνητικά το WLB. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν αυτά των Khan et al, 2021 οι οποίοι είχαν εντοπίσει μία μικρή συσχέτιση μεταξύ WLB και συναισθηματικής ασυμφωνίας. Το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας μπορεί να ερμηνευτεί μελετώντας την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι περισσότερο συναισθηματικά ευφυής υπάλληλοι είναι πιθανό να βιώσουν λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και συναισθηματική ασυμφωνία λόγω της ικανότητάς τους να προσαρμόζουν τα συναισθήματά τους σε στρεσογόνες καταστάσεις. Η συναισθηματική εξάντληση και η συναισθηματική ασυμφωνία μπορούν να οδηγήσουν σε συνεχή απώλεια πόρων. Στη διαδικασία αντιστάθμισης της απώλειας πόρων, οι εργαζόμενοι, αναζητούν υποκατάστατα ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν. Από τους πιο σημαντικούς και άμεσα διαθέσιμους πόρους είναι η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία ενθαρρύνει το άτομο και το οδηγεί στο

να ελέγξει τα συναισθήματά του προς όφελος δικό του και των ανθρώπων γύρω του (Ravichandran, Arasu, & Arun Kumar, 2011).

Σημαντική αποδεικνύεται η συμβολή του υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος στο WLB καθώς αποδεικνύεται ότι το επηρεάζει άμεσα και θετικά. Στο δείγμα που εξετάστηκε καταγράφονται χαμηλά επίπεδα υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων δηλώνει ότι ο διευθυντής τους δεν δείχνει τη διάθεση να αναγνωρίσει την ανάγκη τους για WLB και δεν είναι πρόθυμος να αλλάξει το πρόγραμμά τους όταν το χρειάζονται. Από την άλλη, η επιχείρηση που εργάζονται δεν τους δίνει τη δυνατότητα να βελτιώσουν τις ικανότητές τους για να έχουν την ευκαιρία να εξελιχθούν. Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της επίσημης και άτυπης υποστήριξης στην επίτευξη του WLB. Η μη υποστηρικτική κουλτούρα που προκύπτει από την έλλειψη υποστήριξης από τους διευθυντές, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, σε συνδυασμό με τις πολλές ώρες εργασίας και την απαιτούμενη φυσική παρουσία, επιδεινώνουν τις προκλήσεις των εργαζομένων για την επιτυχία του WLB.

6.2. Προτάσεις

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, προτείνουμε κάποιες πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν το WLB.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα πρόληψης της συναισθηματικής ασυμφωνίας και της συναισθηματικής εξάντλησης, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα και αρνητικά τα επίπεδα του WLB. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας ταυτίζονται με αυτά των ερευνών των Nathaya et al, (2022), Giao et al, (2020), Gong et al, (2019). Η αδυναμία ελέγχου των συναισθημάτων των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε πολλά αρνητικά αποτελέσματα όπως η συναισθηματική εξάντληση και τα εργασιακά άγχος (Emanuel, Colombo, Santoro, Cortese & Ghislieri, 2020).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συγκαταλέγεται στα 10 πιο σημαντικά soft skills που μπορεί να καλλιεργήσει ένας εργαζόμενος (Sujonán et al , 2021). Οι εργαζόμενοι στον κλάδο φιλοξενίας θεωρούνται συναισθηματικοί εργάτες γιατί η εργασία τους συνεπάγεται

εντατική και άμεση επαφή με τους πελάτες και θα πρέπει να συμμορφώνονται με συγκεκριμένους κανόνες στην έκφραση των συναισθημάτων τους. Παράλληλα οι εργαζόμενοι χρειάζεται να μπορούν να αναγνωρίσουν τα δικά τους συναισθήματα, να καταλαβαίνουν τα συναισθήματα των πελατών και να μπορούν να ρυθμίζουν τα δικά τους συναισθήματα αποτελεσματικά ώστε να διευκολύνονται οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και τους συναδέλφους. Από την άλλη, ένας συναισθηματικά έξυπνος προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, μέσα από τη βελτίωση της διαδικασίας που λαμβάνονται οι αποφάσεις και να λύσει καθημερινά προβλήματα με τον πιο αποδοτικό τρόπο (Koubova & Buchko, 2013). Κρίνεται σημαντικό να επικεντρωθεί η εκπαίδευση στα ξενοδοχεία στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να εμπλουτίσουν τις τεχνικές του χρησιμοποιούν με σκοπό την έγκαιρη αντιστάθμιση των συναισθηματικών απωλειών και τον περιορισμό της πνευματικής εξουθένωσης. Αν και το θέμα της πνευματικής εξουθένωσης των εργαζομένων είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο στο χώρο εργασίας, οι περισσότερες εταιρίες τείνουν να το προσδιορίζουν λανθασμένα ως ένα προσωπικό ζήτημα. Σύμφωνα με τους Ali, Hamid, Naveed, Siddique, Ryu & Han, (2022) η πνευματική εξουθένωση στο χώρο εργασίας προκαλείται από την επιχείρηση και δεν σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, υπονοώντας ότι η ηγεσία έχει σαφή ρόλο στη δημιουργία της. Οι πέντε κορυφαίοι παράγοντες που οδηγούν στην πνευματική εξουθένωση των εργαζομένων είναι η άδικη μεταχείριση, το φόρτο εργασίας, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης και η πίεση χρόνου. Υιοθετώντας ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές θα μπορούν να προστατέψουν τους εργαζόμενους από τους κινδύνους που προκαλεί η πνευματική εξουθένωση. Η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η ύπαρξη ενός συναισθηματικά έξυπνου προϊσταμένου μπορεί να βελτιώσει την ψυχική υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, γεγονός που σε αντάλλαγμα μειώνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των υπαλλήλων φιλοξενίας. Η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης θα μπορούσε να περιορίσει τον αντίκτυπο των αρνητικών συναισθημάτων και να αυξήσει την ευημερία στο χώρο εργασίας (Mishra, Singh & Mishra, 2020) και (Wen, Huang & Hou, 2019). Παρόλα αυτά θεωρείται κάποιες φορές δύσκολο να αυξηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν και υιοθετούν συμπεριφορές και αντιλήψεις. Θεωρείται λοιπόν σκόπιμο, η συναισθηματική νοημοσύνη, να ενσωματωθεί τα

προγράμματα σπουδών ώστε να προετοιμαστούν οι σπουδαστές κατάλληλα για τις ανάγκες του κλάδου φιλοξενίας. Μέσα από την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι θα ενημερώνονται για τις επιπτώσεις και τη σημασία που έχει η συναισθηματική εξάντληση και θα διδαχθούν τις κατάλληλες συναισθηματικές τεχνικές για την αντιμετώπισή της. Προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από την εμπειρία της συναισθηματικής ασυμφωνίας, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης που θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκδηλώνουν θετικά συναισθήματα. Παράλληλα, οι εργοδότες θα μπορούσαν να παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία στους υπαλλήλους σε σχέση τη διαχείριση των δικών τους συναισθημάτων και να μην περιορίζονται μόνο στην τυπική έκφραση ενός χαμογελαστού προσώπου. Η αυτονομία επιτρέπει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν ελεύθερα αποφάσεις, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή και βελτιώνοντας την συνολική τους απόδοση ενώ συνδέεται και με αυξημένη ψυχολογική ευεξία και καλύτερη επιτυχία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Reza & Anindita 2021). Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε επίσης μέσα από τη λειτουργία της πρόσληψης να εστιάσει στην απόκτηση εργαζομένων με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πρόσληψη συναισθηματικά έξυπνων υπαλλήλων αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα της ΔΑΔ ώστε να μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να διαχειριστούν τις αρνητικές συνέπειες της συναισθηματικής ασυμφωνίας. Παρόλα αυτά, λόγω του περιορισμένου εργατικού δυναμικού, δεν είναι εφικτό να προσλαμβάνονται μόνο άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Choi, Mohammad, & Kim, 2019).

Επιπλέον, μέσα από την παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται ότι οι **ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας** μπορούν να μειώσουν σημαντικά τα επίπεδα πνευματικής εξουθένωσης και κατά συνέπεια να επέλθει βελτίωση του WLB. Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι φαίνεται είτε να μην μπορούν να αξιοποιήσουν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας είτε να μην εφαρμόζονται από την επιχείρηση. Μία πιθανή αιτία θα μπορούσε να είναι το μη υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας που έχει καταγραφεί. Η απόφαση των εργαζομένων να αξιοποιήσουν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας εξαρτάται από τα σήματα και τα συναισθήματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον που εργάζονται επηρεάζοντας αρνητικά τους εργαζόμενους ως προς την αξιοποίηση των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας. Για κάποιους εργαζόμενους η αξιοποίηση των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας θεωρείται ως μία αποκλίνουσα συμπεριφορά που

προκαλεί ένα στίγμα μεταξύ των εργαζομένων και ως εκ τούτου επηρεάζει συμπεριφορές και αντιλήψεις (Ferdous, Ali & French, 2020). Η συναισθηματική εξουθένωση αποτελεί ένα από τα πιο κοινά ψυχολογικά προβλήματα υγείας που σχετίζονται με την εργασία και αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους αποχώρησης από την εργασία. Η αυτονομία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν μπορούν να ρυθμίσουν οι ίδιοι το πρόγραμμά τους, τους δίνει τη δυνατότητα να αισθάνονται υπεύθυνοι και για τις επιτυχίες και για τις αποτυχίες τους, οδηγώντας τους σε υψηλότερα επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους θα πρέπει οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας είναι επειδή ενισχύει το γενικό ηθικό και τη δέσμευση στο χώρο εργασίας. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τους ενθαρρύνουν να γίνουν πιο ευτυχισμένοι και πιο ικανοποιημένοι στην προσωπική τους ζωή, ενώ παράλληλα επιδεικνύουν μεγαλύτερο σεβασμό στη δουλειά των εργαζομένων τους. Η αύξηση της ευτυχίας, της αφοσίωσης και του ηθικού των εργαζομένων σημαίνει πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. Εάν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος με την εργασιακή του κατάσταση, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες να αναζητήσει εργασία αλλού. Οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο θα μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να εξισορροπούν τις προσωπικές με τις επαγγελματικές τους ανάγκες αφού θα νιώθουν ότι μπορούν να ελέγχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη ζωή τους. Οι επιχειρήσεις στον κλάδο φιλοξενίας θα μπορούσαν να δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να επιλέξουν μέσα από μία γκάμα εναλλακτικών επιλογών το χρόνο που είναι διατεθειμένοι να αφιερώσουν στην εργασία τους. Από την άλλη, θα μπορούσαν να δώσουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ασκούν άμεση επιρροή στη διάρκεια και διευθέτηση του ωραρίου εργασίας τους ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν (ILO, 2019).

Μέσα από την παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται ότι το **υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον** επηρεάζει άμεσα και θετικά το WLB των εργαζομένων. Παρόλα αυτά το δείγμα της παρούσας έρευνας καταγράφει χαμηλά επίπεδα υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι οι άνθρωποι επιτυγχάνουν καλύτερα επίπεδα WLB όταν αισθάνονται ότι εκπληρώνονται οι επιθυμίες τους εντός της δουλειάς. Η αποτυχία από την μεριά της επιχείρησης να παρέχει ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον στους εργαζόμενους μπορεί να προκαλέσει δυσμενή αποτελέσματα όπως χαμηλή απόδοση και οργανωτική δέσμευση αλλά και να αυξήσει τον αριθμό των

απουσιών από την εργασία (Yu et al, 2022). Για να μπορέσει ο κλάδος φιλοξενίας να βελτιώσει το WLB των εργαζομένων θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ισχυρό σύστημα οργανωτικής υποστήριξης το οποίο αναπτύσσεται μέσω της οργανωτικής κουλτούρας (Groner, 2018). Επίσης, μέσα από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι μη ελληνικής καταγωγής δεν υποστηρίζονται στον ίδιο βαθμό με τους Έλληνες συναδέλφους τους ενώ εμφανίζουν και μεγαλύτερα ποσοστά πνευματικής εξουθένωσης. Οι υποτιμητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας δημιουργούν την εντύπωση στο άτομο ότι δεν είναι κοινωνικά αποδεκτό, μειώνοντας την αυτοεκτίμηση του ενώ το κάνουν και πιο επιρρεπή στην εμφάνιση ψυχολογικών προβλημάτων όπως η κατάθλιψη. Η κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε οργανισμό επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, το ηθικό και τη δέσμευση των εργαζομένων. Έτσι, μία αρνητική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη υποστήριξης προκαλεί δυσαρέσκεια, κατάθλιψη, στρες και πνευματική εξουθένωση, μειώνοντας την ικανότητα των εργαζομένων μη ελληνικής καταγωγής να ισορροπήσουν την επαγγελματική με την προσωπική τους ζωή. Με την ανάγκη για αυξανόμενη ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό κρίνεται αναγκαία τόσο η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας όσο και η μείωση των άμεσων διακρίσεων αλλά και η αλλαγή των αντιλήψεων και οι πεποιθήσεων των εργαζομένων και των προϊσταμένων. Υπάρχει ανάγκη για ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων ώστε να δημιουργήσουν μία κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς αυξάνοντας την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδειχθεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και να τις οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις, λαμβάνοντας πιο ισορροπημένες και βιώσιμες αποφάσεις (Kartolo & Kwantes, 2018).

6.3. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Το δείγμα της έρευνας περιορίζεται στον κλάδο φιλοξενίας του νομού Χανίων και ως εκ τούτου η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε άλλους κλάδους της οικονομίας θα πρέπει να γίνεται με προσοχή. Επιπλέον, λόγω του ότι η έρευνα είναι ποσοτική, κρίνεται αναγκαία και η ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να διεξαχθεί μία εις βάθος ανάλυση του υπό διερεύνηση θέματος. Από την άλλη, τα ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν από το σύνολο των ξενοδοχείων, ενώ υπάρχουν και ειδικότητες από τις οποίες δεν μπορέσαμε να συλλέξουμε επαρκείς πληροφορίες. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι οι μεταβλητές

μετρήθηκαν με κλίμακα περιορισμένων στοιχείων λόγω του περιορισμού που υπήρχε στην έκταση του ερωτηματολογίου. Ως εκ τούτου, είναι πιθανόν, οι ερωτηθέντες να ταυτίζονταν περισσότερο με την επιλογή άλλων ερωτήσεων που θα μετρούσαν τις συγκεκριμένες μεταβλητές. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι, η παρούσα έρευνα για το WLB εστίασε μόνο σε κάποιους παράγοντες που σχετίζονται με το άτομο και την επιχείρηση. Προτείνεται λοιπόν να πραγματοποιηθούν περαιτέρω έρευνες που θα συμπεριλάβουν και άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα το κράτος.

