



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«Ισορροπία Εργασίας - Ζωής και η επίδραση της στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης : Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην γεωγραφική περιοχή της Θεσσαλονίκης»

της

Τζαβέλα Αλεξάνδρα
(HRM22037)

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασιλειάδης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Θεσσαλονίκη,
Φεβρουάριος/2023

Περίληψη

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο την εξέταση της σχέσης μεταξύ ισορροπίας εργασίας ζωής και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων οι οποίοι εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η έρευνα ήταν ποσοτική και ανέδειξε τους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την ισορροπία εργασίας ζωής και την αποτελεσματικότητα καθώς και τη μεταξύ τους σχέση, σε ένα δείγμα εργαζομένων από την περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	4
1.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
1.1. Ισορροπία Εργασίας-Ζωής.....	5
1.1.1.Ερευνητικές Διαπιστώσεις.....	6
1.2 Η έννοια της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.....	9
1.2.1.Ερευνητικές Διαπιστώσεις.....	15
1.3.Ο ξενοδοχειακός κλάδος	19
1.3.1.Γενικά Χαρακτηριστικά	19
1.3.2.Στρατηγικός Σχεδιασμός στον ξενοδοχειακό κλάδο	22
1.3.3.Ερευνητικές Διαπιστώσεις.....	25
1.4. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	25
1.4.1Έρευνες για την ισορροπία εργασίας και ζωής και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο	33
1.4.1.1. Αποτελεσματικότητα εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	33
1.4.1.2. Ισορροπία εργασίας ζωής εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο	41
1.4.2.Ερευνητικές Διαπιστώσεις.....	53
3.Μεθοδολογία έρευνας	55
Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	55

Δείγμα της έρευνας.....	55
Ερευνητικό εργαλείο.....	56
Συλλογή δεδομένων.....	56
Ανάλυση δεδομένων.....	57
<i>4.Αποτελέσματα έρευνας.....</i>	<i>58</i>
Συζήτηση.....	100
Συμπεράσματα.....	102
Αναφορές.....	104

Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη της επιρροής της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και της ζωής στην εργασιακή αποτελεσματικότητα εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Αναλυτικότερα, εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες είχαν εξισορροπήσει την ζωή με την εργασία τους και οι παράγοντες οι οποίοι φάνηκε να επηρεάζουν αυτή την ισορροπία, καθώς και το επίπεδο στο οποίο καταφέρνουν να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους αυτή. Για την ολοκλήρωση της έρευνας, η οποία ήταν ποσοτική, εξετάστηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Το επίπεδο ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής επηρεάζει το επίπεδο αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων στην εργασία τους;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων επηρεάζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων στην εργασία τους;

Η εργασία δομείται σε δύο εκτενή τμήματα, τα οποία αποτελούν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα συμπεράσματα, ενώ παρεμβάλλεται η μεθοδολογία και ακολουθούν η συζήτηση και τα συμπεράσματα.

1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Ισορροπία Εργασίας-Ζωής

Όταν οι σχέσεις στο χώρο εργασίας άρχισαν να αλλάζουν ως αποτέλεσμα της οικονομικής αστάθειας που οδήγησε σε αγώνα για επιβίωση, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έγινε ζητούμενο για τους εργαζόμενους και σημαντική ως ερευνητικός τομέας (Naithani, 2010).

Η ισορροπία ανάμεσα στις πτυχές της εργασίας και της ζωής εκτός εργασίας εξαρτάται από μια ποικιλία ατομικών συνθηκών. Μερικοί άνθρωποι βλέπουν την εργασία τους ως το πιο σημαντικό τμήμα της ζωής τους, καθώς τους επιτρέπει να επιτύχουν τους στόχους τους και να πετύχουν. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί επί του παρόντος σημαντική ανησυχία τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους.

Το πρόβλημα των πολλών ωρών εργασίας έχει επιδεινωθεί από την τεχνολογία. Τα προβλήματα εργασίας-οικογένειας και η τηλεργασία έχουν θετική σχέση, σύμφωνα με τους Lapierre & Allen (2006). Οι προκλήσεις ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζουν τόσο τους άνδρες όσο και τις γυναίκες σε διαφορετικές φάσεις της ζωής τους και δεν αφορούν συγκεκριμένο επάγγελμα ή φύλο, αποτελώντας ένα παγκόσμιο πρόβλημα (Darcy κ.α., 2012).

Σύμφωνα με τον Bird (2006), τα ζητήματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελούν κύρια ανησυχία για τους CEO και τους ειδικούς του

ανθρώπινου δυναμικού ως αποτέλεσμα της αυξημένης πίεσης στην εργασία. Εκτός από τις οργανώσεις που υιοθετούν πολιτικές προς όφελος της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τα άτομα που εργάζονται ως διευθυντές ή στελέχη πρέπει να συνυπολογίζουν τους παράγοντες που αφορούν τους εργαζομένους και προκύπτουν από την ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συμπεριλαμβανομένου του αντίκτυπου της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην ανάπτυξη και το κέρδος, την πλήρη δέσμευση, την εξυπηρέτηση πελατών, την απόκτηση δεξιοτήτων και την υγειονομική περίθαλψη (Hooja, 2018).

Παραδόξως, δεν παρέχεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ένας διακριτός και μετρήσιμος ορισμός ή μέτρηση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αντίθετα, το σώμα της έρευνας περιέχει μια μεγάλη ποικιλία ορισμών και μετρήσεων.

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αναφέρεται στη δημιουργία και διατήρηση υποστηρικτικών και υγιών εργασιακών περιβαλλόντων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ των επαγγελματικών και προσωπικών τους υποχρεώσεων, ενισχύοντας έτσι την πίστη και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

1.1.1.Ερευνητικές Διαπιστώσεις

Έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες για την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με μια канаδική μελέτη σε μεγάλο δείγμα από τον Lowe (2005), ένας στους τέσσερις εργαζόμενους βιώνει υψηλά επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας λόγω παρεμβολών μεταξύ εργασίας και οικογένειας και άγχους που προκύπτει από τη σύγκρουση μεταξύ των δύο πεδίων.

Δεδομένης της υπερφόρτωσης ρόλων, σχεδόν το 60 τοις εκατό των ερωτηθέντων εργαζομένων αντιμετωπίζουν σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Ο χρόνος που αφιερώνεται στην εργασία είναι ο πιο ισχυρός και σταθερός παράγοντας πρόβλεψης της σύγκρουσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ όλων των μεταβλητών που σχετίζονται με την εργασία. Οι διευθυντές και οι επαγγελματίες αναφέρουν συχνά υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας, λόγω των περισσότερων ωρών εργασίας τους.

Άλλοι λόγοι περιλαμβάνουν «την ασφάλεια της εργασίας», «την υποστήριξη προϊσταμένου», «την υποστήριξη συναδέλφων», «τις απαιτήσεις ή την υπερφόρτωση εργασίας», «τη σύγκρουση ρόλων εργασίας», «την ασάφεια του ρόλου εργασίας», «τη δυσαρέσκεια» και «την εκτεταμένη χρήση τεχνολογίας επικοινωνίας» που θολώνει τα όρια μεταξύ σπιτιού και εργασίας.

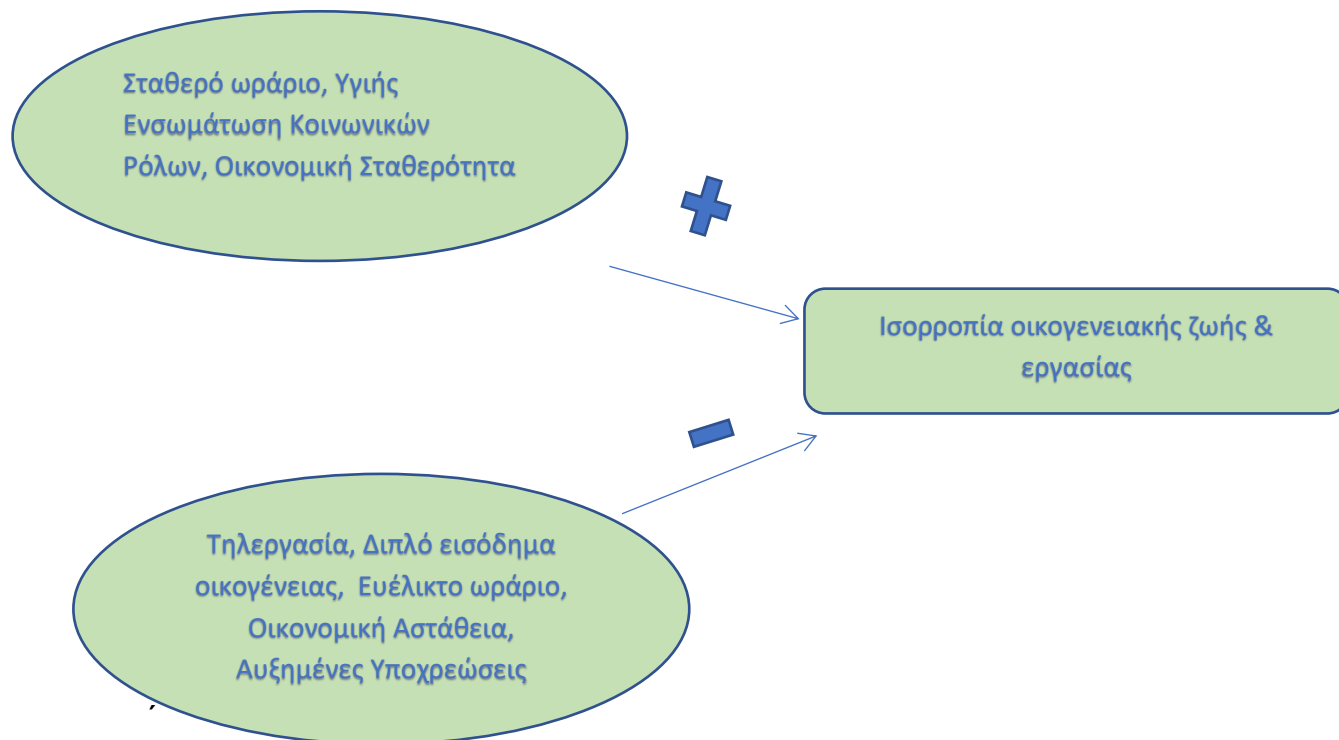
Η εργασία, τα παιδιά, οι δουλειές του σπιτιού, ο εθελοντισμός, η φροντίδα του συζύγου ή του ηλικιωμένου γονέα και άλλες ανταγωνιστικές ευθύνες ασκούν πίεση στα άτομα, τις οικογένειες και τις κοινότητες στις οποίες κατοικούν. Η σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένα σοβαρό ζήτημα που επηρεάζει τους εργαζόμενους, τους εργοδότες και τις κοινότητες.

Φαίνεται ότι αυτό το πρόβλημα αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου λόγω του μεγάλου αριθμού γυναικών στο εργατικό δυναμικό.