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας του WLB και αναδεικνύει την ανάγκη για αύξηση της ακαδημαϊκή προσοχής του WLB στον κλάδο φιλοξενίας. Επιπλέον ανοίγει το δρόμο για επιπλέον έρευνες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διεκτονούν το δείγμα στο νομό Χανίων για να την επαλήθευση των αποτελεσμάτων, καθώς και να διεξαχθούν νέες έρευνες και σε άλλους νομούς της χώρας καθώς οι απαντήσεις ενδέχεται να ποικίλλουν σε μεγαλύτερο ή διαφορετικό δείγμα. Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν τις μεταβλητές με την προσθήκη περισσότερων ή διαφορετικών ερωτήσεων ώστε να προκύψει ενδεχομένως ένα πιο ολοκληρωμένο αποτέλεσμα. Τέλος μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν και κατά πόσο άλλα soft skills, εκτός από τη συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζουν ή όχι το WLB των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

Αγιομυργιανάκης, Γ.Μ. & Μενεγάκη, Α.Ν. (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του τουρισμού*. Gutenberg

ΕΛΣΤΑΤ, (2022). *ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΣΕΚ) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: 2020*. Ανακτήθηκε από <https://www.statistics.gr/documents/20181/af7e1fbe-7060-06ec-098b-f9184279b8e4>.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Τόμος Α*. Πάτρα: ΕΑΠ

Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ανακτήθηκε Απρίλιος 28, 2023, από https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/CDM221/ΑΡΘΡΑ%20-%20ΚΕΦΑΛΑΙΑ%20ΒΙΒΛΙΩΝ/Λαλούμης_2015_Παρακίνηση_κεφ5.pdf

Σταυρινούδης, Θ. & Κακαρούγκας, Χ. (2022). *Διοικώντας τις τουριστικές επιχειρήσεις. Ένας επιστημονικός οδηγός για το πώς το γιατί του τουριστικού επιχειρείν*. Κριτική.

Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Φλωράς, Μ. & Σκούλτσος, Σ. (χ.χ.). *5^Η ΔΙΑΔΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Ανακτήθηκε Απρίλιος 28, 2023, από https://repository-edulll.ekt.gr/edulll/bitstream/10795/2211/2/2211_5η%20ΔΕ.pdf

Τσέκος, Θ. (χ.χ.). *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Έρευνα και Συγγραφή*. Ανακτήθηκε Μάϊος 1, 2023, από <https://ddta.uop.gr/images/docs/methodologia-ergasias.pdf>

Ξενόγλωσσες

Abdien, M.K. (2019). *Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention*, Vol 5 (2), pp 228-238. Retrieved April 23, from, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/665635>

Adisa, T.A., Mordí, C. & Osabutey, E.L.C., (2016). *Exploring the implications of the influence of organisational culture on work-life balance practices. Evidence from Nigerian medical doctors*, Vol. 46, No 3. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.emerald.com/content/doi/10.1108/PR-05-2015-0138/full/pdf?title=exploring-the-implications-of-the-influence-of-organisational->

culture-on-work-life-balance-practices-evidence-from-nigerian-medical-doctors.
doi:10.1108/PR-05-2015-0138

Adu-Gyamfi, M., He Z., Nyame G., Boahen S. & Frempong M., (2021). *Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/6235>

Ali, A., Hamid, T.A., Naveed, P.T., Siddique, I., Ryu, H.B. & Han, H., (2022). *Preparing for the “black swan”: Reducing employee burnout in the hospitality sector through ethical leadership*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9597687/>. doi 10.3389/fpsyg.2022.1009785

Ariza-Montesa, A., Hernández-Perlines, F., Hand, H. & Lawe, R. (2019). *Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers*. Retrieved April 29, 2023, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1447677018304728?token=8C5E6BB7EA7519203F0344DCAB746187A2840EE4D8C39AD21E60C8545E01C9BE25FC1109FAAD241F67DEF68420E8A18D&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429093010>. doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013

AUSTIN-EGOLE, I.S, Iheriohanma, E.B.J. & Chinedu, N., (2020). *Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview*, Vol. 25, Issue 5, Series. 6 pp. 50-59. Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/341651202_Flexible_Working_Arrangements_and_Organizational_Performance_An_Overview/link/5f5782ea92851c250b9d5769/download. doi:[10.9790/0837-2505065059](https://doi.org/10.9790/0837-2505065059)

Aynalem, S., Birhanu, K. & Tesefay, S. (2016). *Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors*, Vol. 5. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.longdom.org/open-access/employment-opportunities-and-challenges-in-tourism-and-hospitalitysectors-2167-0269-1000256.pdf>

Aziz-Ur-Rehman, M. & Siddiqui, D.A., (2022). *Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan*. Retrieved April 30, 2023, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3510918

Balaji, R. (2014). *Work Life Balance of Women Employees*, Vol. 3, Issue 10. Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/321126509_Work_Life_Balance_of_Women_Employees.

Bayighomog, S. & Arasli, H. (2022). *Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence*. Retrieved April 23, 2023, from <https://www.researchgate.net/publication/355140505>

Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing spiritual leadership and emotional intelligence.

Berlin School of Business & Innovation, (2021). *The Role of Tourism and Hospitality in a Country's Economy*. Retrieved 27 May, 2023, from <https://www.berlinsbi.com/blog/career-advice/the-role-of-tourism-and-hospitality-in-a-country-s-economy>

Blomme, R., Van Rheede, A., Sok, J. & Tromp, D., (2013). *The Influence of Organizational Culture on Negative Work-Home Interference Among Highly Educated Employees in the Hospitality Industry*. Retrieved April 28, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/237139171_The_Influence_of_Organizational_Culture_on_Negative_Work-Home_Interference_Among_Highly_Educated_Employees_in_the_Hospitality_Industry. Doi:10.1080/1528008X.2013.749384

Bolm, S.L., Zwaal, W. & Fernandes, M.B., (2022). *Effects of mindfulness on occupational stress and job satisfaction of hospitality and service workers*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/361110552_Effects_of_mindfulness_on_occupational_stress_and_job_satisfaction_of_hospitality_and_service_workers

of mindfulness on occupational stress and job satisfaction of hospitality and service workers

Bozionelos, N. & Singh, K.S., (2017). *The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye*. Retrieved April, 29, 2023 from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0191886917303197?token=75D176969B42C61DE84028BFFCC204A18E26F3ACCC5DFB19ECA58AFDCA0C869361332DF6EF60BA541E4FA57E4F897F91&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429130757>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.059>

Bradley, L., McDonald, P. & Cox, S., (2019). *The critical role of co-worker involvement: An extended measure of the workplace environment to support work-life balance*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/critical-role-of-coworker-involvement-an-extended-measure-of-the-workplace-environment-to-support-worklife-balance/12B081596E65B508A637D58B2411F74D>

Cech, E. & Blair-Loy, M., (2014). *Consequences of Flexibility Stigma Among Academic Scientists and Engineers*, Vol 41, Issue 1. Retrieved April 30, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0730888413515497?journalCode=woxb>. <https://doi.org/10.1177/0730888413515497>

Chatman, C., Carmen, F. & Bourlet, J., (2018). *WORK LIFE BALANCE AT THE HOSPITALITY INDUSTRY*. Retrieved April 23, from, https://www.recercat.cat/bitstream/id/175709/ChatmanC_BourletJ.pdf

Chen, K.-Y., Chang, C.-W. & Wang, C.-H. (2019). *Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies*, Vol 76, pp

163-172. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917305194>.

Choi, H.M., Mohammad, A. & Kim, W.G. (2019). *Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout*. Retrieved April, 29, 2023 from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431918309630?token=3DE2699FEA3135CC8338121E53A9541115067F3DC469BEEA1A14996849417AC59CF263349BFF39EDC8263162909DD0AF&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429135738>

Choi, W.D., Kelley, T., Walden, E., McCool, B. & O'Boyle, M. (2022). *Emotional Dissonance Among Frontline Hospitality Employees: An Exploratory Study Examining Habituation Theory Using fMRI*, Vol. 46, No. 1. Retrieved April 29, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/10963480211011633>. doi: 10.1177/10963480211011633

Chung, (2017). *WORK AUTONOMY, FLEXIBILITY AND WORK-LIFE BALANCE. Final Report*. Retrieved April 30, 2023, from, https://wafproject.org/wp-content/uploads/sites/16/2017/06/BT_1224371_WAF_report_Final.pdf

Dhas, B., (2015). *A Report On The Importance Of Work-Life Balance. Volume 10, Number 9*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/282685585_A_report_on_the_importance_of_work-life_balance

Diamantis, D. & Puhr, R., (2022). *Corporate social responsibility and work-life balance provisions for employee quality of life in hospitality and tourism settings*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-02-2022-0026/full/pdf?title=corporate-social-responsibility-and-work-life-balance-provisions-for-employee-quality-of-life-in-hospitality-and-tourism-settings>

Emanuel, F., Colombo, L., Santoro, S., Cortese, C. & Ghislieri, C. (2020). *Emotional Labour and Work-Family Conflict in Voice-to-Voice and Face-to-Face Customer Relations: A Multi-Group Study in Service Workers*, Vol. 16(4), 542–560. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7909489/>. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i4.1838>

Eurofound, (2012). *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions*. Retrieved April, 28, from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1250en.pdf

EUROPEAN COMMISSION, (2020). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A Union of Equality: Gender Equality*

Strategy 2020-2025. Retrieved April 28, 2023, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN>

- Fapohunda, T., (2014). *GENDER INFLUENCES IN WORK LIFE BALANCE: FINDINGS FROM NIGERIA*, Vol.2, No.2, pp. 25-39. Retrieved April 29, 2023, from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57084372/43-Gender-Influences-in-Work-Life-Balance-Findings-From-Nigeria_-libre.pdf?1532697947=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGENDER_INFLUENCES_IN_WORK_LIFE_BALANCE_F.pdf&Expires=1684433139&Signature=UH3b8~d-Q0aX7O9poGqki344vGvqGw25NZJ-9VlcWy9bqD7NjFh7eWx~ueOsB9BIslKS3LJRe10TSeVKaJZqtxjIqFJBc5DQGfBdHsM5fWgSeWd4PIDFAUa1E0ZasgcW1CiGnz8x7yBIsCUETumxfqC~Wnr0EC5obgC9vfVmKqiecpysI1UwnGdGq1xva8O2-knFXvBpUpK1e-shO8jIZo1nQM3fFs99gyJRL~Ixej2bK6twSzEvB5hkYUVeVgYroRddY0fnCd5ZiRGsZ10CqHteE9Kc5oqFgeCZo9FVrzqkJGoANm24qkf~RZ8-m0y8Qb0k8RTcCVyNF4Rodi4Wag__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Fariselli, L., Ghini, M. & Freedman, J., (2006). *Age and emotional intelligence*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/265192824_Age_and_emotional_intelligence
- Ferdous, T., Ali, M. & French, E., (2020). *Impact of Flexibility Stigma on Outcomes: Role of Flexible Work Practices Usage (Scimago Q1)*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/343095671_Impact_of_Flexibility_Stigma_on_Outcomes_Role_of_Flexible_Work_Practices_Usage_Scimago_Q1. doi:10.1111/1744-7941.12275
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.G. & Dussault, M. (2013). *How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness*. Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/240612997_How_Do_Job_Characteristics_Contribute_to_Burnout_Exploring_the_Distinct_Mediating_Roles_of_Perceived_Autonomy_Compentence_and_Relatedness. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.632161>
- Field, A. (2016). *Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Fiernaningsiha, N., Nimranb, U., Raharjoc, K. & Arifind, Z., (2019). *The Role of Supervisory Support and Life Balance Work in Increasing Organizational Citizenship Behavior: Study at Hotel Employees in Malang*, Vol. 4, No. 2, pp 76-84. Retrieved April 30, 2023, from <https://jpas.ub.ac.id/index.php/jpas/article/view/93>. doi:<https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2019.004.02.6>

- Frone, M., (2003). *Work-family balance*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/259177003_Work-Family_Balance
doi/10.1037/10474-007
- Gálvez, A., Tirado, F. & Martínez, M.J., (2020). *Work-Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain*, Vol. 12, Issue 9. Retrieved May 20, 2023, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3567>
<https://doi.org/10.3390/su12093567>
- George, D.&Mallery, P., (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference (15th ed.)*. NewYork: Routledge.
- Giao, H.N.K., Vuong, B.N., Huan, D.D., Tushar, H. & Quan, T.N. (2020). *The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.mdpi.com//2071-1050/12/5/1857>.
<https://doi.org/10.3390/su12051857>
- Gong,Z., Chen, Y. & Wang, Y. (2019). *The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital*, Vol. 10. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02707/full>. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Groner, E., (2018). *The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance*. Retrieved April 29, 2023, from https://cupola.gettysburg.edu/student_scholarship/643/
- Guga, S., (2021). *The effect of prolonged working hours and work-homeinterference:how work-time control can buffer the relationship between prolongedworkinghours and exhaustion for employees in the hospitality industry*. Retrieved April 28, 2023, from <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=154136>
- Gujarat Infrastructure Development, (2023). *Current global tourism*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.gidb.org/tourism-current-global-tourism>
- Haar, J., Russo, M., Sune, A. & Malaterre, A. (2014). *Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study across Seven Cultures*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/265254448_Outcomes_of_Work-Life_Balance_on_Job_Satisfaction_Life_Satisfaction_and_Mental_Health_A_Study_across_Seven_Cultures
- Hofmann, V. &Stokburger-Sauer, N. (2017). *The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/317693892_The_impact_of_emotional_labor_on_

employees' work-life balance perception and commitment A study in the hospitality industry

- Hogarth, T. & Bosworth, D. (2009). *Future horizons for work-life balance*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/266268558_Future_Horizons_for_Work-life_Balance
- Iddagoda A., Hysa E., Bulinska-Stangrecka H., & Manta O., (2021). *Green Work-Life Balance and Greenwashing the Construct of Work-Life Balance: Myth and Reality*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/15/4556>
- ILO, (2019). *Guide to developing BALANCED WORKING TIME ARRANGEMENTS*. Retrieved April 30, 2023, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf.
- ILO, (2010). *Sectoral Brief Hotels, catering and tourism Sustainable tourism*. Retrieved April 28, 2023, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_162197.pdf
- ILO, (2016). *Women at Work: Trends 2016*. Retrieved April 30, 2023, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf
- ILO, (2023). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_864222.pdf
- Jaharuddin, N.S. & Zainol, L.N., (2019). *The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*. Retrieved April 29, 2023, from <https://scholarhub.ui.ac.id/seam/vol13/iss1/7/>
- Kannaiah, D. & Shanthi, R., (2015). *A Study on Emotional Intelligence At Work Place*, Vol.7, No.24. Retrieved April 29, 2023, from <https://researchonline.jcu.edu.au/40340/1/40340%20Kannaiah%20and%20Shanthi%202015.pdf>.
- Kartolo, A.B. & Kwantes, C.T., (2018). *Organizational culture, perceived societal and organizational discrimination*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EDI-10-2018-0191/full/pdf?title=organizational-culture-perceived-societal-and-organizational-discrimination>
- Kayaa, B. & Karatepe, O., (2020). *Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach*, Vol. 42, Pages 199-209. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677019301482>.

- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2018). *All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/327872304_All_of_work_All_of_life_Reconceptualising_work-life_balance_for_the_21st_century. doi.org/10.1111/1748-8583.12215
- Khan, I.U., Idris, M. & Noreen, S. (2021). *INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMOTIONAL DISSONANCE AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*, Vol 9, No 3, 2021, pp 451-458. Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/351731589_INFLUENCE_OF_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_ON_EMOTIONAL_DISSONANCE_AND_INNOVATIVE_WORK_BEHAVIOR/link/60a6c97792851ca9dce5b94e/download. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9346>
- Khan, S.K. & Chen, I.C. (2017). *THE EFFECT OF EMOTIONAL EXHAUSTION, WORK LIFE BALANCE AND SUPPORTIVE ORGANISATIONAL CULTURE ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: THE MEDIATING ROLE OF OCCUPATIONAL COMMITMENT (A THEORETICAL REVIEW)*, Vol 3. Retrieved April, 29, 2023, from <https://jurcon.ums.edu.my/ojums/index.php/BIMP-EAGA/article/view/1024>. doi:<https://doi.org/10.51200/jbimpeagard.v3i1.1024>.
- Kim, M., Ma, E. & Wang, L., (2023). *Work-family supportive benefits, programs, and policies and employee well-being: Implications for the hospitality industry*. Retrieved April, 2023, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431922002225?token=CD9FEEC912761221CEE367DDF1832715ABE22F11412ADE4E23891EED8407C0BFB915CD678102920025C10055AECF673C&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429124137>. doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103356
- Kalliath, T. & Brough, P., (2008). *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*. Retrieved April 29, 2023, from <https://psycnet.apa.org/record/2008-13160-005>. doi/10.5172/jmo.837.14.3.323
- Kim, T., Yoo, J.J.E., Lee, G. & Kim, J. (2012). *Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees*, Vol 24, No 7. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/268218278_Emotional_intelligence_and_emotional_labor_acting_strategies_among_frontline_hotel_employees.. doi:10.1108/09596111211258900
- Kirk-Brown, A. & Van Dijk, P. (2015). *An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover*

intentions of Australian employees with chronic illness. Retrieved April 29, 2023, from [https://www.researchgate.net/publication/281731151_An_examination](https://www.researchgate.net/publication/281731151_An_examination_of_the_role_of_psychological_safety_in_the_relationship_between_job_resources_affe)

[of_the_role_of_psychological_safety_in_the_relationship_between_job_resources_affe](https://www.researchgate.net/publication/281731151_An_examination_of_the_role_of_psychological_safety_in_the_relationship_between_job_resources_affe)
[ctive_commitment_and_turnover_intentions_of_Australian_employees_with_chroni](https://www.researchgate.net/publication/281731151_An_examination_of_the_role_of_psychological_safety_in_the_relationship_between_job_resources_affe)
[c_illness](https://www.researchgate.net/publication/281731151_An_examination_of_the_role_of_psychological_safety_in_the_relationship_between_job_resources_affe). doi:10.1080/09585192.2015.1053964

Koc, E. (2019). *Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-09-2019-085/full/pdf?title=emotional-intelligence-in-tourism-and-hospitality>. doi:10.1108/JTF-09-2019-085

Koubova, V. & Buchko, A. (2013). *Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance*, Vol 36. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2012-0115/full/pdf?title=lifework-balance-emotional-intelligence-as-a-crucial-component-of-achieving-both-personal-life-and-work-performance>. doi:10.1108/MRR-05-2012-0115

Kumarasamy, M.M., Pangil, F. & Isa, M.F.M. (2016). The effect of emotional intelligence on police officers' work-life balance: The moderating role of organizational support. Vol 18. Retrieved April 29, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461355716647745>

Kumari, T. & Devi, R. (2015). *A Study on Work-Life Balance of Women Employees in Selected Service Sectors*, Vol. 7, Issue 10. Retrieved April 30, 2023, from http://www.pbr.co.in/2015/2015_month/April/3.pdf.

Lee, J. & Ok, C., (2012). *Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor*. Retrieved April 30, 2023, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431912000114?token=8ECCFE0979CBB57977311EBA14C5E2E01CD20C326DC385D8AD94CD04B8197EB54627874B5D596D0A966D906F0B13E109&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230515163052>. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.007

Liu, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y. & Tang, Y.L., (2021). *Gender Differences in Job Satisfaction and Work-Life Balance Among Chinese Physicians in Tertiary Public Hospitals*, Vol. 9. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.635260/full>. doi:10.3389/fpubh.2021.635260

Manolopoulos, D., Peitzika, R., Mamakou, X. & Myloni, B., (2022). *Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry*, Vol. 51, Pages 289-302. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677022000596>.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.011>

- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J. & Abella-Garces, S., (2018). *Job satisfaction and work–family policies through work–familyenrichment*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-10-2017-0376/full/pdf?title=job-satisfaction-and-work-family-policies-through-work-family-enrichment>. Doi: 10.1108/JMP-10-2017-0376
- Mensah, A. & Adjei, N.K., (2020). *Work-life balance and self-reported health among working adults in Europe: a gender and welfare state regime comparative analysis*. Retrieved April 29, 2023, from <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-09139-w>. doi.org/10.1186/s12889-020-09139-w
- Mishra, N., Mishra, R. & Singh, M.K., (2019). *The Impact Of Transformational Leadership On Team Performance: The Mediating Role Of Emotional Intelligence Among Leaders Of Hospitality And Tourism Sector*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/339089430_The_Impact_Of_Transformational_Leadership_On_Team_Performance_The_Mediating_Role_Of_Emotional_Intelligence_Among_Leaders_Of_Hospitality_And_Tourism_Sector
- Mishra, P.& Bharti, V. (2020). *IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK LIFE BALANCE DURING COVID-19 ERA*, Vol 11, Issue 12. Retrieved April 30, 2023, from https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_12/IJM_11_12_146.pdf.doi: 10.34218/IJM.11.12.2020.146
- Mnif, Y. & Rebai, E. (2020). *Flexibility and job stress in the accounting profession*. Vol. 35 No. 2, pp. 261-275. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARJ-05-2020-0097/full/pdf?title=flexibility-and-job-stress-in-the-accounting-profession> doi 10.1108/ARJ-05-2020-0097
- Mooney, S.& Ryan, I., (2009). *A woman’s place in hotel management: upstairs or downstairs?* Vol. 24 No. 3, 2009.pp. 195-210. Retrieved April 28, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/235298307_A_woman's_place_in_hotel_management_Upstairs_or_downstairs. doi 10.1108/17542410910950877
- Muchiti, E. &Gachunga, H., (2015). *INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN KENYA; A CASE OF MILIMANI LAW COURTS NAIROBI*, Vol. 2 (48), pp 1-20. Retrieved April 30, 2023, from <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/120/120>.

- Nanda, M., & Randhawa, G. (2020). *Emotional intelligence, work-life balance, and work-related well-being: A proposed mediation model*, Vol 11. Retrieved April 23, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/348009336_Emotional_Intelligence_Work-Life_Balance_and_Work-Related_Well-Being_A_Proposed_Mediation_Model/link/5feccfef92851c13fed7cd06/download. doi:<http://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.62>
- Nathaya, A.D., Hidayat, N. & Dalimunthe, S. (2022). *THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE WITH WORKLIFE BALANCE AND BURNOUT ON JOB SATISFACTION*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/364703728_The_Effect_of_Emotional_Intelligence_with_Work-Life_Balance_and_Burnout_on_Job_Satisfaction.doi:<https://doi.org/10.21009/JOBBE.006.1.04>
- Naz, S., Ahmad, S. & Batool, A. (2021). *EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WORK-LIFE BALANCE: A STUDY OF WORKING WOMEN TEACHERS IN PUBLIC SECTOR UNIVERSITIES*, Vol 9, pp 141-149. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/350375425_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_WORK-LIFE_BALANCE_A_STUDY_OF_WORKING_WOMEN_TEACHERS_IN_PUBLIC_SECTOR_UNIVERSITIES. doi:<https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9214>.
- OECD (2016). *OECD Factbook 2015-2016: Economic, Environmental and Social Statistics*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/factbook-2015-en.pdf?expires=1682756251&id=id&accname=guest&checksum=7825B647BBFCDCF27A86DB6DE3A2864C>. doi:doi.org/10.1787/factbook-2015-en
- OECD, (2020). *HOW'S LIFE? Executive summary*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/ea714361-en.pdf>
- OECD, (2020). *Work-Life Balance*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
- O'Neill, J. & Xiao, Q., (2010). *Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 652. Retrieved April 28, 2023, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431909001595?token=5CAD2D47CCDD1BF4CD70769496EA32E59C2FEB31B337641F9CBF7AE07C75D97218CB85CF61DB594EB8E720E57DD84E23&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230428160639>
- ONGAKI, J., (2019). *An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance*, Vol. 23, No. 2. Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/338142061_An_examination_of_the_relationship_between_flexible_work_arrangements_work-family_conflict_organizational

_commitment_and_job_performance/link/5e020c98a6fdcc28373ab37c/download
doi: 10.2478/manment-2019-0025.

Pan, S. & Yeh, Y., (2017). *The crossover effect of work-family conflict among hotel employees*. Retrieved April 28, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2017-0742/full/pdf?title=the-crossover-effect-of-work-family-conflict-among-hotel-employees>

Park, J. & Min, H. (2020). *Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis*. Retrieved April 28, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/343020055_Turnover_intention_in_the_hospitality_industry_A_meta-analysis. doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599

Papoutsis, C. & Drigas, A. (2019). *Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables*. Vol. 12. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/337340135_Emotional

Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations Attitudes and Working Variables. doi:10.3991/ijac.v12i2.9620

Pasamar, S. (2014). *Availability and use of work-life benefits: what's in between?* Retrieved April 04, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-03-2014-0054/full/pdf?title=availability-and-use-of-work-life-benefits-whats-in-between>. DOI 10.1108/PR-03-2014-0054

Pasamar, S., (2020). *Why a strong work-life balance system is needed?* Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/340947253_Why_a_strong_work-life_balance_system_is_needed. doi:10.5295/cdg.180903sp

Pasamar, S., (2015). *Availability and use of work-life benefits: what's in between?* Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/282837047_Availability_and_use_of_work-life_benefits_what's_in_between. DOI:10.1108/PR-03-2014-0054

Pongpanich, C. & Fernando, M.S. (2019). *Designing Strength Based Work Life Balance Strategies to Enhance Service Quality: A Case Study of S.R. Residence Hotel Phetchabun, Thailand*, vol 6. Retrieved April 30, 2023, from www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/3858/pdf.

Rahman, M.M., Uddin, M.J., Abdul, M., Mansor, Z., Ali, N.A., Khairuddin, I., Samuel, A.B., Rahaman, S., (2017). *Factors of work-family balance and its outcomes: A synthesis of literature review*. Volume 8. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/318394227_Factors_of_work-family_balance_and_its_outcomes_A_synthesis_of_literature_review

Ravichandran, K., Arasu, R. & Arun Kumar, S. (2011). *The Impact of Emotional Intelligence on Employee Work Engagement Behavior: An Empirical Study*, Vol 6.

Retrieved April, 29, 2023 from

<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/12863>.

doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p157

Reza, A. & Anindita, R. (2021). *THE IMPORTANCE OF JOB AUTONOMY AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH WORK - LIFE BALANCE FOR EMPLOYEES IN A LIFE INSURANCE COMPANY*, Vol. 7 No. 3

Retrieved April 28, 2023, from [https://journal.ipb.ac.id/index.php/](https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/33021/22295)

<jabm/article/view/33021/22295>

Robinsona, R., Kralj, A., Solnet, D., Gohc, E. & Callana, V. (2014). *Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention*. pp 101–109. Retrieved April 28, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431913001138?via%3Dihub>

doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008

Salem, I.E.B., (2015). *Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels*, Vol 15, Issue 4. Retrieved April 25, 2023,

from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1467358415581445>.

<https://doi.org/10.1177/1467358415581445>

[Sánchez-Hernández, I.](#), [González-López, O.R.](#), [Buenadicha-Mateos, M.](#) & [Tato-Jiménez, J.L.](#), (2019). *Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work*. Retrieved April 30, 2023,

from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6950576/>

Schweperker, C. & Dimitriou, C., (2021). *Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry*. Retrieved April 29, 2023,

from [https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431921000037?](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431921000037?token=3AB59417FF522FFA7B5301B6382B210989B95C41CFC7A8B90BCCBE9F4EF0F400025394DEB34B20E6BA68F57D7CA52F10&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429093820)

[token=3AB59417FF522FFA7B5301B6382B210989B95C41CFC7A8B90BCCBE9F4EF0F400025394DEB34B20E6BA68F57D7CA52F10&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429093820](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431921000037?token=3AB59417FF522FFA7B5301B6382B210989B95C41CFC7A8B90BCCBE9F4EF0F400025394DEB34B20E6BA68F57D7CA52F10&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230429093820). doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860

Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R., (2014). *Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance*, Vol.4 No.1. Retrieved April 30, 2023, from,

https://www.scirp.org/html/4-2120312_42311.htm.

<https://dx.doi.org/10.4236/ajbm.2014.41004>

Shaleh, A.R. & Nuraini, P., (2021). *Examining gender role attitude as a moderator of personality, social support, and childcare responsibilities in women's work-life balance*, vol 6, pp 229–244. Retrieved April, 2023, from

<https://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/article/view/9591/3725>.

doi:<https://doi.org/10.21580/pjpp.v6i2.9591>

Sharma, P., Malhotra, K.R. & Bhatia, R., (2021). *Impact Of Education On Emotional Intelligence Of Employees*, Vol 20, Issue 2, pp. 2563-2571. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.ilkogretim-online.org/fulltext/218-1662468450.pdf>.

doi: 10.17051/ilkonline.2021.02.273

- Sheikh, A.M., (2022). *Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: role of work-life balance*. Retrieved April 30, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/358006988_Impact_of_perceived_organizational_support_on_organizational_commitment_of_banking_employees_role_of_work-life_balance. doi:10.1108/JABS-02-2021-0071
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A. & Ervasti, J. *The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review*. Retrieved May 20, 2023, from <https://www.mdpi.com/2227-9032/10/5/883> <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Shouman, L., Vidal-Suñé, A. & Alarcón Alarcón, A., (2022). *Impact of Work-Life Balance on Firm Innovativeness: The Different Strategies Used by Male and Female Bosses*, Vol 12, Issue 3. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/115>. <https://doi.org/10.3390/admsci12030115>
- Silva, S., & Martins, D. (2022). *Shift Work and Quality of Life on Tourism, Hospitality and Restaurant Industry: The Portuguese Context*. Retrieved April 28, 2023, from <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictr/article/view/163>
- Simbula, S., Mazzetti, G. & Guglielmi, D. (2019). *A Three-Wave Study on the Reciprocal Relationships between Emotional Dissonance, Need for Recovery, and Exhaustion*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5183>. doi:<https://doi.org/10.3390/su11195183>
- Singh, A. & Jaykumar, P. *On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector*, Vol. 11, No. 1, pp. 10-24. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-10-2018-0066/full/pdf?title=on-the-road-to-consensus-key-soft-skills-required-for-youth-employment-in-the-service-sector>. doi:10.1108/WHATT-10-2018-0066
- Skinner, N. & Chapman, J., (2013). *Work-life balance and family friendly policies*. Retrieved April 30, 2023, from https://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/assets/documents/hilda-bibliography/other-publications/2014/Skinner_etal_work_life_balance.pdf
- Stavrinoudis, T., Maroudas, L., Doumi, M., Kyriakaki, A. & Vlassi, E., (2021). *Corporate Climate and Glass Ceiling in the Hospitality Industry: The Women's Point of View*. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/354552733_Corporate_Climate_and_Glass_Ceiling_in_the_Hospitality_Industry_The_Women's_Point_of_View. doi: 10.1108/978-1-80117-322-320211011
- Sulakkana, W. & Weerasinghe, T-D, (2020). *Impact of Emotional Dissonance on Work Stress: Study of Frontline Employees in Service Industries*, Vol 5, Issue 2. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.researchgate.net/publication>

/348972008_Impact_of_Emotional_Dissonance_on_Work_Stress_Study_of_Frontline_Employees_in_Service_Industries.