Τα ποσοστά συμμετοχής στην εργασία, ο αυξανόμενος αριθμός μονογονεϊκών οικογενειών, η κυριαρχία των οικογενειών με διπλό εισόδημα και οι αναδυόμενες τάσεις όπως η φροντίδα ηλικιωμένων είναι όλοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να

ληφθούν υπόψη στην αναζήτηση των αιτίων και την προσπάθεια ορισμού της σύγκρουσης αυτής (Dhas, 2015).

Σχήμα 1: Σύνοψη παραγόντων επίδρασης της κατάστασης ισορροπίας οικογένειας/ζωής & εργασίας σε σχηματική απόδοση



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.2 Η έννοια της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων

Η ταχεία τεχνολογική πρόοδος αναγκάζει άτομα και οργανισμούς να ενεργούν γρήγορα ως απάντηση στα υπάρχοντα προβλήματα. Ένας οργανισμός είναι μια ομάδα δύο ή περισσότερων ατόμων που μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα και εργάζονται για τον ίδιο στόχο. Το σημερινό περιβάλλον με απίστευτα γρήγορους ρυθμούς απαιτεί μια πιο λεπτή οργανωτική δομή και πολιτικές προκειμένου να κινείται αποτελεσματικά και αποδοτικά, επηρεάζοντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών του οργανισμού. Απαιτείται οργανωτική στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού που επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Husein (2001, σ. 5), «η στρατηγική είναι μια σταδιακή και συνεχής δράση που βασίζεται στις μελλοντικές προσδοκίες των πελατών». Η στρατηγική ξεκινά σχεδόν πάντα με πιθανά αποτελέσματα και όχι με πραγματικά αποτελέσματα. Απαιτούνται βασικές ικανότητες λόγω του γρήγορου ρυθμού της καινοτομίας στην αγορά και των αλλαγών στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Η στρατηγική μιας εταιρείας συνίσταται στον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών, στον καθορισμό της κατεύθυνσης δράσης της και στην κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων (Ilinitch κ.α., 1996).

Η στρατηγική μπορεί επίσης να οριστεί ως ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο και ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει το στρατηγικό πλεονέκτημα της εταιρείας με τις περιβαλλοντικές προκλήσεις και έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει ότι οι πρωταρχικοί στόχοι του οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής (Jauch and Glueck, 1989).

Η σχέση μεταξύ της στρατηγικής απόδοσης του οργανισμού και της ποιότητας των υπηρεσιών του είναι στενή. Σύμφωνα με τους Fandy κ.α. (2011), η ποιότητα είναι ένα μέτρο της τελειότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αποτελείται από την ποιότητα σχεδιασμού και την ποιότητα συμμόρφωσης.

Η ποιότητα συμμόρφωσης είναι μια μέτρηση του επιπέδου συμμόρφωσης μεταξύ ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και των απαιτήσεων ή προδιαγραφών ποιότητας που καθορίστηκαν εκ των προτέρων. Σύμφωνα με τους Vargo & Lusch (όπως αναφέρεται από τους Tjiptono Fandy, Gregorius Chandra, 2011), η ποιότητα της υπηρεσίας είναι αλληλεπιδραστική διαδικασία. Διάφοροι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας υπηρεσιών, της διαχείρισης των προσδοκιών των πελατών, της διαχείρισης τεκμηρίων ποιότητας υπηρεσιών, της εκπαίδευσης των καταναλωτών σχετικά με τις υπηρεσίες, της καλλιέργειας ποιοτικής κουλτούρας, της αυτοματοποίησης της ποιότητας, της παρακολούθησης των υπηρεσιών και της ανάπτυξης συστημάτων πληροφοριών ποιότητας υπηρεσιών, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που επηρεάζουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων και της εφαρμογής συστημάτων σε οργανισμούς με αποτελεσματικά και αποδοτικά λειτουργικά συστήματα.

Ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός εάν επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι και σκοποί του (Drucker, 2002). Η αποτελεσματικότητα συνεπάγεται την έγκαιρη επίτευξη μιας ποικιλίας προκαθορισμένων στόχων με τη χρήση συγκεκριμένων πόρων που διατίθενται για συγκεκριμένες δραστηριότητες. Οι

σημερινοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις στα πληροφοριακά τους συστήματα, όπου συνθήκες ή καταστάσεις που αποκλίνουν από τους στόχους του οργανισμού οδηγούν σε πτώση της συνολικής απόδοσης (Abd-Elrahman κ.α., 2020).

Ως αποτέλεσμα της μείωσης της απόδοσης, η ποιότητα των υπηρεσιών και συστημάτων πληροφοριών μειώνεται, επηρεάζοντας τη συνολική απόδοση του οργανισμού (Arcand κ.α., 2017). Προκειμένου να εντοπιστούν αυτά τα ζητήματα, είναι απαραίτητο να αναλυθούν οι επιδόσεις του οργανισμού, η οικονομία και η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών (Saputra κ.α., 2021).

Έναν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας μίας επιχείρησης αποτελεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από πλήθος παραγόντων.

Η αύξηση του επιπέδου παραγωγής είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς (OB) και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (HR), η παραγωγικότητα όπως μετράται με την απόδοση της εργασίας είναι ένα θέμα που έχει λάβει σημαντική προσοχή (Bommer κ.α., 1995; Lawler, & Worley, 2006; Schiemann , 2009). Η απόδοση στην εργασία, με τη μορφή αξιολόγησης και διαχείρισης απόδοσης, αποτελεί βασικό συστατικό της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και είναι η πιο περιζήτητη αναπτυξιακή παρέμβαση στο χαρτοφυλάκιο HR (Bateman, & Snell, 2007; Fay, & Luhrmann, 2004· Hellriegel κ.α., 2004).

Ο όρος "απόδοση εργαζομένων" αναφέρεται στα επιτεύγματα ενός ατόμου στην εργασία μετά από τις απαραίτητες προσπάθειες σε αυτήν. Η απόδοση αυξάνεται σε άτομα με αφοσιωμένο προφίλ και συμπαθείς συναδέλφους και εργοδότες γύρω τους

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 1999· Karakas, 2010). Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων είναι απολύτως απαραίτητο για μια εμπορική επιχείρηση, καθώς επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Ένας στόχος που βασίζεται στην απόδοση συνδέεται με τις πολιτικές της επιχείρησης (Jena, & Pradhan, 2014; London, 2003; Mone, & London, 2009).

Προηγούμενες έρευνες έχουν αποκαλύψει ότι η εφαρμογή κερδοφόρων προγραμμάτων ανταμοιβής με σκοπό την ώθηση των εργαζομένων προς ουσιαστική συμμετοχή στο χώρο εργασίας δεν ήταν αποτελεσματική (Friedman, & Sunder, 1994; Roth, 1995; Smith, 1991; Sprinkle, 2000). Ταυτόχρονα, υπάρχουν άφθονα πραγματιστικά στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι χρηματικές προσφορές έχουν ποικίλες συνέπειες και μπορεί να μην είναι πάντα ιδιαίτερα σημαντικές για τον σκοπό της ανύψωσης της απόδοσης των εργαζομένων (Bonner et al., 2001; Camerer, & Hogarth, 1999; Gupta, & Shaw, 2014). Εάν τα χρηματικά κίνητρα δεν έχουν καμία επίδραση στο επίπεδο προσπάθειας ή απόδοσης ενός ατόμου, τότε το ζήτημα που πρέπει να τεθεί είναι, "Ποιες άλλες συνδεδεμένες πτυχές συμπεριφοράς που επηρεάζουν την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων υπάρχουν;"

Ταυτόχρονα, επειδή οι απαιτήσεις της εταιρείας αλλάζουν συνεχώς, η ικανότητα προσαρμογής έχει αναδειχθεί ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης. Δυστυχώς, δεν έχει γίνει αρκετή προσπάθεια για την επαλήθευση αυτών των ασαφών μεταβλητών μέσω της πραγματικής έρευνας. Είναι πιθανό ότι το γεγονός ότι η απόδοση είναι μια δύσκολη πρόκληση για καθορισμό και αξιολόγηση είναι ένας από τους λόγους για αυτό.

Η οργανωτική ψυχολογία βασίζεται στην ιδέα ότι οι ανθρώπινοι ρόλοι και οι οργανωτικοί στόχοι είναι αλληλένδετοι. Αυτή είναι η θεμελιώδης υπόθεση του πεδίου (Pfeffer, & Salancik, 1978). Ωστόσο, δίνεται πολύ λίγη έμφαση στην κατανόηση των ενδοδιαπροσωπικών φραγμών συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν τα μέλη της εταιρείας για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ως αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο κανείς να αλλάξει την εστίασή του από μια καθορισμένη νοοτροπία με επίκεντρο το έργο σε μια ευρύτερη γνώση και αντίληψη που αφορά την αντιμετώπιση των διαφόρων ευθυνών των σύγχρονων εταιρειών που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Fried, Levi, & Laurence, 2008; Ilgen, & Hollenbeck, 1991; Morgeson, & Humphrey, 2008). Αυτό συνηγορεί υπέρ της διενέργειας εκτεταμένης μελέτης ορίζοντας ρητά το μέτρο της απόδοσης των εργαζομένων και κατασκευάζοντας ένα κατάλληλο μέσο που μπορεί να επικυρώσει τις υποκείμενες μεταβλητές της έρευνας (Pradhan κ.α. 2017).

Ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους μιας εταιρείας είναι το εργατικό δυναμικό της, το οποίο παραμένει εξίσου σημαντικό ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ικανότητα επιτυχούς διαχείρισης των σχέσεων με τους υπαλλήλους μπορεί να καθορίσει εάν μια εταιρεία θα έχει ή όχι μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα στην αγορά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων είναι συχνά ισχυρότερος από τις προσπάθειες να κερδίσει τον πελάτη.

Οι εργοδότες μπορεί να βελτιώσουν τις πιθανότητές τους να προσλαμβάνουν πολύτιμους εργαζομένους και να τους διατηρούν στο προσωπικό καλλιεργώντας μια

ατμόσφαιρα που είναι φιλόξενη, ευνοϊκή για την ανάπτυξη και ενθαρρύνει τη συμμετοχή του εργατικού τους δυναμικού.

Έχουν υπάρξει αρκετές μελέτες που δείχνουν χαμηλό επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο. Το Ινστιτούτο Gallup αναφέρει ότι μόνο το 15% των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο μπορεί να ταξινομηθεί ως πλήρως αφοσιωμένοι στην εργασία τους, ενώ το 85% των εργαζομένων είτε δεν ενδιαφέρονται για την εργασία τους είτε είναι αρκετά αδιάφοροι για την εργασία τους (Gallup, 2017).