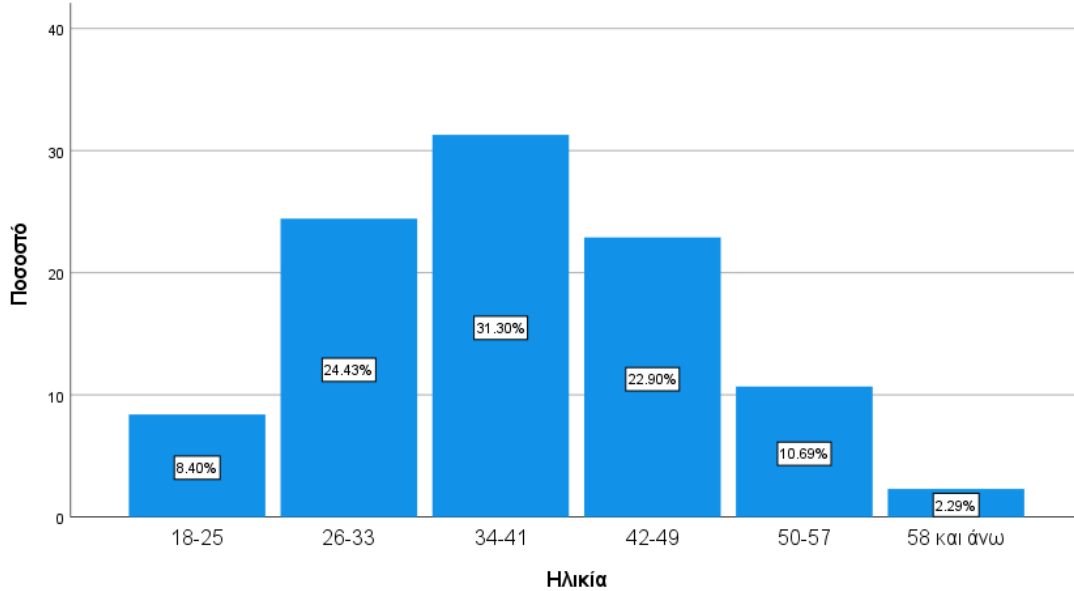
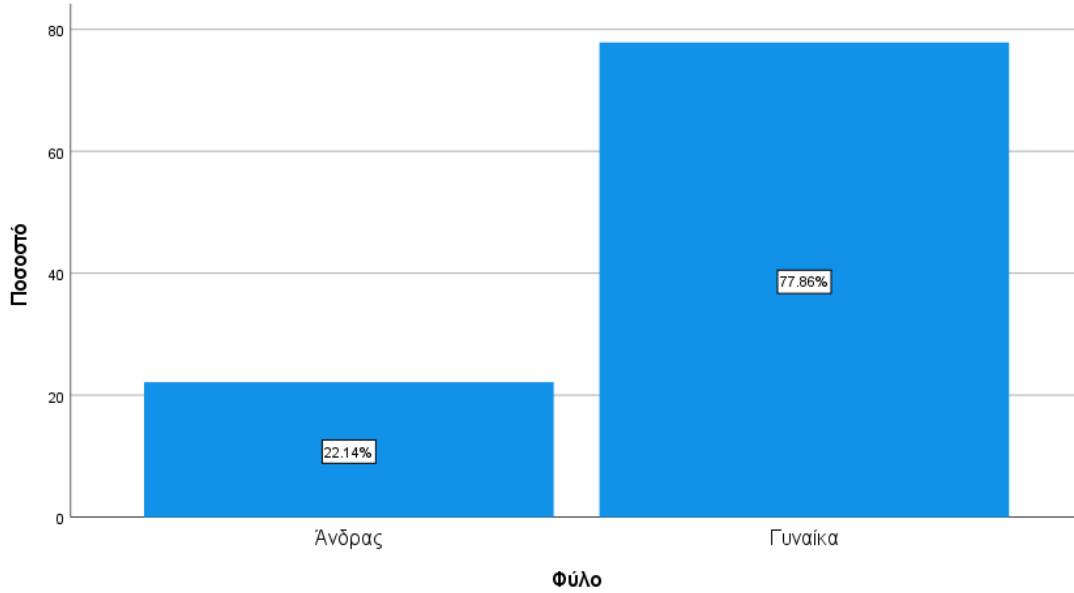
- Sun, N., Liang, S. & Li, H., (2022). *Ex post-deals, work-life balance, and work well-being in the hospitality industry: the moderating role of gender*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2022-0350/full/pdf?title=ex-post-i-deals-work-life-balance-and-work-well-being-in-the-hospitality-industry-the-moderating-role-of-gender>
- Sujová, E., Cierna, H., Simanová, L., Gejdoš, P. & Štefková, J., (2021). *Soft Skills Integration into Business Processes Based on the Requirements of Employers— Approach for Sustainable Education*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13807>.
<https://doi.org/10.3390/su132413807>
- Thakur, A. & Kumar, N. (2015). *The Effect of Perceived Organizational Support, Role Related Aspects and Work Involvement on Work-Life Balance: Self Efficacy as a Moderator*, Vol 5, Issue 1. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.ijsrp.org/research-paper-0115/ijsrp-p3748.pdf>.
- TheocharisKromydas, (2020). *Educational Attainment and Gender Differences in Work–Life Balance for Couples across Europe: A Contextual Perspective*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/view/2920/2920>. Vol. 8, Issue 4, Pages 8–22. doi:10.17645/si.v8i4.2920
- Tripathy, M., (2020). *RELEVANCE OF SOFT SKILLS IN CAREER SUCCESS*, Vol. 10, No. 1 pp. 91 – 102. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.mierjs.in/index.php/mjestp/article/view/1354/998>.
doi.org/10.52634/mier/2020/v10/i1/1354
- United Nations, (2019). *The Sustainable Development Goals Report*. Retrieved April 25, 2023, from <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>
- UNWTO, (2008). *GLOSSARY OF TOURISM TERMS*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- UNWTO, (2011). *Sustainable Tourism for Development Guidebook*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284415496>
- UNWTO, (2015). *Tourism Driving Trade, Fostering Development and Connecting People*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284417247>
- Utami, I. & Supriyadi, B. (2013). *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT AND STRESS MANAGEMENT TRAINING IN MITIGATING AUDITOR'S BURNOUT: AN EXPERIMENTAL STUDY*. Retrieved April 30, 2023, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2270892

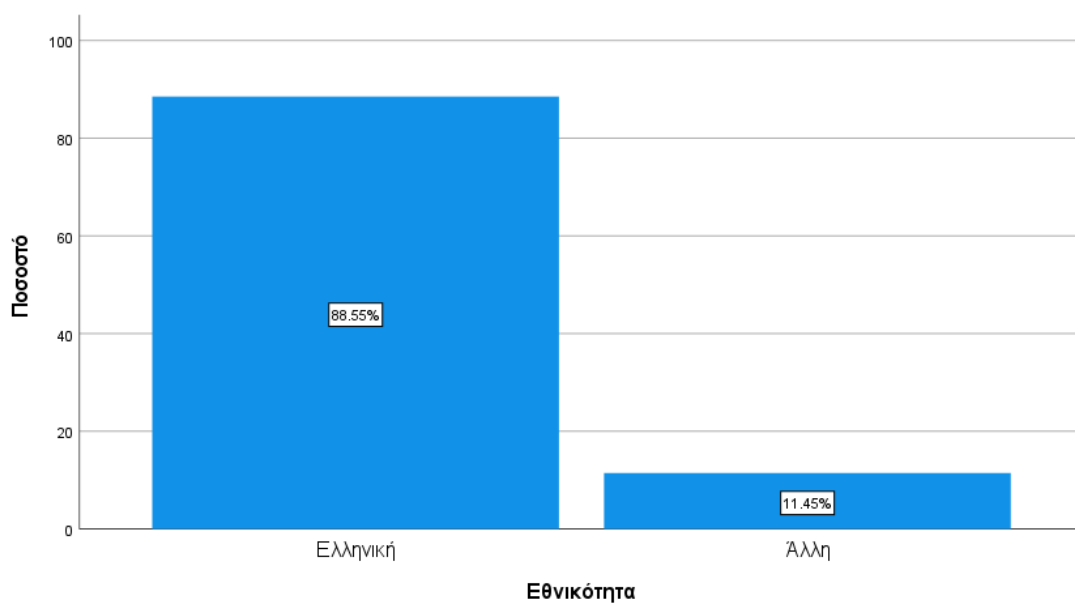
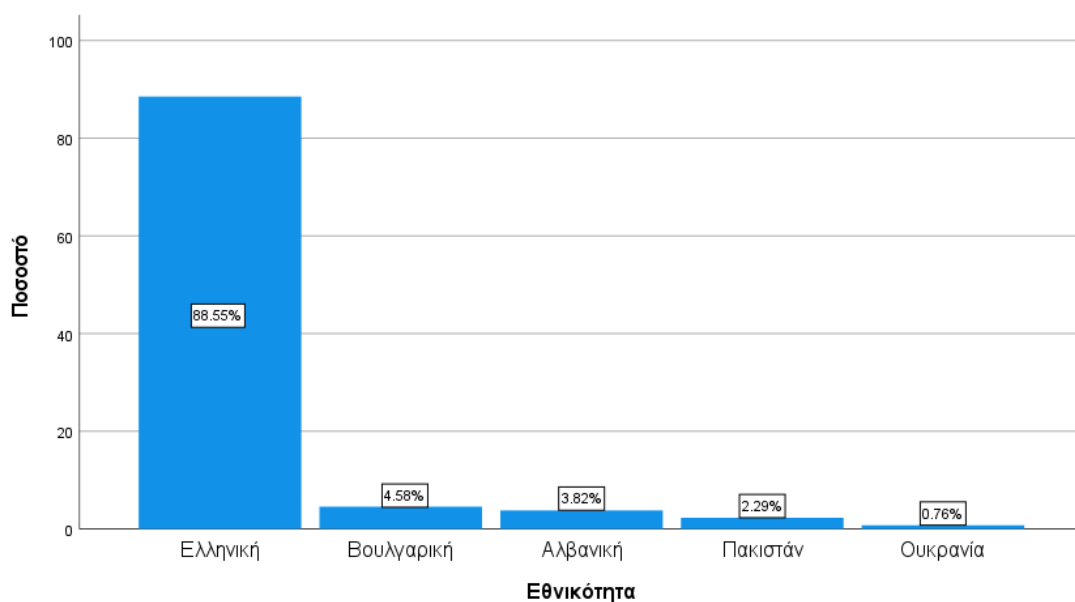
- Van De Voorde, K. & Van Veldhoven, M., (2016). *Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources*. *Human Resource Management Journal*, Vol 26, no 2, pp 192–210. doi: 10.1111/1748-8583.12099. Retrieved April 28, 2023, from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12099?saml_referrer
- Vernekar, S. & Heidari, D. (2019). *Work-Life Balance and Women Working in Hotel Industry*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.jetir.org/papers/JETIR1907503.pdf>
- Wen, J., Huang, S. & Hou, P., (2019). *Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model*, Vol 81, Pages 120-130. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843191730556X>.
- Wie, C. & Ye, J.-H. (2022). *The Impacts of Work-Life Balance on the Emotional Exhaustion and Well-Being of College Teachers in China*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.mdpi.com/2227-9032/10/11/2234>. doi:10.3390/healthcare10112234
- Wong, K.P. & Chan, A.H.S. (2021). *Exploration of the Socioecological Determinants of Hong Kong Workers' Work-Life Balance: A Grounded Theory Model*. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/20/10732>. doi.org/10.3390/ijerph182010732
- Yu, H.-S., Lee, E.-J. & Na, T.-K. (2022). *The Mediating Effects of Work–Life Balance (WLB) and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention*. Retrieved April 30, 2023, from <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/6/3482>doi:https://doi.org/10.3390/ijerph19063482
- Zelazna A., Bojar M. & Bojar E., 2020. *Corporate Social Responsibility towards the Environment in Lublin Region, Poland: A Comparative Study of 2009 and 2019*. Retrieved April 25, 2023, from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4463>
- Zhang, L., (2023). *Racial Inequality in Work Environments*, Vol 88, Issue 2. Retrieved April 29, 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00031224231157303>.
- Zhao, X. & Ghiselli, R., (2015). *Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress*. Retrieved April 28, 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-08-2014-0385/full/pdf>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S. & Scarparo, S., (2015). *Developing Individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing*,

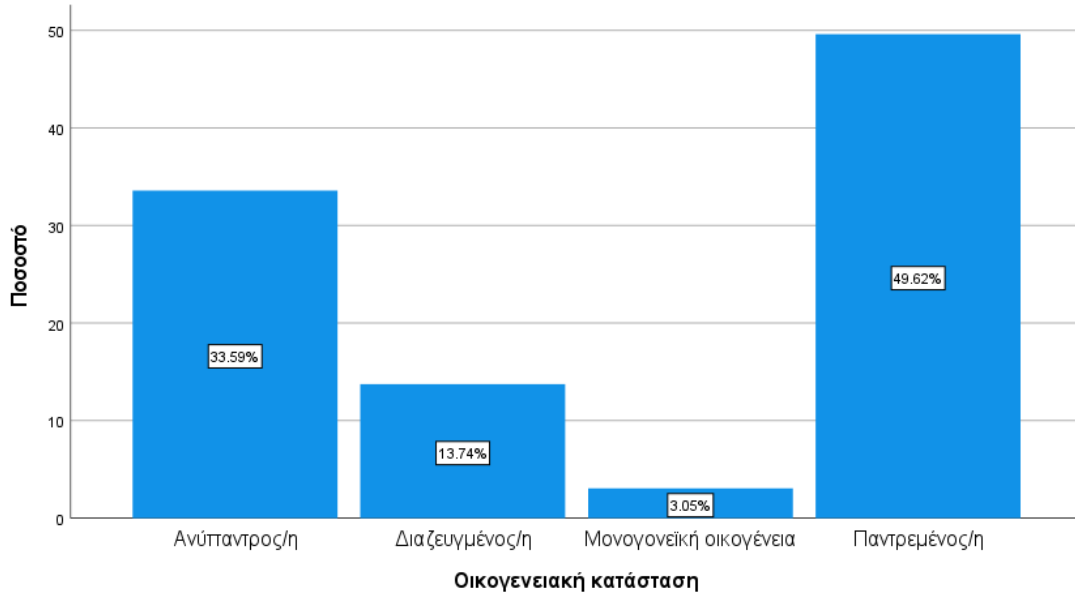
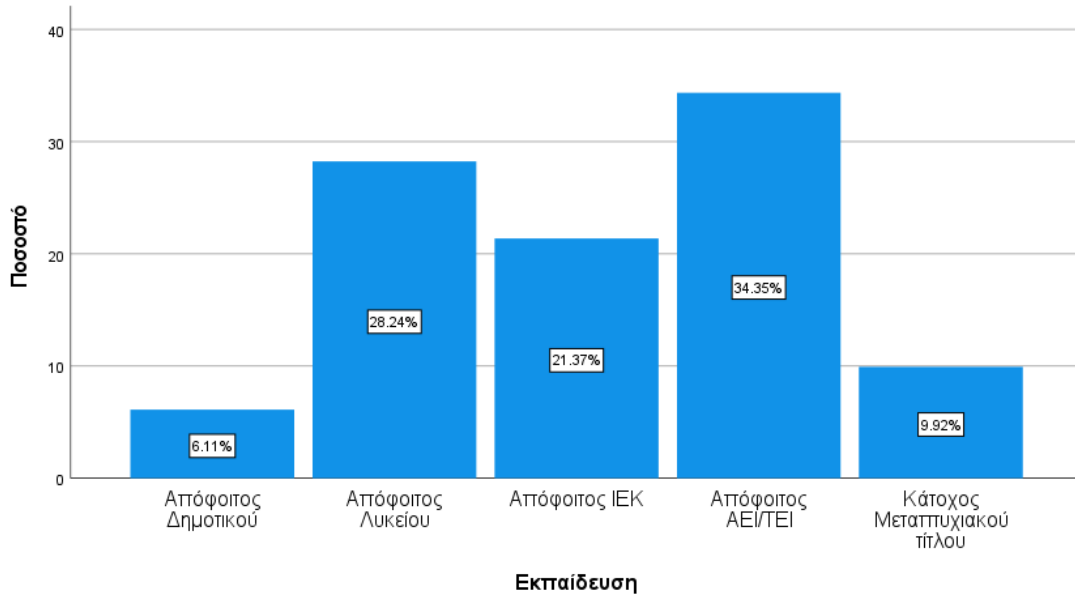
Vol. 37 No. 3, pp. 354-379. Retrieved April 29, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/276929960_Developing_individual_and_organisational_work-life_balance_strategies_to_improve_employee_health_and_wellbeing. doi: 10.1108/ER-10-2013-0142

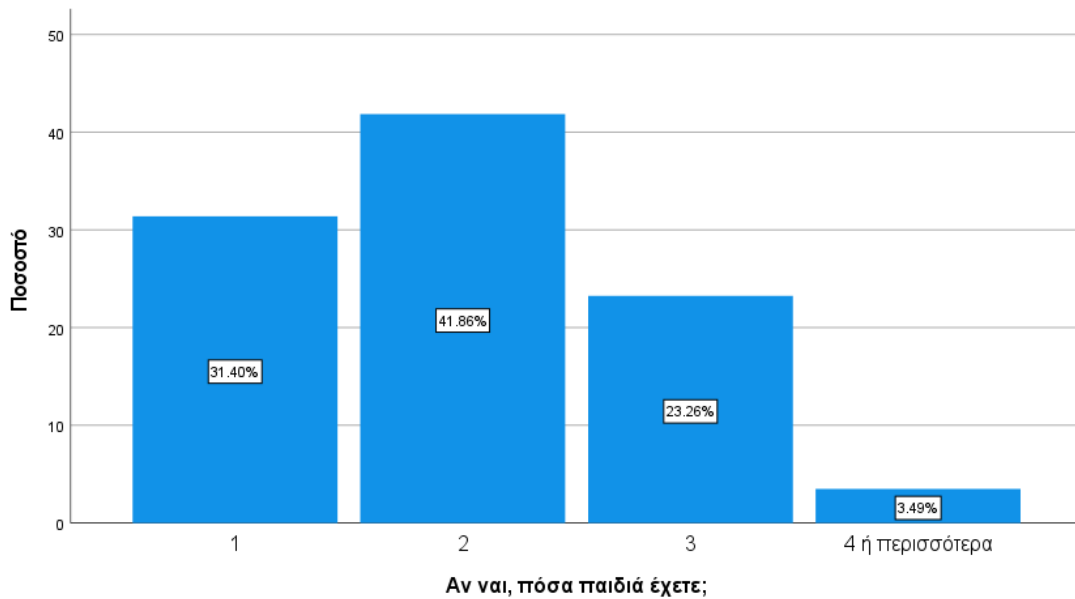
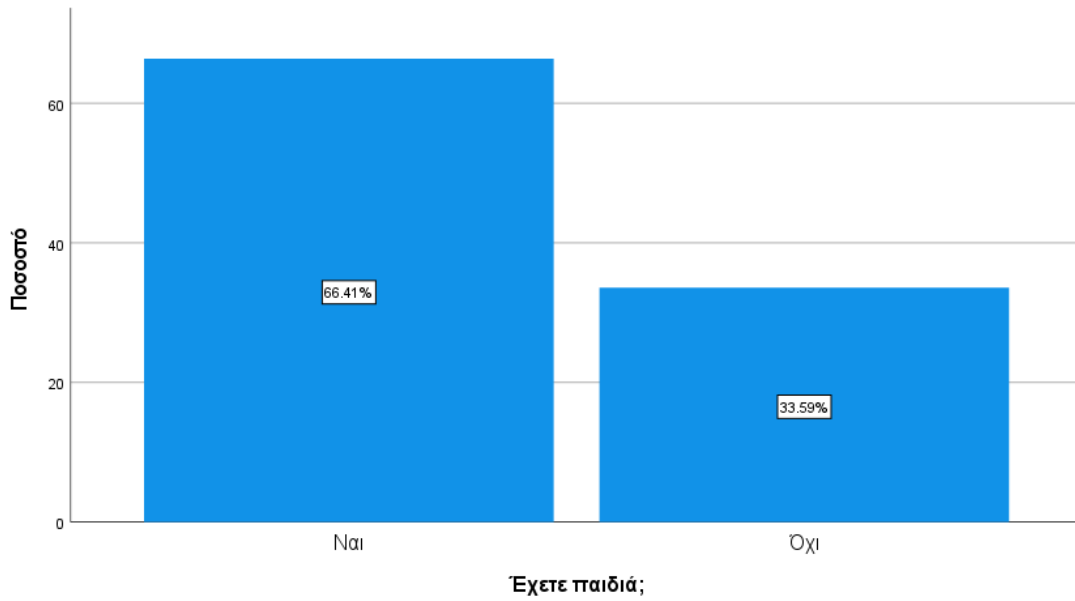
Znidarsič, J. & Bernik, M. (2021). *Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia*. Retrieved April, 2023, from <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0245078>. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>

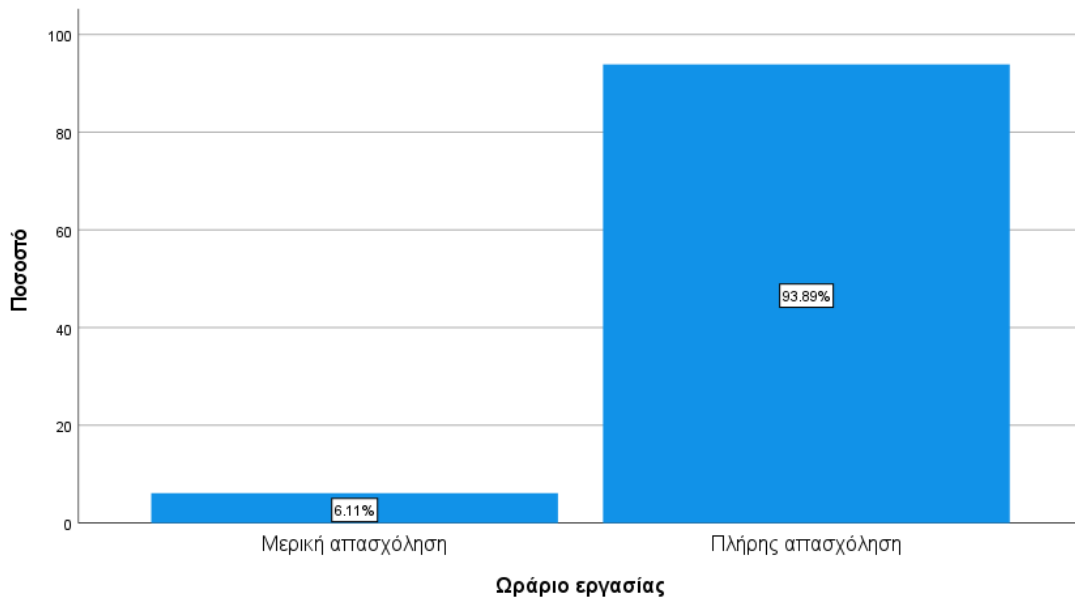
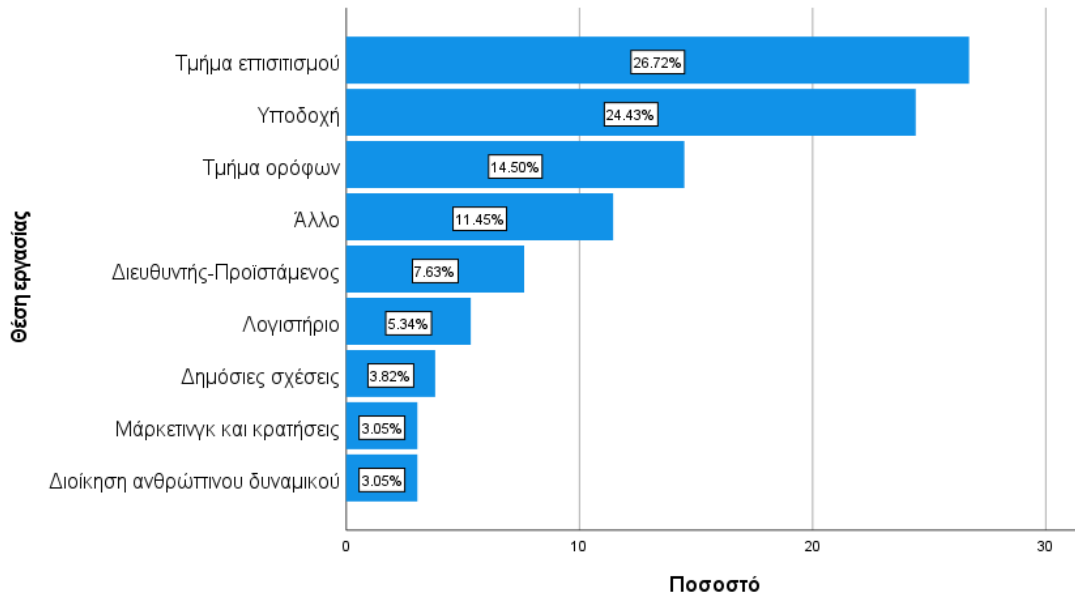
Παράρτημα: Δημογραφικά στοιχεία