Σύμφωνα με το Forbes (2014), το αυξανόμενο «ζήτημα αποδέσμευσης» μπορεί να αναχθεί στην έλλειψη υποστήριξης που δόθηκε στους εργαζομένους στις προσπάθειές τους να επιτύχουν αυτό που θεωρούν ως προσωπικά ουσιαστικά αποτελέσματα. Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει επίγνωση του προβλήματος της ανεπαρκούς δέσμευσης των εργαζομένων και των αρνητικών επιπτώσεων που έχει στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την Teresa Amabile του Harvard Business School η κατάσταση αυτή οδηγεί σε χαμηλότερο επίπεδο εταιρικών εσόδων και επιδείνωση των μετρήσεων κερδοφορίας της εταιρείας.

Το Υπουργείο Επιχειρήσεων, Καινοτομίας και Δεξιοτήτων (2009) έχει αναγνωρίσει ότι υπάρχει χαμηλό επίπεδο δέσμευσης εργαζομένων στη Μεγάλη Βρετανία και ότι αυτή η κατάσταση έχει αρνητικές επιπτώσεις για την οικονομία της χώρας. Λόγω της παγκόσμιας εμβέλειας του ζητήματος, υπάρχει προφανής απαίτηση για έρευνα σχετικά με την επίδραση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς και τη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας, σε μια προσπάθεια εξαγωγής διδαγμάτων που είναι καθολικά εφαρμόσιμα και πρακτικά χρήσιμα (Motyka, 2018).

Οι θεωρίες της εργασιακής αποτελεσματικότητας αναδεικνύουν ότι ο τομέας αποτελεσματικότητας είναι πολύπλοκος και ότι είναι πιθανό να περιλαμβάνει διαστάσεις που δεν συνδέονται σε μεγάλο βαθμό ή ακόμη και δεν συσχετίζονται καθόλου μεταξύ τους.

Αυτό είναι συνεπές με την ιδέα ότι ο τομέας απόδοσης αποτελείται από μια ποικιλία παραγόντων (Pynes & Lombardi, 2002). Η απόδοση μπορεί τεχνικά να οριστεί ως η αξία μιας σειράς συμπεριφορών των εργαζομένων που συμβάλλουν είτε θετικά είτε αρνητικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτές οι συμπεριφορές μπορούν είτε να βοηθήσουν είτε να εμποδίσουν την πρόοδο ενός οργανισμού προς τους στόχους του (Colquitt, LePine, & Wesson, 2018).

1.2.1.Ερευνητικές Διαπιστώσεις

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα κίνητρα που στοχεύουν στη συμπεριφορά που καθορίζεται από ρόλους, όπως οι επίσημες εργασιακές υποχρεώσεις, είναι τα συστατικά που συνθέτουν την απόδοση ενός εργαζομένου στην εργασία (Jex & Britt, 2015).

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα κίνητρα που στοχεύουν στην άριστη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως το να αποδίδουν καλά στα καθήκοντα τους, μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Armstrong, 2017; Malik κ.α., 2011).

Σύμφωνα με τους Armstrong και Baron, οι ακόλουθες είναι μερικές από τις πτυχές που, μεταξύ άλλων, καθορίζουν την απόδοση ενός ατόμου:

1) προσωπικοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζονται από το επίπεδο δεξιοτήτων, τις ικανότητες, τα κίνητρα και την ατομική δέσμευση ενός ατόμου.

2) παράγοντες ηγεσίας, οι οποίοι καθορίζονται από την ποιότητα της κίνησης, της καθοδήγησης και της υποστήριξης που παρέχεται από τους διευθυντές και τους ηγέτες των ομάδων.

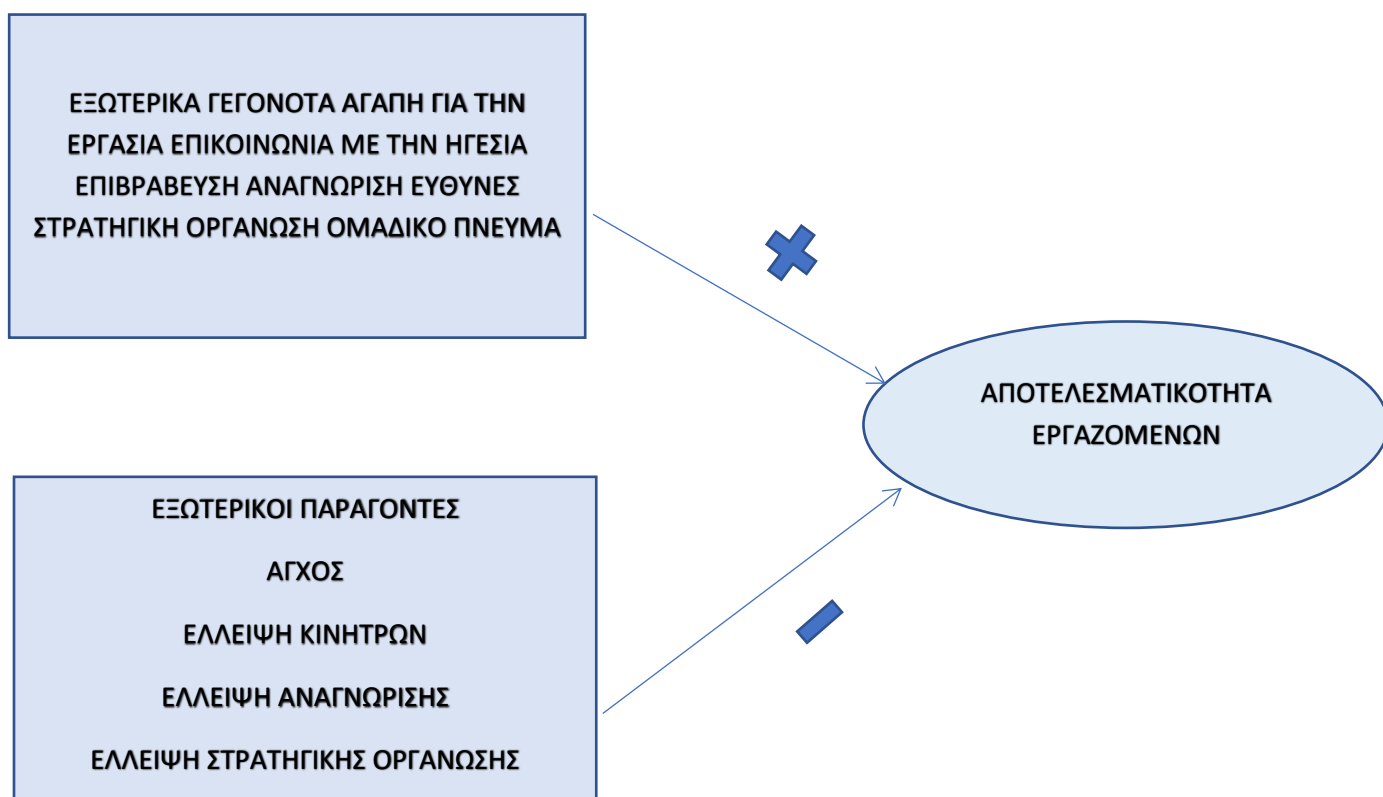
3) παράγοντες της ομάδας, οι οποίοι καθορίζονται από την ποιότητα της υποστήριξης που παρέχουν οι συνάδελφοι.

4) παράγοντες συστήματος, οι οποίοι καθορίζονται από την ύπαρξη συστημάτων και εγκαταστάσεων εργασίας που παρέχονται από τον οργανισμό.

5) συναφείς ή περιστασιακοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζονται από υψηλά επίπεδα τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων (Baron & Armstrong, 2008).

Οι Hersey, Blanchard και Johnson (2012) δηλώνουν ότι το επίπεδο αποτελεσματικής επικοινωνίας ενός οργανισμού, η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος και η συμπεριφορά των ηγετών του είναι όλα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων του (Karnati & Burmansah, 2020).

Σχήμα 2: Σχηματική Αναπαράσταση παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.3.Ο ξενοδοχειακός κλάδος

1.3.1.Γενικά Χαρακτηριστικά

Η παροχή τουριστικών υπηρεσιών έχει εξαιρετική σημασία για πολλά έθνη, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και η Ελλάδα (Bresciani και Ferraris, 2012, Bresciani κ.α., 2013). Παρά τις συνεχιζόμενες δυσκολίες που αντιμετώπισε η παγκόσμια οικονομία, τα ταξίδια και ο τουρισμός δεν δείχνουν να επηρεάζονται αρνητικά, καθώς ο τουριστικός κλάδος καταφέρνει να ανταπεξέρχεται στις δυσκολίες (WTTC, 2012). Δεδομένου ότι είναι ουσιαστικής σημασίας για την παροχή όλων των άλλων υπηρεσιών που σχετίζονται με τον τουρισμό και επειδή οι ταξιδιώτες έχουν την θεμελιώδη ανάγκη διαμονής στον προορισμό τους, η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί ουσιαστικό μέρος της τουριστικής βιομηχανίας (Orfila-Sintesa κ.α., 2005).

Η γενική ιδέα της σύγχρονης επιχειρηματικής και τουριστικής ανάπτυξης επικεντρώνεται στην ευχαρίστηση των τουριστών, των επισκεπτών και των καταναλωτών, καλύπτοντας τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και προτιμήσεις τους. Η σύγχρονη φιλοξενία διακρίνεται από άλλες συναφείς δραστηριότητες στον τομέα της παροχής καταλύματος μέσω της συνεχούς διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών και της εισαγωγής νέων τύπων υπηρεσιών που δεν είναι χαρακτηριστικοί του κλάδου της φιλοξενίας. Αυτό γίνεται προκειμένου να αυξηθεί η ποιότητα των θεμελιωδών υπηρεσιών που παρέχονται από τα καταλύματα και να καλυφθούν οι ανάγκες των σύγχρονων καταναλωτών (πελατών). Η αύξηση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας και η διασφάλιση της επιβίωσης του ξενοδοχειακού τομέα σε μια αγορά που είναι ταυτόχρονα απαιτητική και δυναμική εξαρτώνται από τη βελτίωση της ποιότητας των

προϊόντων και των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Οι αλυσίδες ξενοδοχείων που δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση των πελατών τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες να βρουν οικονομική επιτυχία στη σημερινή ανταγωνιστική τουριστική βιομηχανία.

Η ιδέα μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής βιομηχανίας περιλαμβάνει όλες τις τουριστικές οντότητες που προσφέρουν διαμονή στους επισκέπτες καθώς και άλλες υπηρεσίες για τουριστική κατανάλωση. Αυτές οι οντότητες είναι οργανωμένες σε ποικίλες μορφές εταιρειών που δραστηριοποιούνται με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων και προτιμήσεων του καταναλωτή (πελάτη) ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν τους στόχους της οικονομίας και τα πιο επιτυχημένα αποτελέσματα για την εταιρεία συνολικά. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, με οικονομικό τρόπο, προσαρμόζεται στις συνθήκες της αγοράς για να επιτύχει εμπορικά αποτελέσματα, προσφέροντας διαμονή και άλλες υπηρεσίες ξενοδοχειακής φιλοξενίας (Ceroniό, 2003).

Κατά την προσωρινή διαμονή σε ξενοδοχεία στον επιλεγμένο προορισμό, η ξενοδοχειακή βιομηχανία προσφέρει στους τουρίστες ξεκούραση και χαλάρωση, επιτρέπει στους επιχειρηματίες να κάνουν επαγγελματικές επαφές, δημιουργεί θεμελιώδεις συνθήκες για τους συμμετέχοντες σε συνέδρια, σεμινάρια και διάφορες άλλες επαγγελματικές, επιστημονικές και πολιτικές συγκεντρώσεις, επιτρέπει στους επισκέπτες να ενημερωθούν για τα φυσικά και πολιτιστικά αξιοθέατα και τα ιστορικά μνημεία, και τις υπηρεσίες τροφίμων και ποτών για τους ντόπιους, καθώς και διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο ξενοδοχειακός τομέας, μαζί με άλλες σύγχρονες οικονομικές δραστηριότητες, είναι μια πολύ σημαντική κινητήρια δύναμη οικονομικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα σε χώρες που

είναι ακόμη υπανάπτυκτες ή σε διαδικασία ανάπτυξης. Ο ξενοδοχειακός κλάδος συνδέεται με μια μεγάλη ποικιλία άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων (εμπόριο, μεταφορές, βιομηχανία, τουριστικά γραφεία κ.λπ.) προκειμένου να επιτελέσει τις λειτουργίες του. Ωστόσο, ο ξενοδοχειακός τομέας διαφέρει από άλλους κλάδους στο ότι παρέχει τις υπηρεσίες του σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις. (Vrtiprah κ.α., 2005).

Οι τάσεις που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική τουριστική αγορά είναι αυτές που καθορίζουν τις τάσεις στη σύγχρονη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Αυτές οι γενικές τάσεις μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών, συνθήκες εργασίας και ζωής, αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες και μηχανογράφηση, μεγαλύτερη ανάγκη προστασίας της υγείας του ατόμου (ευεξία, σπα, βιολογικά τρόφιμα), έμφαση σε οικολογία και υγιεινά τρόφιμα, διαμονή στο παρθένο φυσικό περιβάλλον, αυξανόμενη ζήτηση για εγκαταστάσεις περιπέτειας και συναρπαστικές δραστηριότητες (Batinic, 2016).

Σχήμα 3: Σχηματική απεικόνιση τάσεων που επικρατούν στον κλάδο του τουρισμού



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.3.2.Στρατηγικός Σχεδιασμός στον ξενοδοχειακό κλάδο

Σε αυτήν την περίοδο ραγδαίων και μαζικών αλλαγών, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να τροποποιήσουν τη μορφή και την κατεύθυνση τους προκειμένου να προσαρμοστούν στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι εταιρείες δεν πρέπει να είναι απλώς οι αποδέκτες των αλλαγών, αλλά μάλλον οι φορείς της αλλαγής, οι μέτοχοι της αλλαγής, ακόμη και οι παραγωγοί της αλλαγής προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πραγματικότητα, η στρατηγική αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να βλέπουν το μέλλον πριν το κάνουν άλλοι άνθρωποι και να αναπτύσσουν αγαθά και υπηρεσίες που προορίζονται να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στο μέλλον της εταιρείας.

Η ικανότητα προσθήκης αξίας για τους μετόχους, το προσωπικό, τους ιδιοκτήτες, τους καταναλωτές και την κοινωνία γενικότερα είναι εξίσου ζωτικής σημασίας με την εστίαση


στην πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων. Η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο αναφέρεται ως "προσθήκη αξίας". Αυτή η αξία μπορεί να θεωρηθεί ως απόδοση της επένδυσης κεφαλαίου των μετόχων, κέρδος για τον ιδιοκτήτη, ικανοποίηση του πελάτη και υπέρβαση των προσδοκιών του καταναλωτή προκειμένου να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις την πίστη τους (Μαρινάκος, 2016).

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αναμφίβολα η πιο προσοδοφόρα επιχείρηση στον κλάδο του τουρισμού. Αυτό αποδεικνύεται από τον τεράστιο ρυθμό ανάπτυξης που έχει λάβει η ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ένας από τους πιο ραγδαίους αναπτυσσόμενους κλάδους της ξενοδοχειακής επιχείρησης στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως είναι τα ξενοδοχεία τύπου resort. Τα τελευταία χρόνια ο συγκεκριμένος κλάδος γνωρίζει υψηλότερο επίπεδο ανταγωνισμού, που κάνει τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων να αναζητούν νέους τρόπους διασφάλισης επιτυχίας, εφαρμόζοντας διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για την υψηλή ικανοποίηση των πελατών τους, που εξασφαλίζει υψηλό ποσοστό πληρότητας των δωματίων, επαναληψιμότητα κρατήσεων, ενώ ταυτόχρονα εγγυάται καλές αποδόσεις για τις επενδύσεις τους (Φωτιάδης, 2019).

Σχήμα 4: Στόχοι Στρατηγικού Σχεδιασμού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο



Πιστότητα



Πληρότητα



Ανάπτυξη

Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.3.3.Ερευνητικές Διαπιστώσεις

Όπως προκύπτει από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση σύγχρονων ερευνών, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πλέον καταστεί μία αναγκαιότητα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη, την πληρότητα και να αυξήσει την πιστότητα των πελατών. Στον στρατηγικό σχεδιασμό στον κλάδο του τουρισμού, επικρατούν τάσεις που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και την «πράσινη διαχείριση», την προώθηση του εναλλακτικού τουρισμού, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, την στροφή στην εξυπηρέτηση πελατών και την εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και ζωής των εργαζομένων.

1.4. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Ως διοίκηση ή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και μεταφέρει τη γνώση και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού του, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζει αυτές τις ενέργειες για να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού. Αυτό το τμήμα προετοιμάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη στρατηγική, τους στόχους και το όραμά του (Έντιπ, 2017). Ως αποτέλεσμα:

1.εφαρμόζει πολιτική πρόσληψης προσωπικού με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες και τη στρατηγική του

- 2.προσπαθεί να πετύχει το όραμά της
- 3.ενθαρρύνει την αξιολόγηση της πορείας της εργασίας του από το προσωπικό
4. προτρέπει την ευελιξία στην πολιτική αποδοχών για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας
5. προβλέπει αλλαγές στις θέσεις εργασίας
6. αναπτύσσει σύστημα διαχείρισης και ηγεσίας
7. καθορίζει τις αρχές της πολιτικής και διοίκησης, εφαρμόζει κριτήρια κατά την προσέλκυση, πρόσληψη, εξέλιξη της σταδιοδρομίας εργαζομένων και στον καταμερισμό των ευθυνών
8. ενθαρρύνει την αξιολόγηση και αξιολόγηση της πορείας της εργασίας της από το προσωπικό
9. αναπτύσσει τη διαχείριση
10. εξασφαλίζει ευχάριστες και παραγωγικές συνθήκες εργασίας

Ο οργανισμός αναγνωρίζει, καλλιεργεί και αξιοποιεί τις δυνατότητες των εργαζομένων του συντονίζοντας τις προσπάθειες τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού.

Συγκεκριμένα:

A. καθιερώνει και εφαρμόζει τις πολιτικές του για τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των μελών όλων των ομάδων ή ατόμων της ίδιας ομάδας (για παράδειγμα, άνδρες και γυναίκες, μέλη του προσωπικού, προσωπικό με αναπηρίες, άτομα που ανήκουν σε φυλετικές ή εθνικές μειονότητες).

Β. δημιουργεί και διαδίδει ένα πρόγραμμα κατάρτισης που είναι προσαρμοσμένο για να ανταποκρίνεται στις παρούσες και μελλοντικές επαγγελματικές καθώς και προσωπικές απαιτήσεις (π.χ. είτε υποχρεωτικές είτε εθελοντικές)

Γ. ενθαρρύνει την ανάγκη να κατανοήσουν περισσότερο οι εργαζόμενοι τη σημασία των συνθηκών υγείας και ασφάλειας, καθώς και την περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη (Έντιπ, 2017).

Η εταιρεία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την πρόοδο των εργαζομένων της.

Ο εταιρικός διάλογος:

Α. καλλιεργεί ένα περιβάλλον και μια κουλτούρα που είναι φιλόξενη και μη αυταρχική, η οποία ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη συζήτηση

Β. διαμορφώνει και διαδίδει μια εκπαιδευτική πολιτική.

Γ. διεξάγει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των απαιτήσεων κατάρτισης και εργάζεται για να διασφαλίσει ότι οι ικανότητες του προσωπικού πληρούν τόσο τις τρέχουσες όσο και τις μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας.

Δ. δημιουργεί σχέδια και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού με βάση τα σχόλια των εργαζομένων που συγκεντρώνονται μέσω εσωτερικών ερευνών ή/και μεμονωμένων αξιολογήσεων

Ε. ενθαρρύνει την ανάπτυξη ικανοτήτων που δεν είχαν αναπτυχθεί προηγουμένως

ΣΤ. κατανέμει πόρους για εσωτερική εκπαίδευση και αναγνωρίζει τη σημασία αυτής της προσπάθειας

(Έντιπ, 2017)

Σχήμα 5: Οφέλη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

Υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των καταναλωτών στην επιχείρηση φιλοξενίας, η οποία περιλαμβάνει τον ξενοδοχειακό κλάδο. Στην πραγματικότητα, οι αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται μεταξύ των καταναλωτών και των εργαζομένων αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που καθορίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης (Θεοφάνης, 2017).

Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην ξενοδοχειακή μονάδα, είναι αυτό που καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται (Haynes and Fryer 2000). Για το λόγο αυτό, μια ξενοδοχειακή εταιρεία πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις τακτικές και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την ενθάρρυνση και τον έλεγχο του προσωπικού, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η απόδοση του τελευταίου θα είναι όσο το δυνατόν υψηλότερη δεδομένων των συνθηκών. Η συνεχιζόμενη επιτυχία της στην εταιρεία εξαρτάται από την εκπαίδευση και τη συνεχή ανάπτυξη της ομάδας της στο μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων της. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι ο ξενοδοχειακός τομέας έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας της τοποθεσίας στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς και το γεγονός ότι αυτή είναι η πηγή του προσωπικού που απασχολεί. Επομένως, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση αυτού του δυναμικού και τον τρόπο διαχείρισής του ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση που τίθεται από τους τουρίστες (Θεοφάνης, 2017).