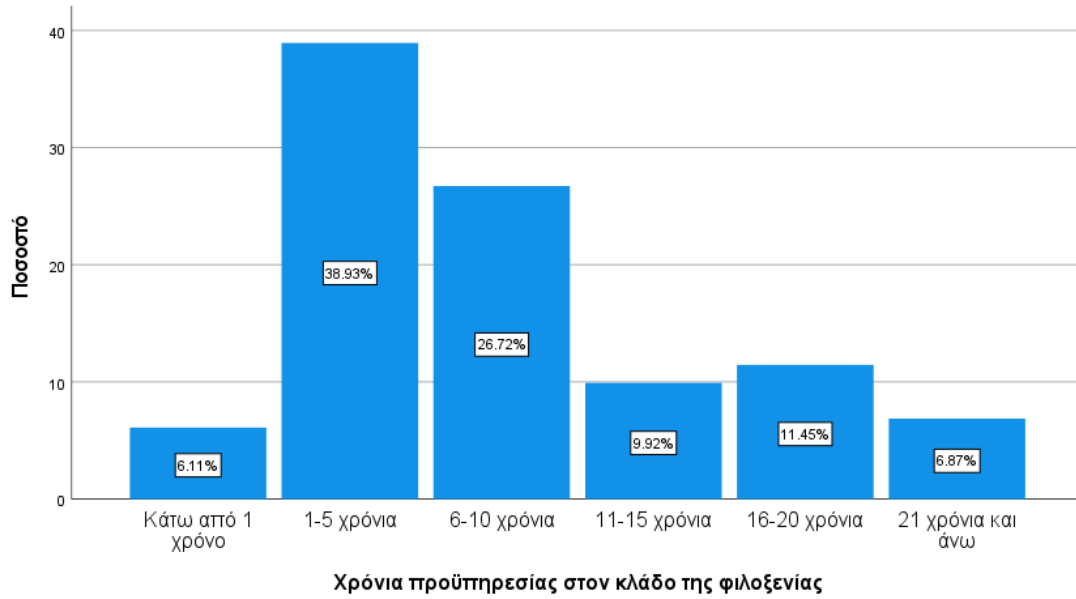








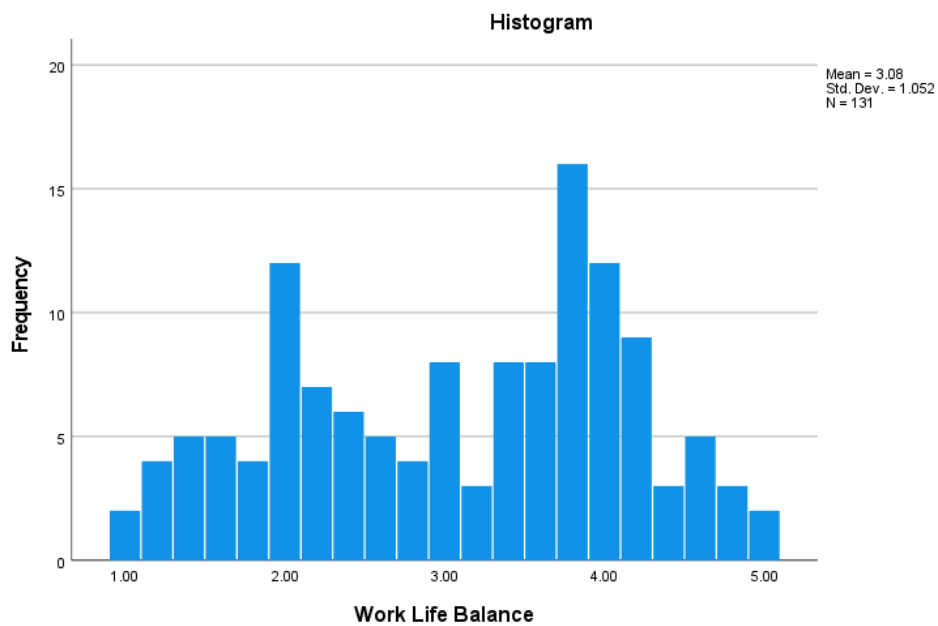


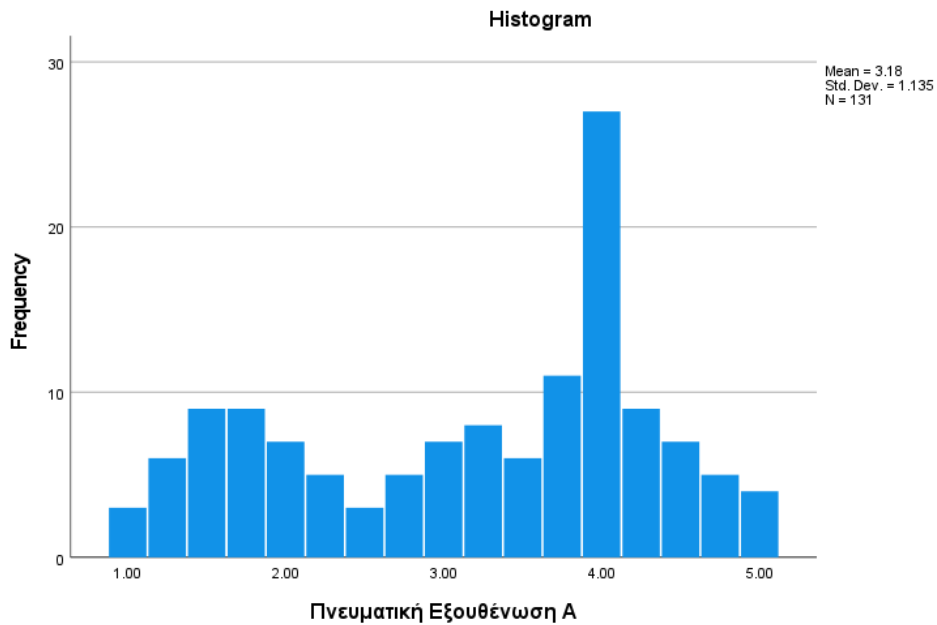
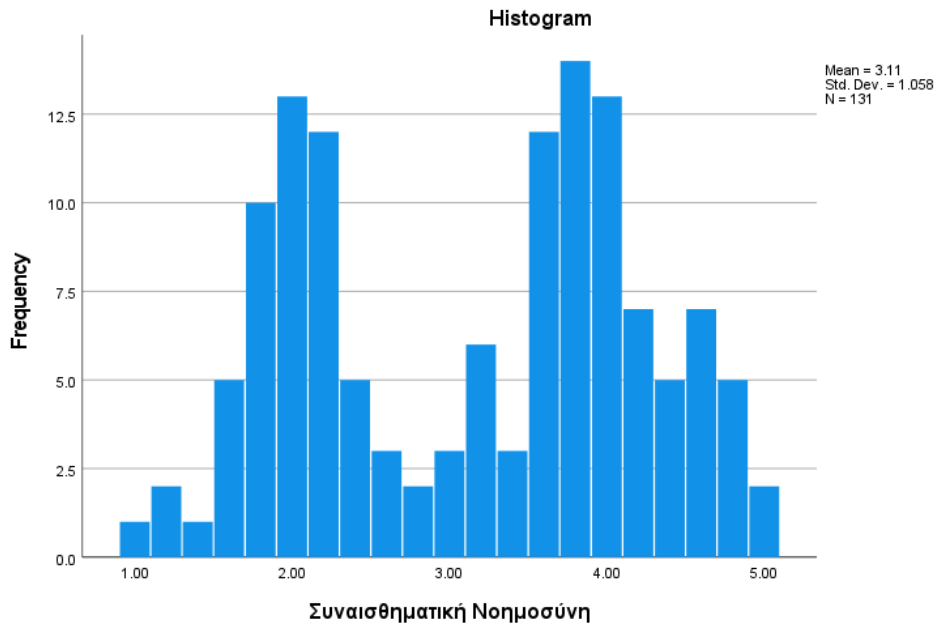


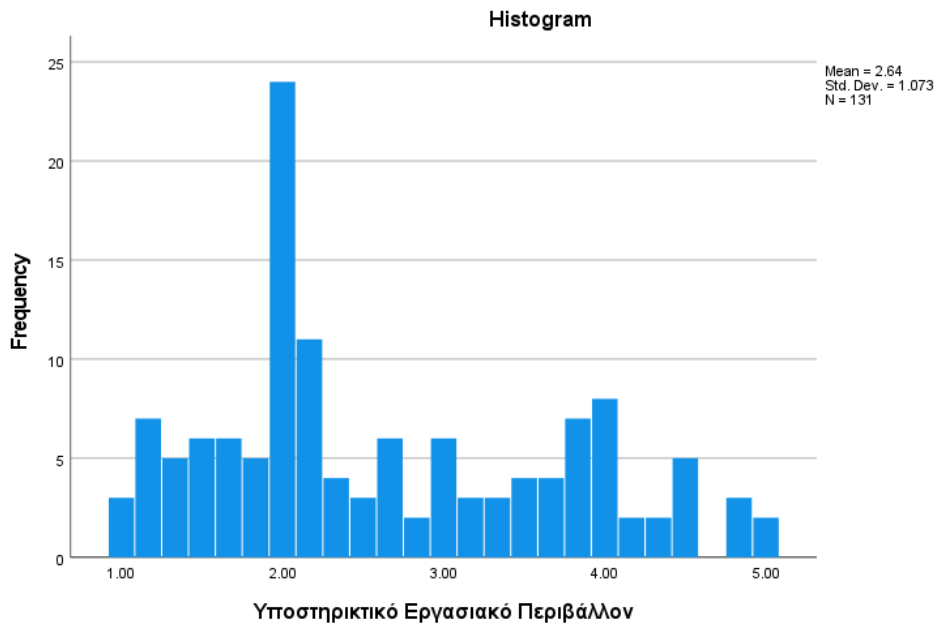
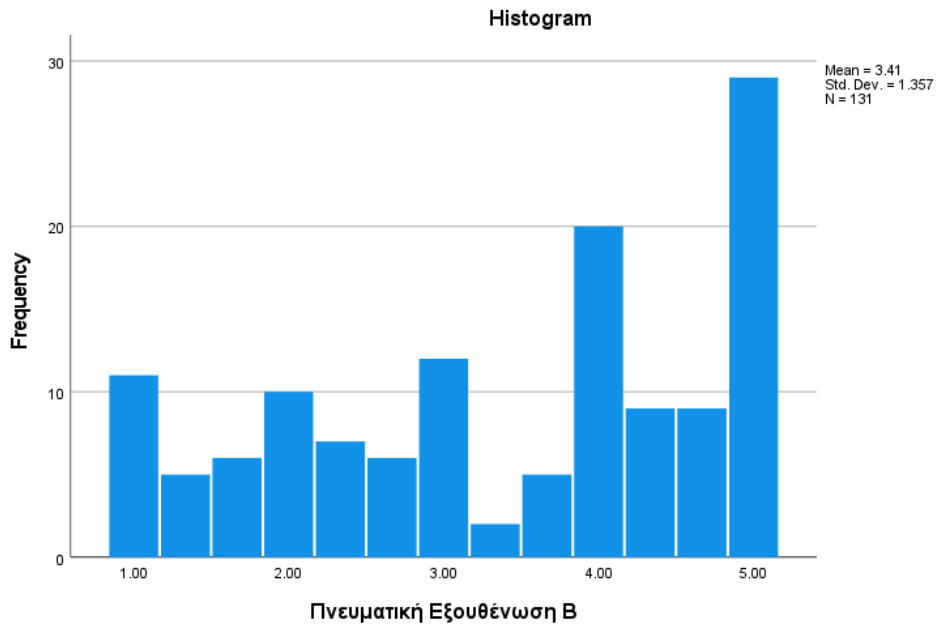
Έλεγχοι κανονικότητας

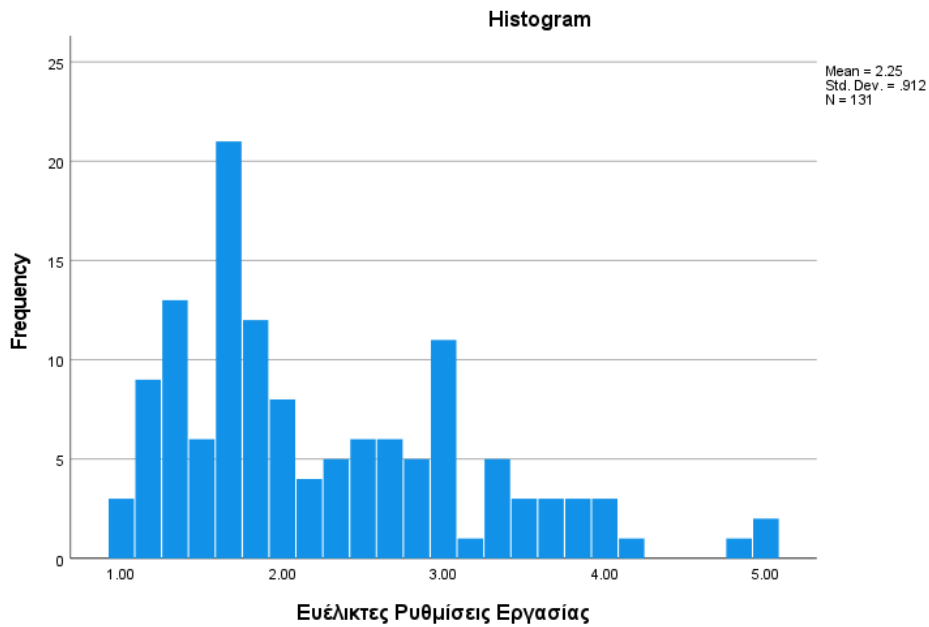
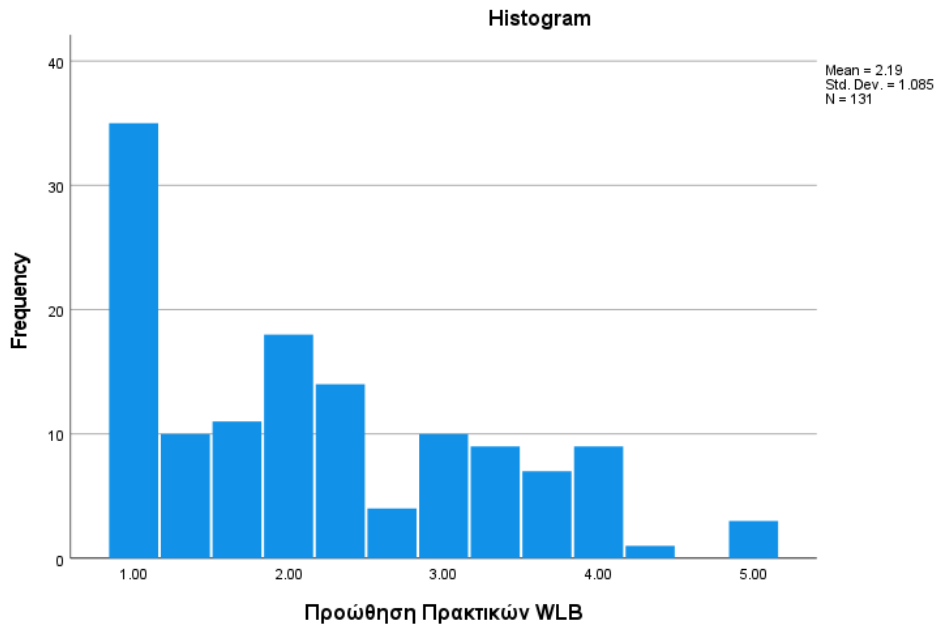
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Work Life Balance	.134	131	<.001	.952	131	<.001
Συναισθηματική Νοημοσύνη	.145	131	<.001	.935	131	<.001
Πνευματική Εξουθένωση Α	.172	131	<.001	.921	131	<.001
Πνευματική Εξουθένωση Β	.179	131	<.001	.895	131	<.001
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	.181	131	<.001	.932	131	<.001
Πρόωθηση Πρακτικών WLB	.136	131	<.001	.900	131	<.001
Ευέλικτες Ρυθμίσεις Εργασίας	.166	131	<.001	.919	131	<.001
Flexibility Stigma	.136	131	<.001	.938	131	<.001

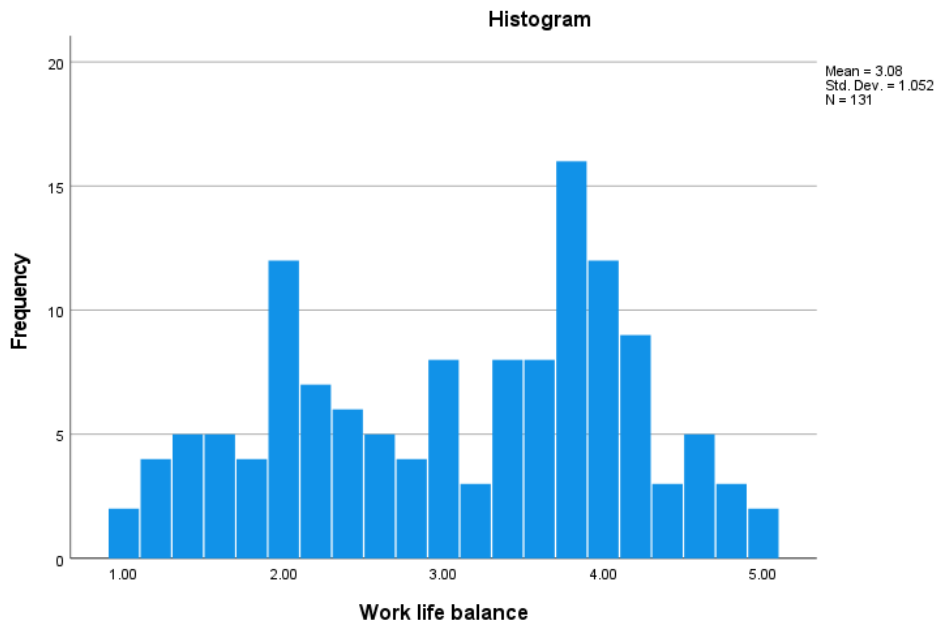
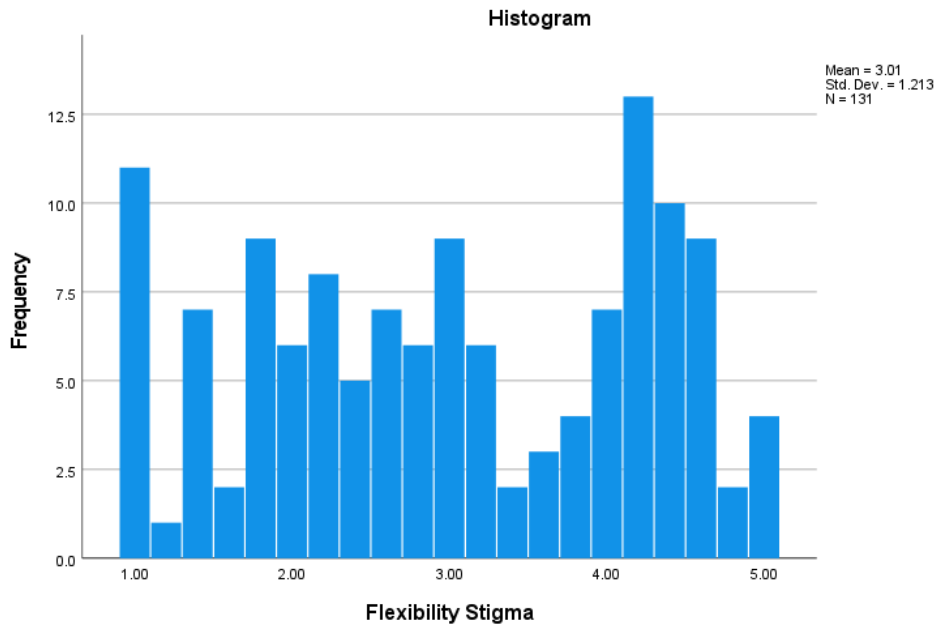
a. LillieforsSignificanceCorrection











Έλεγχοι διαφορών μεταξύ ομάδων των δημογραφικών στοιχείων

Διενεργήθηκαν t-tests ανεξαρτήτων δειγμάτων για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των δύο φύλων ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο φύλων ($p > .05$).