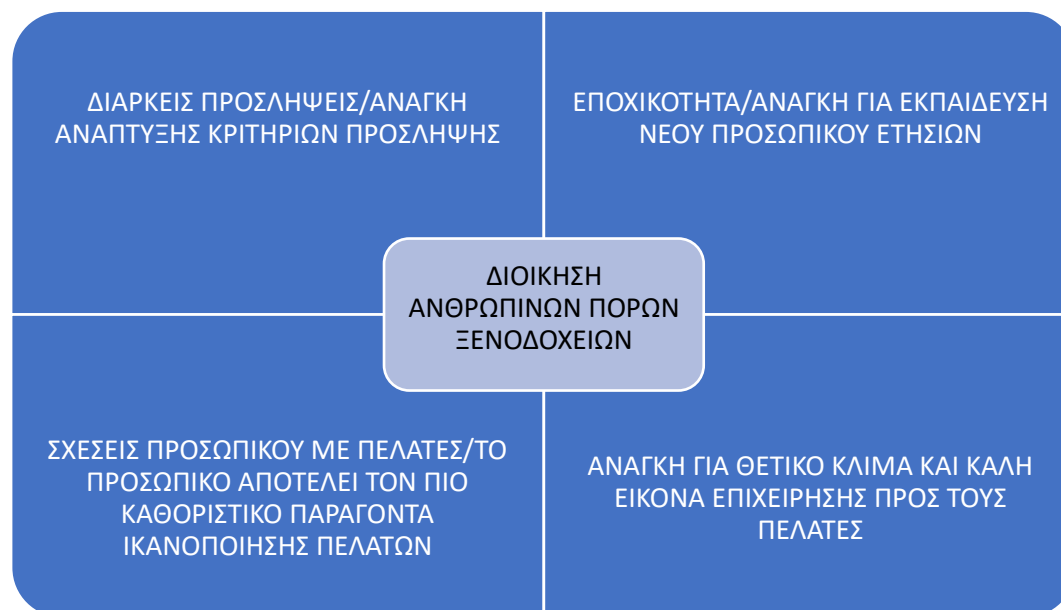
Ωστόσο, η εργασία σε μια ξενοδοχειακή μονάδα φέρνει μαζί της μια σειρά από μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες. Αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι η πλειονότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε ξενοδοχεία δεν εργάζονται εκεί συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, οι παρεχόμενες θέσεις στα ξενοδοχεία αποτελούν ως επί το πλείστον εργασίες που υπάρχουν μόνο εποχιακά. Ωστόσο, η εποχικότητα δεν έχει αρνητικές συνέπειες μόνο στην ανάπτυξη μιας τοποθεσίας αλλά και στις ευκαιρίες απασχόλησης. Για παράδειγμα, η εποχικότητα οδηγεί σε έλλειψη απασχόλησης, η οποία μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει σε υποαπασχόληση και τελικά στην ανεργία. Αυτό το είδος σεναρίου αναγκάζει τους υπαλλήλους του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ενός ξενοδοχείου να σκέφτονται συνεχώς τρόπους με τους οποίους θα επιλέγουν νέο προσωπικό, θα προσλαμβάνουν νέο προσωπικό και θα εκπαιδεύουν νέο προσωπικό (Jolliffe και Farnsworth, 2003). Ως αποτέλεσμα, όταν πρόκειται για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των ακόλουθων πολιτικών εργασίας:

- Πολιτική προσλήψεων
- Πολιτική για πρόσθετα οφέλη
- Η διαδικασία χειρισμού αλλαγών στην κατάσταση σέρβις
- Μισθοί, καθώς και πολιτικές που αφορούν τους μισθούς

(Θεοφάνης, 2017)

Οι διευθυντές δεν αντιμετωπίζουν καθένα από τα προαναφερθέντα προβλήματα σε ατομική βάση. Κατά τη διαδικασία συγκρότησής της πολιτικής, τίθενται σε εφαρμογή μια σειρά από παράγοντες, όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τα συνδικάτα, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και η τρόπος με τον οποίο η διοίκηση αντιμετωπίζει θέματα προσωπικού (Λαλούμης και Ρούπας 1996). Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι σε θέματα που αφορούν την απασχόληση, οι μόνοι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων είναι οι γενικοί διευθυντές των ξενοδοχείων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού και, ως εκ τούτου, εναπόκειται σε αυτούς να αποφασίσουν ποιο θα είναι το ποσοστό αμοιβής. Επιπλέον, όσον αφορά την αποζημίωση, πρέπει να αναφερθεί ότι όταν τα ξενοδοχεία αποτελούν μέρος μιας αλυσίδας εγκαταστάσεων, όπως νοσοκομεία, τότε τα επιδόματα, η κάλυψη ιατρικής περίθαλψης, η ασφάλιση, οι συντάξεις και τα γενικότερα δικαιώματα των εργαζομένων υπόκεινται στη γενική πολιτική της εταιρείας. Κατά τα άλλα, συνήθως εφαρμόζονται πολιτικές αμοιβών που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, ώστε να μπορούν μεμονωμένα ξενοδοχεία να κάνουν τις απαιτούμενες αλλαγές και να τις προσαρμόζουν στις δικές τους συγκεκριμένες απαιτήσεις (Θεοφάνης, 2017).

Σχήμα 6: Αναγκαιότητα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε ξενοδοχειακές μονάδες



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.4. Έρευνες για την ισορροπία εργασίας και ζωής και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο

1.4.1.1. Αποτελεσματικότητα εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Σύμφωνα με την Azic (2017) ο τομέας της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα της διαχείρισης των εμπειριών των επισκεπτών, η οποία ωθεί τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσουν καινοτόμους τρόπους διαχείρισης των σχέσεων με τους εργαζόμενους και τους επισκέπτες. Ως αποτέλεσμα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ένας από τους πιο ανταγωνιστικούς κλάδους στον κόσμο. Το πρωταρχικό κίνητρο για την ενθάρρυνση της θετικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων είναι η ύπαρξη θετικών σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό, η οποία εμφανίζεται συχνά μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Προκειμένου να κατανοηθούν βαθύτερα οι έννοιες αυτές, η έρευνα της Azic (2017) στόχευε να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας. Όσον αφορά τα θεωρητικά τεκμήρια, η έρευνα διερεύνησε υποθέσεις σχετικά με τη φύση της αιτιώδους σύνδεσης μεταξύ εξωγενών (τρεις διαφορετικοί τύποι ικανοποίησης εντός του οργανισμού) και ενδογενών (εργαζομένων) παραγόντων.

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, εφαρμόστηκαν ποσοτικές μέθοδοι έρευνας σε ένα δείγμα 266 ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που οργανώθηκε από την Ένωση Εργοδοτών στην Κροατική Φιλοξενία. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (AECH). Αρχικά, η διερευνητική ανάλυση παραγόντων απομόνωσε τέσσερις παράγοντες, καθένας από τους οποίους θα αντιπροσωπεύει μία

από τις τέσσερις κύριες λανθάνουσες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα της EFA ελέγχθηκαν διπλά χρησιμοποιώντας μια τεχνική που ονομάζεται επιβεβαιωτική εργοστασιακή ανάλυση.

Το CFA προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο συγκεκριμένες μεταβλητές μέτρησης είναι αντιπροσωπευτικές μιας δεδομένης έννοιας. Μετά από αυτό, η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων, γνωστή και ως SEM, χρησιμοποιήθηκε για να προσδιοριστεί εάν υπάρχει ή όχι μια δομική σχέση μεταξύ των εννοιών, καθώς και για να προσδιοριστεί ποιες έννοιες διασυνδέονται σε μια προσπάθεια καλύτερης κατανόησης της φύσης αυτών των συνδέσεων. Τα ευρήματα ανέδειξαν ότι η σημασία της ικανοποίησης με τις σχέσεις διαχείρισης και τις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους, καθώς και η κοινή τους επιρροή στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ήταν μεγάλη. Τα ευρήματα είναι πολύτιμα για τους διευθυντές ξενοδοχείων που επιθυμούν να ενισχύσουν τις σχέσεις τους με το προσωπικό πρώτης γραμμής και να αυξήσουν την παραγωγικότητα (Azic, 2017).

Η μελέτη των Busayo κ.α. (2021) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και του επιπέδου παραγωγικότητάς τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο Lagos State. Η έρευνα χρησιμοποίησε δομημένα ερωτηματολόγια για τη συλλογή πληροφοριών από 330 υπαλλήλους που εργάζονται σε 63 ξενοδοχεία που βρίσκονται στις 20 περιοχές τοπικής αυτοδιοίκησης (LGAs) της Πολιτείας του Λάγκος. Χρησιμοποιήθηκε μερική μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων ελαχίστου τετραγώνου για την εκτέλεση του έργου της ανάλυσης δεδομένων. Η μελέτη αποκάλυψε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους, της ευκαιρίας προαγωγής και της εποπτικής υποστήριξης,

καθώς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό το συμπέρασμα προέκυψε ως αποτέλεσμα των ευρημάτων της μελέτης. Επιπλέον, δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ του συστήματος πληρωμών, του περιβάλλοντος του χώρου εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Τα ευρήματα παρέχουν αξιοσημείωτα συμπεράσματα για τους διευθυντές ξενοδοχείων στην Πολιτεία του Λάγος, τα οποία υποδεικνύουν ότι θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στα θέματα προώθησης των εργαζομένων τους προκειμένου να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοση. Αυτή η μελέτη είναι η πρώτη μεγάλη μελέτη που, για ξενοδοχεία στην Πολιτεία του Λάγος, προτείνει και επικυρώνει ένα μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης εργαζομένων (JOPEF). Το νέο μοντέλο προσφέρει νέες γνώσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία σε οικονομίες που εξακολουθούν να αναπτύσσονται, κάτι που μπορεί να είναι χρήσιμο για τους ξενοδόχους, τις κυβερνήσεις και τους ακαδημαϊκούς ερευνητές (Busayo κ.α. 2021).

Σκοπός της μελέτης των Ogbuide & Isokpan (2020) ήταν να διεξαχθεί μια εμπειρική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της οργανωτικής πίστης στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ειδικότερα, εξέτασε τη σύνδεση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων και παραγόντων όπως η αμοιβή και οι παροχές, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, η σταθερότητα στην απασχόληση και η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένας σχεδιασμός έρευνας με έμφαση στη διατομή. Ο πληθυσμός αυτής της μελέτης αποτελείται από όλα τα άτομα που εργάζονται πλέον στον τομέα της φιλοξενίας στην πόλη του Μπενίν. Στο προσωπικό των διαφόρων ξενοδοχείων στην

πόλη του Μπενίν δόθηκε ένα από τα 368 αντίγραφα του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκαν. Χρησιμοποιήθηκαν τόσο περιγραφικές όσο και συμπερασματικές στατιστικές μέθοδοι για την κατανόηση των πληροφοριών που προέκυψαν με τη χρήση ερωτηματολογίων. Για την κατάρτιση αυτών των στατιστικών χρησιμοποιήθηκε το Statistical Package for the Social Science (SPSS) Έκδοση 24. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων και της οργανωτικής πίστης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, η δέσμευση των ξενοδοχειακών εργαζομένων στην απόδοσή τους μπορεί να βελτιωθεί με τη δίκαιη διαχείριση των αποδοχών, η οποία μπορεί επίσης να βοηθήσει στη διασφάλιση και διατήρηση της ευτυχίας των εργαζομένων (Ogbeide & Isokpan, 2020).

Σύμφωνα με τους Heimerl κ.α. (2020), η ξενοδοχειακή επιχείρηση σε πολλά τμήματα της περιοχής των Άλπεων αντιμετωπίζει σαφή έλλειψη εργατικού δυναμικού, γεγονός που καθιστά δύσκολη τόσο την πρόσληψη όσο και τη διατήρηση κατάλληλων υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικό για τη βιώσιμη ανάπτυξη της αγοράς εργασίας, και κατά συνέπεια, των περιοχών και των προορισμών, να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ως αποτέλεσμα, σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση προκειμένου να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση. Χρησιμοποιώντας ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, ερωτήθηκαν συνολικά 345 εργαζόμενοι σχετικά με διάφορες πτυχές του επιπέδου ευτυχίας τους στην εργασία τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα πολλών αναλύσεων, οι πιο σημαντικές πτυχές μιας δουλειάς που απολαμβάνει κάποιος είναι η καλή σχέση με τον ανώτερό του, η αυστηρή

τήρηση του προγράμματος καθκόντων που του έχει ανατεθεί και η διαθεσιμότητα ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη. Αντίθετα, παράγοντες όπως ο μισθός, το χαρτοφυλάκιο εργασιών, το εργασιακό κλίμα και η υποδομή που δόθηκε έπαιξαν λιγότερο σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα ευρήματα αναφέρονται σε κρίσιμα θέματα και κατευθύνσεις για τη συνέχιση της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση. Η έρευνα παρέχει στους επαγγελματίες χρήσιμες γνώσεις σχετικά με την επιτυχή και διαρκή βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων (Heimerl κ.α. 2020).

Σύμφωνα με τους Navaja - Romero κ.α. (2020) είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζόμενους στην τουριστική βιομηχανία να αισθάνονται ικανοποιημένοι στην εργασία τους, προκειμένου να διασφαλίσουν την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό του επιπέδου της συνολικής επιτυχίας ενός οργανισμού. Το θεσμικό πλαίσιο σε κάθε χώρα της Ευρώπης παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των εργασιακών συνθηκών στις οποίες υπόκεινται οι εργαζόμενοι, κάτι που με τη σειρά του έχει άμεση σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους. Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να διερευνήσει τις διαφορές και τις ομοιότητες στις συνθήκες εργασίας και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εθνικών ομάδων στην Ευρώπη που έχουν παρόμοια θεσμικά χαρακτηριστικά. Σε αντίθεση με άλλες μελέτες, η τρέχουσα έρευνα υιοθέτησε μια πιο σφαιρική προσέγγιση στη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων για το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, λαμβάνοντας υπόψη θεσμικά και οργανωτικά ζητήματα. Το δείγμα περιλαμβάνει απαντήσεις από 1.633 εργαζόμενους που βρίσκονται σε 16 διαφορετικές χώρες σε όλη την Ευρώπη. Σύμφωνα με τα ευρήματα,

οι συνθήκες εργασίας στην Ευρώπη μπορούν να χωριστούν σε τρεις διακριτές κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες συμβάλλει σε ένα μοναδικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στον τουριστικό κλάδο. Αυτά τα μοντέλα δεν συσχετίζονται με τις συστάδες που έχουν δημιουργηθεί από την προηγούμενη έρευνα, η οποία έχει θεσμική άποψη (Navaja & Romero, 2020).

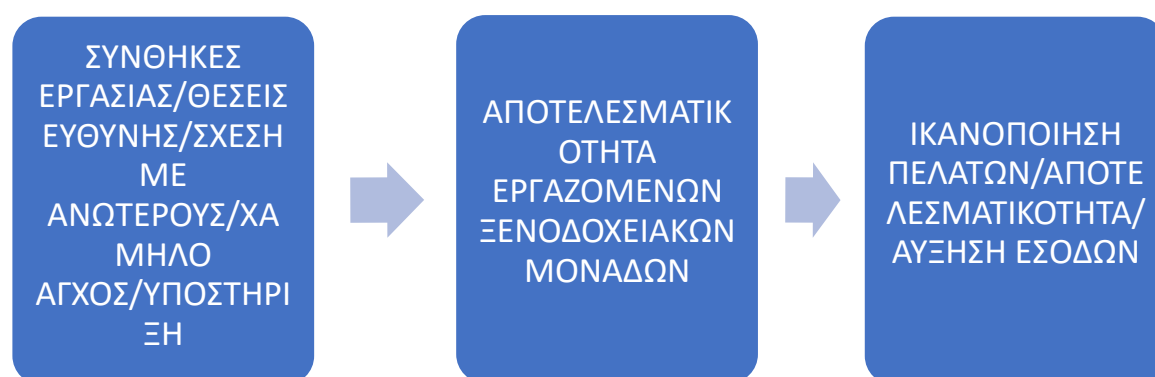
Σύμφωνα με τους Javabreh κ.α. (2017) προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις και να συμβαδίσουν με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, πολλά ξενοδοχεία προσπαθούν να διατηρήσουν τα υπάρχοντα μέλη του προσωπικού τους με την ελπίδα να κερδίσουν όχι μόνο τους τοπικούς και περιφερειακούς τομείς της αγοράς, αλλά και τους παγκόσμιους. Λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και τις πληροφορίες που έχουν σημειωθεί σε όλο τον κόσμο. Είναι γενικά αποδεκτό ότι το ανθρώπινο στοιχείο είναι το μόνο κριτήριο που μπορεί να διαφοροποιήσει αξιόπιστα ένα ξενοδοχείο από το άλλο. Έρευνα που διεξήχθη πιο πρόσφατα έχει δείξει ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τα ξενοδοχεία να διατηρήσουν το προσωπικό τους είναι να διασφαλίσουν ότι αυτοί οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και πιστοί στην εγκατάσταση στην οποία εργάζονται. Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να διερευνήσει τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Άκαμπα, καθώς και τα εμπόδια και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, καθώς και τις μορφές διακρίσεων που αντιμετωπίζουν και τις επιπτώσεις αυτών των μορφών. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των καθηκόντων και των ευθυνών ενός εργαζομένου και των ικανοτήτων του με τρόπο που είναι συμβατός με την αύξηση του συνολικού επιπέδου ικανοποίησης και παραγωγικότητας από την εργασία του εργαζομένου. Η μελέτη

κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ώρες ανάπαυσης δεν παρέχουν επαρκή διάλειμμα από τη ρουτίνα και την επίβλεψη εργασίας κατά τη διάρκεια μιας μόνο βάρδιας, γεγονός που θα οδηγούσε σε αύξηση της πίεσης εργασίας που βιώνει ο εργαζόμενος (Janavreh κ.α. 2015).

Σύμφωνα με τους Sahin et al. (2018) χρησιμοποιώντας διάφορες στατιστικές τεχνικές, σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να εξακριβώσει τις αξιολογήσεις του προσωπικού και των στοιχείων ικανοποίησης των εργαζομένων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών. Μετά την ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών στη βιβλιογραφία που είχαν διεξαχθεί σχετικά με το θέμα των παραγόντων που επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι ανέπτυξαν τις δηλώσεις που έπρεπε να χρησιμοποιηθούν στην έρευνα. Η καταλληλότητα του ερωτηματολογίου ως προς το περιεχόμενο και το επίπεδο κατανοητότητάς του αξιολογήθηκε με τη βοήθεια ειδικού. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων συνίστατο στη διεξαγωγή της έρευνας προσωπικά προς τους ερωτηθέντες. Τους μήνες Σεπτέμβριο, Οκτώβριο, Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2017 καθώς και τον Ιανουάριο του 2018 στις περιοχές της Ατλάντα, της Σαβάνας και του Hilton Head Island, πραγματοποιήθηκαν έρευνες σε συνολικά 419 μέλη του προσωπικού που εργάζονται για πολυεθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων. Για τη διενέργεια της απαιτούμενης στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή πακέτου SPSS. Εκτός από το T-test και μια ανάλυση διακύμανσης, περιέγραψαν τις μεταβλητές χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία όπως η συχνότητα και το ποσοστό, καθώς και ο αριθμητικός μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Για να γίνει σύγκριση μεταξύ δυαδικών κατηγοριών με βάση τα ευρήματα της ανάλυσης διασποράς, χρησιμοποιήθηκε το τεστ Tukey. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι οι όροι των συνθηκών εργασίας

θεωρήθηκαν ότι έχουν την πιο ευνοϊκή επίδραση σχετικά με την των εργαζομένων και την ικανοποίηση των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Ακολούθησαν τα κοινωνικά δικαιώματα και μετά η επικοινωνία με τους εργαζόμενους κατά φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στη μελέτη δεν διέφεραν σημαντικά βάσει παραγόντων όπως το φύλο ή η θέση εργασίας, αλλά διέφεραν σημαντικά με βάση την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαιδευτική κατάσταση και το τμήμα που δούλεψε μέσα (Sahin κ.α. 2018).

Σχήμα 7: Αποτελεσματικότητα εργαζομένων Ξενοδοχειακών Μονάδων



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.4.1.2. Ισορροπία εργασίας ζωής εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συχνά γνωστή ως WLB, είναι ένα φαινόμενο που έχει λάβει μεγάλη δημοτικότητα τις τελευταίες δεκαετίες ως ανασταλτικό στοιχείο για την οικογενειακή ζωή, την προσωπική υγεία, την κοινωνική ζωή και τη γενική ευτυχία, μεταξύ άλλων πτυχών της ζωής. Σύμφωνα με τους Dizaho, Salleh και Abdullah (2017), οι οποίοι αναφέρουν τον Dundas ως πηγή τους, το Work-Life Balance (WLB) ορίζεται ως η αποτελεσματική διαχείριση των βαρών της αμειβόμενης εργασίας και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικής ανάπτυξης, των κοινωνικών δραστηριοτήτων και άλλες δεσμεύσεις που δεν σχετίζονται με την εργασία (Thomas, 2022).

Το WLB ορίζεται ως η αποτελεσματική διαχείριση των βαρών της αμειβόμενης εργασίας (Dave & Purohit 2016). Από την αρχή της καταγεγραμμένης ιστορίας, οι άνθρωποι αγωνίζονται να βρουν ένα ευτυχισμένο μέσο μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής. Η εργασία και το εισόδημα είχαν γίνει βασικά συστατικά για τον άνθρωπο, παρουσιάζοντας δυσκολίες για γενιές ανθρώπων στο συνδυασμό των απαιτήσεων της εργασίας με αυτές της οικογένειας και άλλων υποχρεώσεων εκτός του χώρου εργασίας.