Πίνακας 14 Διαφοροποίηση μεταξύ των δύο φύλων ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Φύλο	N	ΜΟ	ΤΑ	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Άνδρας	29	2.83	1.22	0.175
	Γυναίκα	101	3.17	0.98	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Άνδρας	29	3.14	1.18	0.936
	Γυναίκα	101	3.12	1.01	
Πνευματική Εξουθένωση	Άνδρας	29	2.94	1.37	0.243
	Γυναίκα	101	3.26	1.06	
Συναισθηματική ασυμφωνία	Άνδρας	29	3.36	1.53	0.810
	Γυναίκα	101	3.43	1.32	
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	Άνδρας	29	2.76	1.25	0.536
	Γυναίκα	101	2.61	1.02	
Προώθηση πρακτικών WLB	Άνδρας	29	2.23	1.14	0.742
	Γυναίκα	101	2.15	1.04	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	Άνδρας	29	2.48	1.02	0.135
	Γυναίκα	101	2.16	0.83	
Flexibility stigma	Άνδρας	29	3.04	1.40	0.841
	Γυναίκα	101	2.98	1.15	

Διενεργήθηκαν t-tests ανεξαρτήτων δειγμάτων για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Οι εργαζόμενοι άνω των 41 ετών παρουσίασαν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη ($p=.038$), χαμηλότερη πνευματική εξουθένωση ($p=.029$), χαμηλότερη συναισθηματική ασυμφωνία ($p=.005$) και χαμηλότερο flexibility stigma ($p=.001$), συγκριτικά με τους νεότερους εργαζόμενους.

Πίνακας 15 Διαφοροποίηση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Ηλικία	N	ΜΟ	ΤΑ	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	ως 41 ετών	83	3.23	1.05	0.057
	>41 ετών	47	2.87	0.99	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	ως 41 ετών	83	2.99	1.10	0.038
	>41 ετών	47	3.37	0.90	
Πνευματική Εξουθένωση	ως 41 ετών	83	3.36	1.10	0.029
	>41 ετών	47	2.90	1.15	
Συναισθηματική ασυμφωνία	ως 41 ετών	83	3.67	1.36	0.005
	>41 ετών	47	2.97	1.26	
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	ως 41 ετών	83	2.59	1.08	0.513
	>41 ετών	47	2.72	1.07	
Προώθηση πρακτικών WLB	ως 41 ετών	83	2.09	1.07	0.250
	>41 ετών	47	2.31	1.05	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	ως 41 ετών	83	2.20	0.87	0.570
	>41 ετών	47	2.29	0.91	
Flexibility stigma	ως 41 ετών	83	3.25	1.15	0.001
	>41 ετών	47	2.55	1.18	

Διενεργήθηκαν t-tests ανεξαρτήτων δειγμάτων για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων Ελληνικής ή άλλης εθνικότητας ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Οι εργαζόμενοι μη Ελληνικής εθνικότητας παρουσίασαν χαμηλότερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p < .001$), χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη ($p < .001$), υψηλότερη πνευματική εξουθένωση ($p < .001$) και συναισθηματική ασυμφωνία ($p < .001$), χαμηλότερο υποστηρικτικό περιβάλλον ($p < .001$), χαμηλότερη προώθηση πρακτικών WLB ($p < .001$) και ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας ($p < .001$) καθώς και υψηλότερο flexibility stigma ($p < .001$), συγκριτικά με τους Έλληνες εργαζόμενους. Η γενίκευση των αποτελεσμάτων περιορίζεται από τον μικρό αριθμό εργαζομένων μη Ελληνικής εθνικότητας που συμμετείχαν στο δείγμα.

Πίνακας 16 Διαφοροποίηση μεταξύ των Ελληνικής ή άλλης εθνικότητας ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Εθνικότητα	N	ΜΟ	ΤΑ	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Ελληνική	116	2.98	1.03	<.001
	Άλλη	14	4.06	0.40	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Ελληνική	116	3.26	1.00	<.001
	Άλλη	14	2.02	0.73	
Πνευματική Εξουθένωση	Ελληνική	116	3.09	1.15	<.001
	Άλλη	14	4.02	0.40	
Συναισθηματική ασυμφωνία	Ελληνική	116	3.30	1.38	<.001
	Άλλη	14	4.38	0.60	
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	Ελληνική	116	2.75	1.08	<.001
	Άλλη	14	1.73	0.43	
Προώθηση πρακτικών WLB	Ελληνική	116	2.28	1.06	<.001
	Άλλη	14	1.21	0.36	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	Ελληνική	116	2.30	0.90	<.001
	Άλλη	14	1.68	0.52	
Flexibility stigma	Ελληνική	116	2.85	1.17	<.001
	Άλλη	14	4.19	0.78	

Διενεργήθηκαν έλεγχοι One-Way ANOVA για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Οι παντρεμένοι εργαζόμενοι παρουσίασαν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη ($p = .037$) και χαμηλότερο flexibility stigma ($p = .029$), συγκριτικά με τους ανύπαντρους και τους διαζευγμένους εργαζόμενους.

Πίνακας 17 Διαφοροποίηση μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Οικογενειακή κατάσταση	N	ΜΟ	ΤΑ	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Ανύπαντρος/η	44	3.06	1.02	0.531
	Διαζευγμένος/η	18	3.32	0.95	
	Παντρεμένος/η	65	3.02	1.04	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Ανύπαντρος/η	44	2.95	1.09	0.037
	Διαζευγμένος/η	18	2.72	1.05	
	Παντρεμένος/η	65	3.34	0.98	
Πνευματική Εξουθένωση	Ανύπαντρος/η	44	3.25	1.28	0.586
	Διαζευγμένος/η	18	3.36	1.06	
	Παντρεμένος/η	65	3.08	1.06	
Συναισθηματική ασυμφωνία	Ανύπαντρος/η	44	3.58	1.47	0.351
	Διαζευγμένος/η	18	3.63	1.38	
	Παντρεμένος/η	65	3.24	1.29	
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	Ανύπαντρος/η	44	2.47	1.12	0.439
	Διαζευγμένος/η	18	2.61	1.05	
	Παντρεμένος/η	65	2.74	1.04	
Προώθηση πρακτικών WLB	Ανύπαντρος/η	44	1.95	1.03	0.243
	Διαζευγμένος/η	18	2.17	1.18	
	Παντρεμένος/η	65	2.30	1.05	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	Ανύπαντρος/η	44	2.21	0.88	0.742
	Διαζευγμένος/η	18	2.09	0.79	
	Παντρεμένος/η	65	2.27	0.91	
Flexibilitystigma	Ανύπαντρος/η	44	3.26	1.27	0.029
	Διαζευγμένος/η	18	3.38	1.05	
	Παντρεμένος/η	65	2.73	1.17	

Διενεργήθηκαν t-tests ανεξαρτήτων δειγμάτων για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων που έχουν παιδιά και αυτών που δεν έχουν, ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Δεν παρουσιάζεται κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ($p > .05$)

Πίνακας 18 Διαφοροποίηση μεταξύ των γονέων και μη ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Έχετε παιδιά;	N	ΜΟ	ΤΑ	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Ναι	86	3.1349	1.05627	0.289
	Όχι	44	3.0273	1.01577	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Ναι	86	3.1802	1.03604	0.206
	Όχι	44	3.0205	1.06696	
Πνευματική Εξουθένωση	Ναι	86	3.1541	1.07865	0.297
	Όχι	44	3.267	1.24639	
Συναισθηματική ασυμφωνία	Ναι	86	3.3566	1.31834	0.247

	Όχι	44	3.5303	1.45264	
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	Ναι	86	2.7016	1.05815	0.186
	Όχι	44	2.5227	1.11113	
Προώθηση πρακτικών WLB	Ναι	86	2.2791	1.07236	0.050
	Όχι	44	1.9545	1.01562	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	Ναι	86	2.2267	0.90167	0.462
	Όχι	44	2.2424	0.85624	
Flexibilitystigma	Ναι	86	2.8977	1.1853	0.095
	Όχι	44	3.1909	1.2336	

Διενεργήθηκαν t-tests ανεξαρτήτων δειγμάτων για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των των επιπέδων εκπαίδευσης ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου επιπέδου εκπαίδευσης παρουσίασαν χαμηλότερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p=.002$), χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη ($p<.001$), υψηλότερη πνευματική εξουθένωση ($p=.003$) και συναισθηματική ασυμφωνία ($p=.015$), χαμηλότερο υποστηρικτικό περιβάλλον ($p<.001$), χαμηλότερη εφαρμογή ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας ($p=.027$) καθώς και υψηλότερο flexibilitystigma ($p<.001$), συγκριτικά με τους εργαζόμενους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 19 Διαφοροποίηση μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Εκπαίδευση	N	MO	TA	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	3.35	0.91	0.002
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	2.79	1.11	
	Συναισθηματική Νοημοσύνη	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	2.83	1.06
Πνευματική Εξουθένωση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	3.50	0.90	
	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	3.45	0.98	0.003
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	2.87	1.23	
Συναισθηματική ασυμφωνία	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	3.68	1.26	0.015
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	3.09	1.43	
	Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	2.48	1.00
Προώθηση πρακτικών WLB	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	2.84	1.14	
	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	2.09	1.02	0.332
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	2.27	1.11	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	2.08	0.74	0.027
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	2.42	1.01	

Flexibilitystigma	Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	72	3.42	1.09	<.001
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	58	2.47	1.14	

Διενεργήθηκαν t-tests ανεξαρτήτων δειγμάτων για την ανίχνευση διαφορών μεταξύ των ομάδων προϋπηρεσίας ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία ως και 10 έτη παρουσίασαν χαμηλότερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($p=.008$), χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη ($p<.001$), υψηλότερη πνευματική εξουθένωση ($p<.001$) και συναισθηματική ασυμφωνία ($p<.001$), χαμηλότερο υποστηρικτικό περιβάλλον ($p<.001$), χαμηλότερη προώθηση πρακτικών WLB ($p<.001$) και ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας ($p=.031$) καθώς και υψηλότερο flexibilitystigma ($p<.001$), συγκριτικά με τους πιο έμπειρους εργαζόμενους.

Πίνακας 20 Διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων προϋπηρεσίας ως προς τις μεταβλητές της ανάλυσης (αποτελέσματα t-tests)

	Προϋπηρεσία στον κλάδο της φιλοξενίας	N	ΜΟ	ΤΑ	p
Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	ως και 10 έτη	93	3.25	1.02	0.008
	> 10 έτη	37	2.72	1.01	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	ως και 10 έτη	93	2.86	1.06	<.001
	> 10 έτη	37	3.81	0.61	
Πνευματική Εξουθένωση	ως και 10 έτη	93	3.44	1.07	<.001
	> 10 έτη	37	2.57	1.07	
Συναισθηματική ασυμφωνία	ως και 10 έτη	93	3.71	1.29	<.001
	> 10 έτη	37	2.68	1.27	
Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	ως και 10 έτη	93	2.46	1.01	0.003
	> 10 έτη	37	3.09	1.11	
Προώθηση πρακτικών WLB	ως και 10 έτη	93	1.97	0.98	<.001
	> 10 έτη	37	2.67	1.10	
Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	ως και 10 έτη	93	2.13	0.85	0.031
	> 10 έτη	37	2.50	0.92	
Flexibilitystigma	ως και 10 έτη	93	3.29	1.16	<.001
	> 10 έτη	37	2.25	0.99	

Αναλυτικά αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης

ModelSummary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.663	.643	.61920

- a. Predictors: (Constant), Flexibilitystigma, Προώθηση πρακτικών WLB, Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, Συναισθηματική ασυμφωνία , Συναισθηματική Νοημοσύνη, Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, Πνευματική Εξουθένωση
- b. DependentVariable: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	89.770	7	12.824	33.449	<,001 ^b
	Residual	45.625	119	.383		
	Total	135.395	126			

- a. DependentVariable: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- b. Predictors: (Constant), Flexibilitystigma, Προώθηση πρακτικών WLB, Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, Συναισθηματική ασυμφωνία , Συναισθηματική Νοημοσύνη, Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, Πνευματική Εξουθένωση