Λόγω των πολλών ωρών, της εξάρτησης από συναισθηματική εργασία και των αγχωτικών εργασιακών πλαισίων, η επιχείρηση φιλοξενίας έχει ξεχωρίσει ως συγκεκριμένος παραβάτης από αυτή την άποψη. Επιπλέον, επειδή υπάρχουν συχνά εργαζόμενοι και εργοδότες από πέντε διαφορετικές γενιές που εργάζονται μαζί στον ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχει συχνά πιθανότητα διαμάχης και πρόσθετο άγχος τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Αυτές οι παραλλαγές πολλών γενεών στις πεποιθήσεις και τις προοπτικές μπορούν να προσφέρουν γόνιμο έδαφος για συγκρούσεις και να δημιουργήσουν εντάσεις και εμπόδια με μια νοοτροπία «εμείς εναντίον τους», που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή εναλλαγή εργαζομένων και χαμηλή παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό (Kupperschmidt, 2000).

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αυτή που απασχολεί τους περισσότερους ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο, καθιστώντας την σημαντικό αποδέκτη οποιασδήποτε αλλαγής, είτε αυτή είναι ευνοϊκή είτε αρνητική, που λαμβάνει χώρα στους τομείς της WLB.

Τα ξενοδοχεία είναι ένας από τους σημαντικότερους συνεισφέροντες στις ανησυχίες σχετικά με την ισορροπία εργασίας και ζωής. Κι αυτό παρά το γεγονός ότι είναι ο κλάδος που απασχολεί τον μεγαλύτερο αριθμό ατόμων σε παγκόσμια κλίμακα. Η ανάπτυξη κινητών συσκευών τεχνολογίας πληροφοριών, συχνά γνωστών ως MITD, προκάλεσε μια ουσιαστική αλλαγή όχι μόνο στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας αλλά και στην οργάνωση της ζωής των ανθρώπων εκτός του χώρου εργασίας ή ενώ δεν εργάζονται. Ως αποτέλεσμα των MITDs, η εργασία μπορεί να γίνει οποιαδήποτε ώρα και σε οποιαδήποτε τοποθεσία στον σημερινό σύγχρονο κόσμο. (Gbadamosi & Osabutey,

2017). Σε αντίθεση με τους στόχους και τις προσδοκίες ότι η τεχνολογία και τα σύγχρονα μέσα θα βελτιώσουν την ισορροπία εργασίας και ζωής, τέτοιες εξελίξεις έχουν προκαλέσει σημαντικές διαταραχές λόγω της δυνατότητας εργασίας οπουδήποτε και παραμονής των εργαζομένων συνεχώς συνδεδεμένων.

Παρόλο που στο παρελθόν, οι ειδικοί προέβλεψαν ότι λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι θα περνούσαν λιγότερο χρόνο στη δουλειά, με αποτέλεσμα να μπορούν να επικεντρωθούν επίσης σε μη εργασιακές δραστηριότητες εκτός από την εργασία για να μετριάσουν τα προβλήματα ανισορροπίας εργασία και ζωής, ο χρόνος που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία έχει αυξηθεί.

Έρευνα που διεξήχθη από τους Major και Morganson (2011) έδειξε ότι η συναισθηματική ένταση και οι συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής συνέβαλαν σε μείωση της ευημερίας των εργαζομένων και σε αύξηση των επιπέδων ψυχολογικού στρες τους (π.χ. Shankar και Bhatnagar, 2010).

Στον τομέα της φιλοξενίας, αναμένεται από τα μέλη του προσωπικού να αντιμετωπίζουν τους πελάτες με φιλικότητα και ευγένεια, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες ή τα συναισθήματα που μπορεί να βιώνουν οι εργαζόμενοι εκείνη τη στιγμή.

Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες ενός ατόμου, όπως αυτές που σχετίζονται με τη φυσιολογία, την ασφάλειά του και την ασφάλειά του, συμβάλλει σε μια πιο θετική συναισθηματική κατάσταση για αυτό το άτομο. (Lester, 2013). Το WLB ως θεσμός

κερδίζει δημοτικότητα σε κάθε κοινότητα και κλάδο, και η επιχείρηση φιλοξενίας είναι ένας από τους κλάδους που εξετάζεται περισσότερο, λόγω της συναισθηματικής εμπλοκής των εργαζομένων αλλά και των υψηλών επιπέδων πίεσης και άγχους που αντιμετωπίζουν (Thomas, 2022).

Σύμφωνα με τους Lewis & Gruyere (2010) και της μελέτη τους, η οποία διεξήχθη σε τριάντα εργαζόμενους σε ξενοδοχείο που βρίσκεται στη Γενεύη της Ελβετίας, οι δυσκολίες ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζονται από την πολιτική ανθρώπινων πόρων. Το ερωτηματολόγιο που οι ερευνητές μοίρασαν περιείχαν κλίμακες στάσης και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι η ενισχυμένη ευελιξία του προγράμματος και οι αμοιβαία παραγωγικές σχέσεις με τους διευθυντές γραμμής ήταν δύο από τις μεταβλητές που επηρέασαν θετικά την ευημερία των εργαζομένων. Οι αρνητικές ήταν οι παρατεταμένες ώρες εργασίας, η θυσία της ιδιωτικής ζωής, οι επεμβατικές ώρες εργασίας, η μειωμένη κοινωνική και οικογενειακή ζωή και τα υψηλότερα επίπεδα κόπωσης και άγχους.

Άλλα αρνητικά περιελάμβαναν μείωση της ποιότητας ζωής συνολικά. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν επίσης ότι τα προβλήματα με την αντίληψη των εργαζομένων για την ικανότητά τους να διατηρήσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να αμβλυνθούν παρέχοντας οργανωτική βοήθεια και αναγνωρίζοντας την αξία της άτυπης ανατροφοδότησης.

Ο στόχος της παρούσας μελέτης ήταν διπλός. Αρχικά, επεδίωξε να ρίξει φως τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά των δυσκολιών ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής από τη σκοπιά του προσωπικού που εργάζεται σε ξενοδοχείο στη Γενεύη της Ελβετίας. Δεύτερον, τα ευρήματα αυτής της μελέτης παρείχαν πληροφορίες

που θα μπορούσαν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση των πολιτικών ανθρώπινων πόρων άλλων οργανισμών που είναι παρόμοιοι. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της μελέτης, τα ξενοδοχεία μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους να προσλαμβάνουν και να διατηρούν υπαλλήλους υψηλής ποιότητας αναλύοντας τις επιπτώσεις της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για το εργατικό τους δυναμικό (Lewis & Guyere, 2010).

Ιδιαίτερες αναφορές στον τομέα του ξενοδοχειακού κλάδου, γίνονται στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ή/και στην τριβή που μπορεί να προκύψει μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Ο παράγοντας που αναφέρεται ως «συναισθηματική εργασία» είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει σε μέρος του άγχους που βιώνεται στην επιχείρηση φιλοξενίας.

Ο όρος «συναισθηματική εργασία» επινοήθηκε για να περιγράψει το άγχος που ασκείται στους ανθρώπους που εργάζονται στον κλάδο της φιλοξενίας και σε άλλους κλάδους υπηρεσιών που απαιτούν από αυτούς να αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες. Αυτό το είδος άγχους μπορεί να μην βιώνουν άτομα των οποίων οι δουλειές απαιτούν να εργάζονται σε εργοστάσια, για παράδειγμα. Επομένως, η συναισθηματική εργασία είναι αγχωτική και είναι πιθανό ότι αυτός αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους για τους οποίους είναι πιο δύσκολο να διατηρηθεί μια υγιής ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Ο Hochschild πιστώνεται ότι ήταν το πρώτο άτομο που αντιλήφθηκε τη συναισθηματική εργασία (1983). Την όρισε ως «τη διαχείριση του συναισθήματος προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια δημόσια έκθεση προσώπου και σώματος». Αυτό σχετίζεται με μια ποικιλία βιομηχανιών υπηρεσιών, ένας από τους οποίους είναι η φιλοξενία. Η κύρια

πρόκληση είναι ότι τα άτομα αναμένεται να ελέγχουν και να απεικονίζουν δημόσια συναισθήματα που μπορεί να είναι σε αντίθεση με εκείνα που πραγματικά βιώνουν. Επομένως, η φράση «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος έχει σχεδόν πάντα άδικο. Ενδέχεται να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να διατηρήσουν μια ευχάριστη συμπεριφορά και να δέχονται κριτική και λεκτική κακοποίηση από τους πελάτες χωρίς να αντιδρούν, ακόμη και όταν δεν είναι σαφές ποιος ευθύνεται για το πρόβλημα.

Τα μέλη του προσωπικού που λειτουργούν σε περιβάλλον πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο πιθανό να βιώσουν συναισθηματικό άγχος. Επομένως, θα πρέπει να απομακρύνονται από την πρώτη γραμμή περιστασιακά για να τους δίνεται η ευκαιρία να αποκαταστήσουν τη συναισθηματική τους ισορροπία. Αυτή είναι μια από τις λύσεις που προτείνονται. Η επιλογή των εργαζομένων είναι ένα ουσιαστικό συστατικό για τη μείωση των επιπτώσεων της αγχωτικής φύσης της συναισθηματικής εργασίας.

Τα μέλη του προσωπικού που είναι φυσικά ομιλητικά και θετικά στις επαφές τους με άλλα άτομα έχουν χαμηλότερο κίνδυνο να βιώσουν τόσο πολύ άγχος όσο τα μέλη του προσωπικού που είναι πιο εσωστρεφή και λιγότερο θετικά στις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους (Augustine and Joseph, 2008). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα της πρώτης κατηγορίας δεν χρειάζεται να καταβάλουν το ίδιο επίπεδο προσπάθειας με αυτά της δεύτερης κατηγορίας για να δώσουν την εντύπωση ότι έχουν μια «ευχάριστη συμπεριφορά».

Η υποκριτική που χρειάζεται περισσότερη συναισθηματική επένδυση από τον εργαζόμενο είναι γνωστή ως «deep acting». Η έρευνα του Karatepe (2011) διαφοροποιεί τα άτομα με υψηλή και χαμηλή επινοητικότητα εργασίας, καταλήγοντας

τελικά στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που έχουν υψηλή επινοητικότητα εργασίας πρέπει να προσληφθούν.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα που έχουν υψηλή επινοητικότητα εργασίας μπορούν να εργάζονται σε συνθήκες εξάντλησης των πόρων πιο εύκολα από άλλους και «μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και τη σύγκρουση οικογένειας-εργασίας και συνεπώς να βιώσουν λιγότερη εργασιακή δυσαρέσκεια» (Kidd & Eller, 2012).

Σύμφωνα με τις Liu κ.α. (2021) οι γυναίκες αποτελούν σημαντικό μερίδιο του εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα. Ο αγώνας που αντιμετωπίζουν πολλές εργαζόμενες γυναίκες για να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει αναδειχθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην οργανωτική τους δέσμευση.

Ως αποτέλεσμα, σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να αξιολογήσει τη σχέση, ειδικά για τις γυναίκες, μεταξύ μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, που χρησιμεύει ως ανεξάρτητη μεταβλητή, και της οργανωτικής δέσμευσης, που λειτουργεί ως εξαρτημένη μεταβλητή. Συγκεκριμένα, διερεύνησαν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των γυναικών στον κλάδο της φιλοξενίας και συνέκριναν τα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης που αναλαμβάνουν οι γυναίκες όταν η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ήταν σε διάφορους βαθμούς ικανοποίησης.