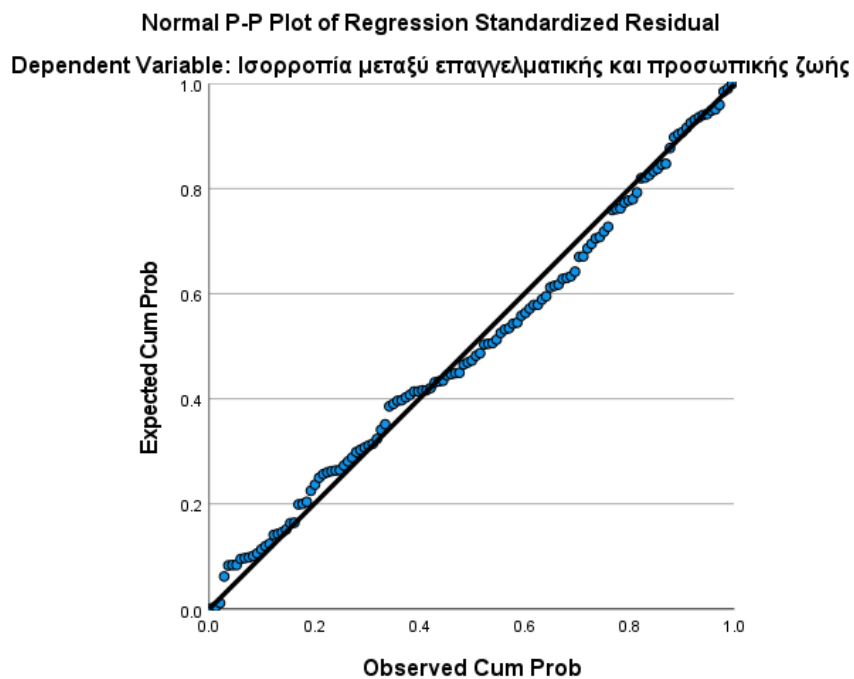
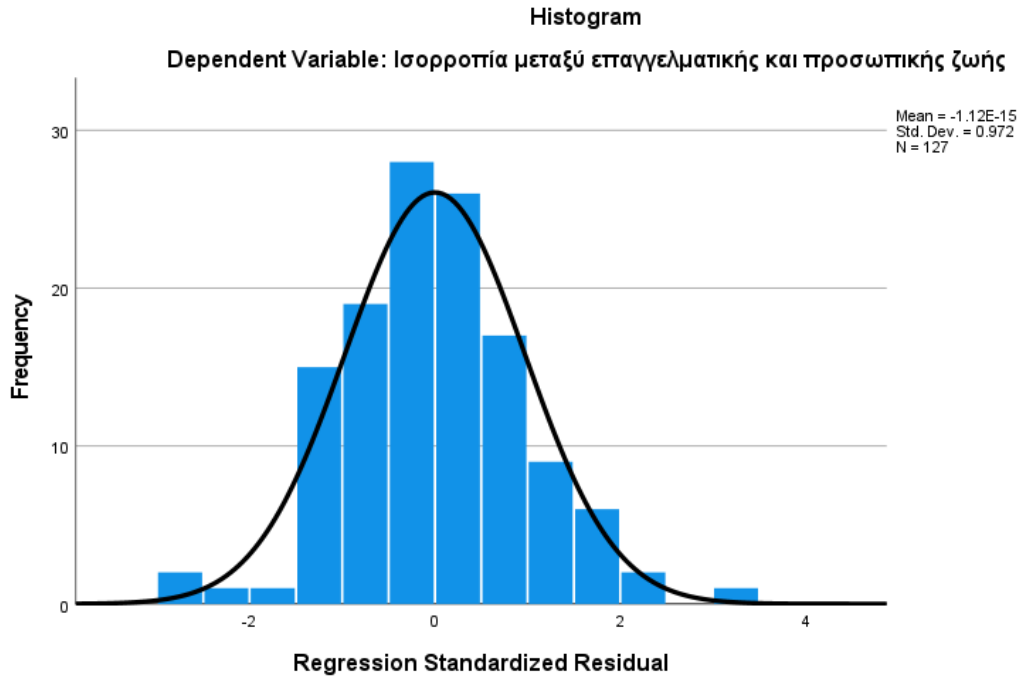
Έλεγχος προϋποθέσεων γραμμικής παλινδρόμησης

- Η γραμμικότητα, δηλαδή η ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής και της εξαρτημένης, αποδεικνύεται από τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών γραμμικών συσχετίσεων Pearson, όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα 1.4.
- Επίσης, έχει ήδη παρουσιαστεί η μη ύπαρξη σημαντικών ακραίων τιμών ανά μεταβλητή από τη μελέτη των αντίστοιχων ιστογραμμάτων. Παρόλα αυτά, εντοπίστηκαν επιπλέον οι πολυμεταβλητές ακραίες τιμές (multivariate outliers) μέσω των αποστάσεων Mahalanobis και αφαιρέθηκαν από τις αναλύσεις.
- Ο δείκτης VIF < 5 για κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας.

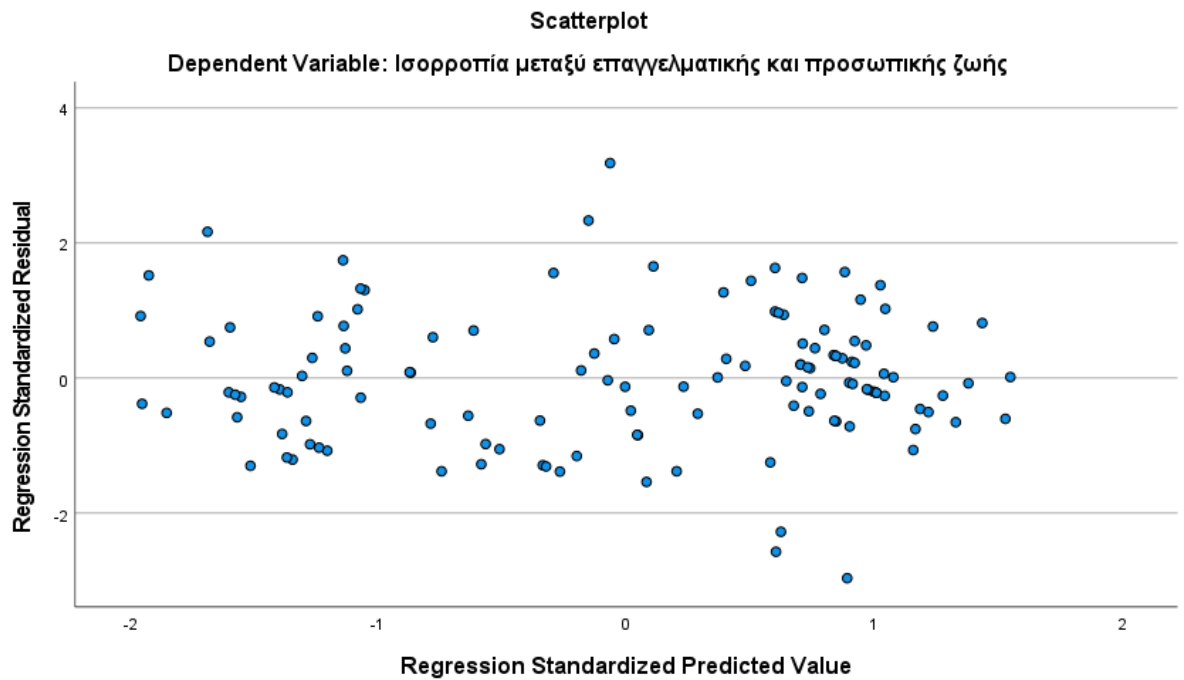
Model	Coefficients ^a									
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
						Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.151	.487		2.362	.020	.186	2.116		
	Συναισθηματική Νοημοσύνη	.051	.095	.051	.530	.597	-.138	.239	.312	3.205
	Πνευματική Εξουθένωση	.405	.106	.442	3.833	<.001	.196	.614	.213	4.686
	Συναισθηματική ασυμφωνία	.172	.081	.226	2.122	.036	.011	.332	.249	4.012
	Υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον	-.244	.109	-.251	-2.229	.028	-.460	-.027	.224	4.473
	Προώθηση πρακτικών WLB	.062	.102	.063	.608	.544	-.139	.263	.263	3.799
	Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	.045	.097	.038	.469	.640	-.146	.237	.442	2.260
	Flexibility stigma	.103	.081	.119	1.263	.209	-.058	.263	.318	3.149

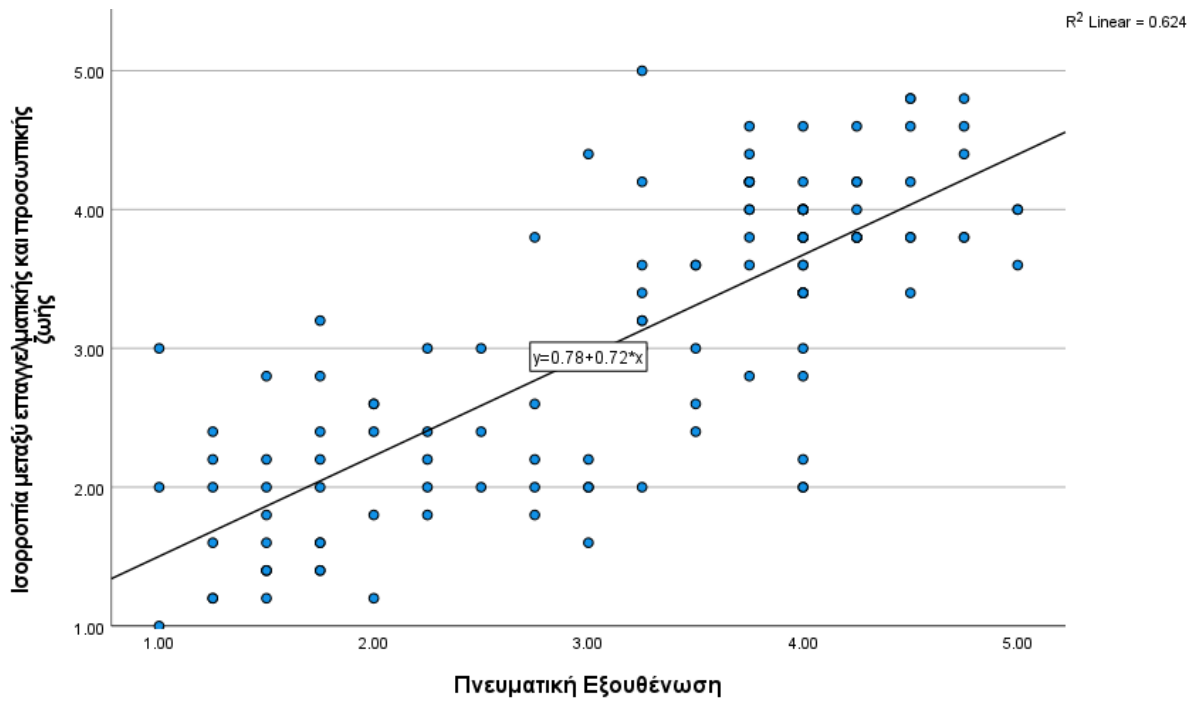
a. Dependent Variable: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

- Τα κατάλοιπα (σφάλματα του μοντέλου) έχουν κατανομή κοντά στην κανονική όπως παρουσιάζεται στο ιστόγραμμα και το normalP-Plot.

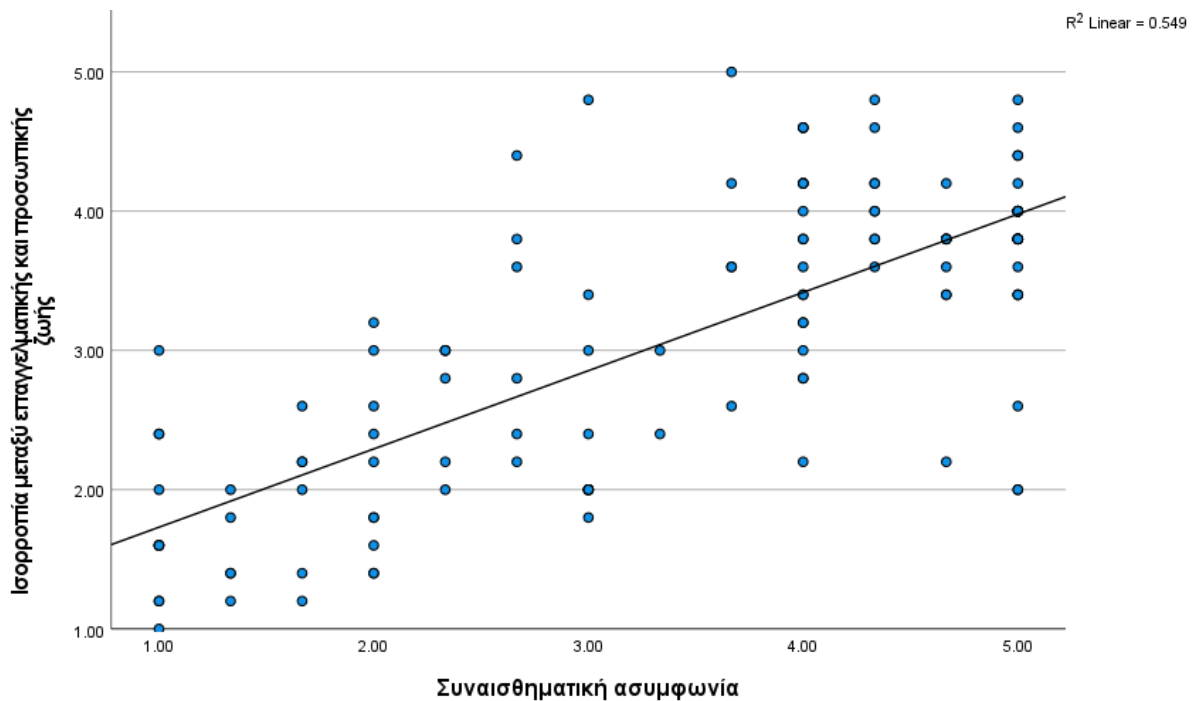


- Επίσης, η προϋπόθεση της ομοσκεδαστικότητας τηρείται, καθώς όπως παρουσιάζεται από το διάγραμμα διασποράς, οι διακυμάνσεις των σφαλμάτων της παλινδρόμησης παραμένουν παρόμοιες κατά μήκος του οριζοντίου άξονα.

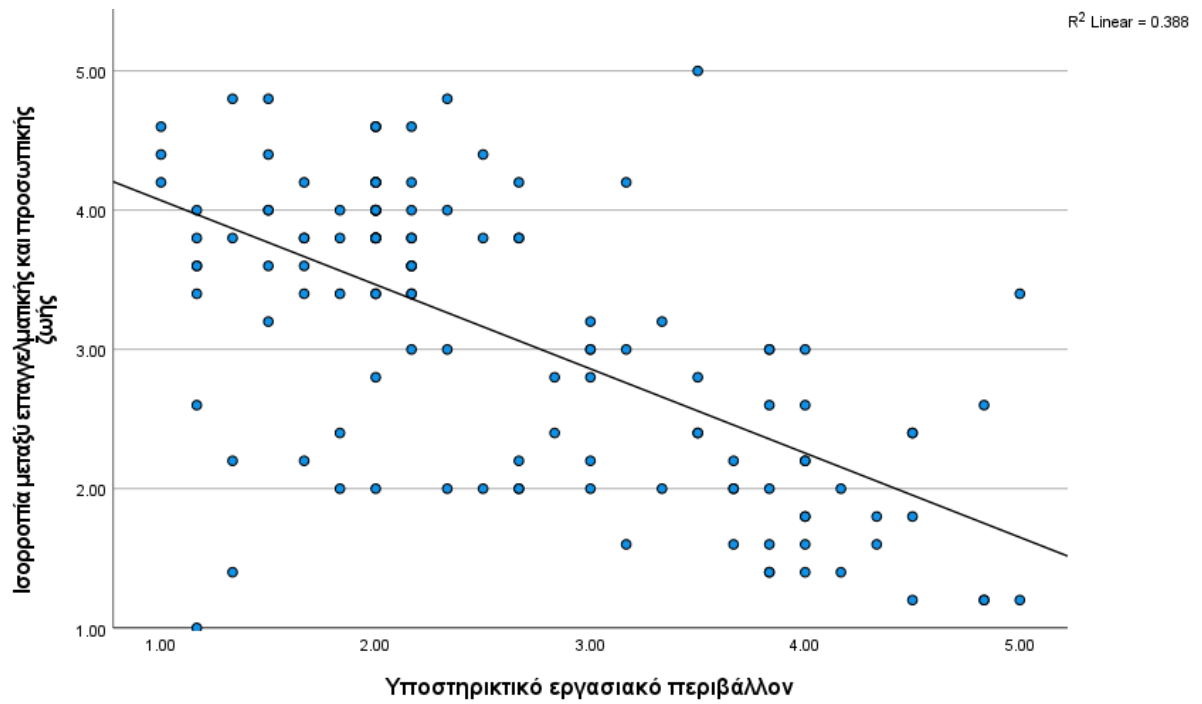




Διάγραμμα 1



Διάγραμμα 2



,

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.