Το επόμενο βήμα σε αυτή τη διαδικασία περιλάμβανε τον προσδιορισμό του εάν η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η οργανωτική δέσμευση των γυναικών σχετίζονται ή όχι με τους κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες που τις

καθορίζουν (δηλαδή ηλικία, εκπαίδευση, χρόνια εργασίας και επίπεδο θέσης). 525 εργαζόμενες γυναίκες στην Κίνα ερωτήθηκαν για αυτή τη μελέτη για τη συλλογή των δεδομένων.

Πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης προκειμένου να προσδιοριστεί η φύση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αφοσίωσης στην εταιρεία.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής έχει ουσιαστική επίδραση στη δέσμευση στην επιχείρηση. Φάνηκε επίσης ότι οι κοινωνικοδημογραφικοί παράγοντες των γυναικών, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η οργανωτική δέσμευση είχαν ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ τους (Liu κ.α. 2021).

Ο στόχος αυτής της έρευνας των Yahya κ.α. (2014) ήταν να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ της κοινωνικής υποστήριξης στην εργασία και της διατήρησης μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Συνολικά 87 άτομα που εργάζονταν σε ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους στο Kuching, Sarawak, ελήφθησαν υπόψη για συμμετοχή στην έρευνα. Στη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε ποσοτική προσέγγιση παράλληλα με μεθοδολογία έρευνας συσχέτισης.

Το αποτέλεσμα μιας δοκιμής συσχέτισης Pearson αποκάλυψε ότι υπάρχουν θετικές σχέσεις μεταξύ και των τριών ανεξάρτητων μεταβλητών και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτές οι θετικές σχέσεις βρέθηκαν να υπάρχουν μεταξύ της οργανωτικής υποστήριξης ($r=+0,44$), της υποστήριξης του επόπτη ($r=+0,41$) και της υποστήριξης των συναδέλφων ($r=+0,45$) αντίστοιχα. Η

σημασία της τιμής (r) οδήγησε τους ερευνητές να συμπεράνουν ότι οι τρεις συσχετίσεις είναι μόνο μέτριας ισχύος. Με βάση αυτά τα ευρήματα, παρέχεται περαιτέρω συζήτηση σχετικά με ορισμένες συνεισφορές. Προκειμένου να βελτιωθούν οι πρακτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον χώρο εργασίας, προσφέρθηκαν επίσης ορισμένες συστάσεις για τον εργοδότη ή τον οργανισμό, τον επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού και τον μελλοντικό ερευνητή.

Σύμφωνα με τους Turanligil κ.α. (2019) η άνοδος της σύγχρονης ανταγωνιστικότητας και της εμπορευματοποίησης εγκαινίασε μια νέα εποχή αλλαγμένων προτύπων εργασίας. Ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων επιπέδων ανταγωνισμού μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών, το παγκόσμιο ανταγωνιστικό τοπίο έχει υποστεί μια αλλαγή παραδείγματος, η οποία έχει οδηγήσει σε μια σειρά από δυσκολίες και διαφωνίες. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση τους στον κλάδο, έχουν γίνει πιο ενεργητικές, επιθετικές και απαιτητικές.

Οι εργαζόμενοι σε κάθε τομέα αναμένεται να ενδιαφέρονται ενεργά για την εργασία τους και να αφιερώνουν ουσιαστική προσπάθεια, ωστόσο οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα, πιέζονται ακόμη περισσότερο, για ποικίλες αιτίες. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιεί μια ολιστική προοπτική στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία όσον αφορά τη συμβατότητα με το σύγχρονο επιχειρηματικό κλίμα αυτού του κλάδου και τους τρόπους με τους οποίους αυτός ο κλάδος βλάπτεται από τις δυσκολίες που συνδέονται με τη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Επιπλέον, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τις συγκρούσεις που βρίσκονται στον ορίζοντα για τους

εργαζόμενους στον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς και τη διαφορά στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε αυτόν τον κλάδο, τη σχέση μεταξύ ισορροπημένης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και απόδοσης, και το πιο σημαντικό, συζητείται ο ρόλος των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

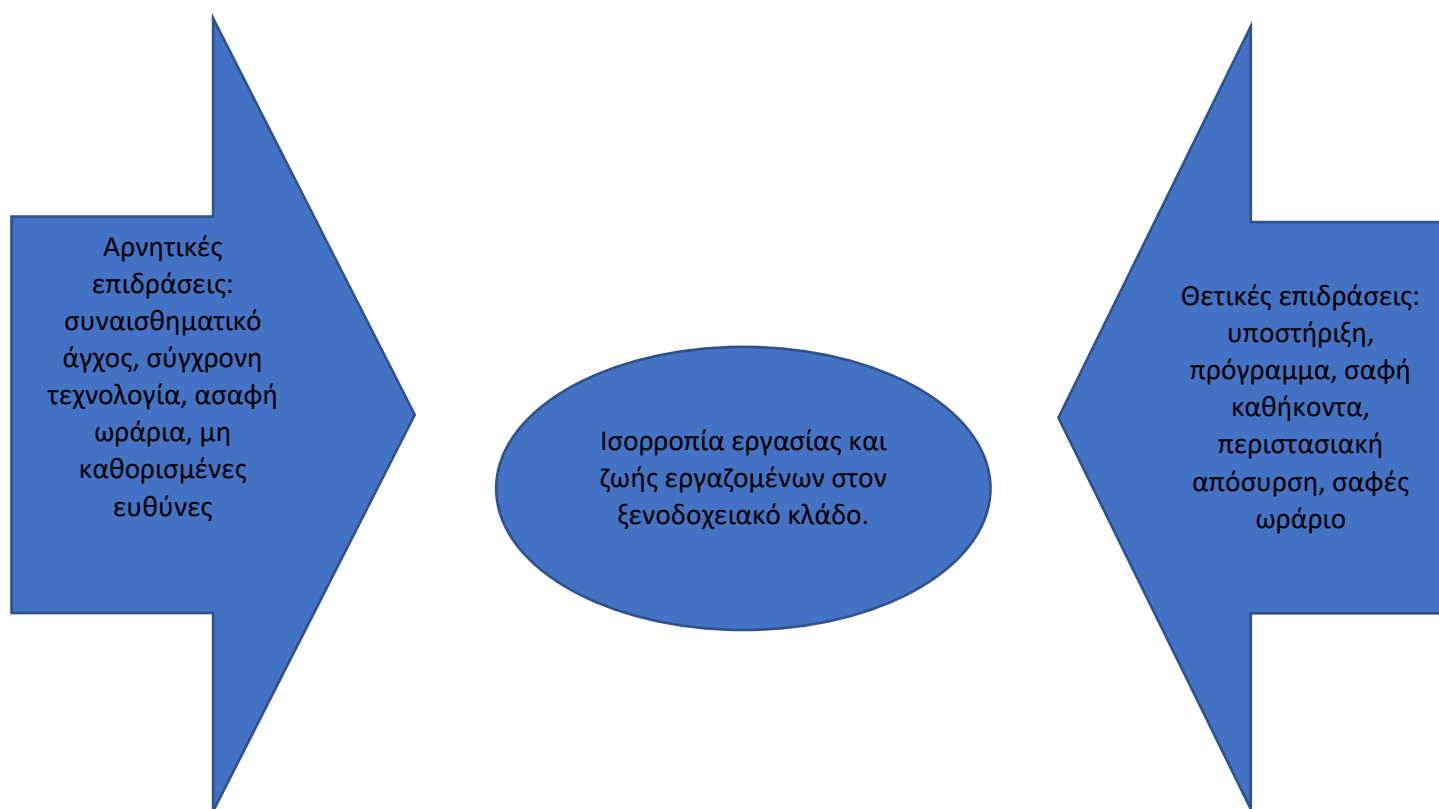
Οι Siddiq & Acharya (2017) υποστηρίζουν ότι ο όρος «ποιότητα εργασιακής ζωής» αναφέρεται στις διαδικασίες συστήματος που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις βασικές προσωπικές τους ανάγκες ενώ εργάζονται για την εταιρεία. Η εταιρεία δεσμεύεται να βελτιώσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων της και καταβάλλει προσπάθεια, συνολικά, να ενσταλάξει μέσα τους ένα αίσθημα ασφάλειας, ισότητας, υπερηφάνειας, εσωτερικής δημοκρατίας, ιδιοκτησίας, αυτονομίας, ευθύνης και ευελιξίας στην εργασία τους.

Ο στόχος αυτής της έρευνας ήταν να αναλύσει την κατάσταση της ποιότητας της επαγγελματικής και της ζωής των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας, προκειμένου να προσδιορίσει τη συνολική ποιότητα της επαγγελματικής και επαγγελματικής ζωής από την οπτική γωνία των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας στην περιοχή μελέτης.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ποσοτικός ερευνητικός σχεδιασμός ώστε να επιτευχθεί ο ερευνητικός στόχος. Οι ερευνητές αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν ένα αυτοχορηγούμενο άμεσο ερωτηματολόγιο ως μέθοδο επιλογής για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για τη μελέτη. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, υπάρχουν ορισμένες πτυχές της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής που συμβάλλουν θετικά στους εργαζόμενους στον τομέα της φιλοξενίας.

Αυτές οι πτυχές περιλαμβάνουν το εργασιακό περιβάλλον, την κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή ασφάλεια, τις αποδοχές και τις ανταμοιβές, την κατάρτιση και την ανάπτυξη και άλλες παρόμοιες πτυχές. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, ο πιο σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής στον κλάδο της φιλοξενίας είναι η αποζημίωση και άλλες μορφές ανταμοιβής (Siddiq & Acharya, 2017)

Σχήμα 8: Ισορροπία εργασίας και ζωής εργαζομένων στον κλάδο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών



Ίδια Κατασκευή ύστερα απο προηγούμενα βιβλιογραφική επισκόπηση και εξαγωγή συμπερασμάτων

1.4.2.Ερευνητικές Διαπιστώσεις

Από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδείχθηκε η σημασία της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και ζωής των εργαζομένων, η οποία επηρεάζεται θετικά από το σαφές ωράριο, τα προκαθορισμένα καθήκοντα και την υποστήριξη. Οι εργαζόμενοι στον συγκεκριμένο κλάδο, τείνουν να έχουν αυξημένο συναισθηματικού άγχους, λόγω της διαρκούς συναναστροφής τους με τους πελάτες, με αποτέλεσμα να χρειάζονται συχνά ανάπαυλα και υποστήριξη εκ μέρους των προϊσταμένων. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από τις έρευνες είναι ότι η πρόοδος της τεχνολογίας και η τηλεργασία, όχι μόνο δε βοηθούν στην ισορροπία εργασίας και ζωής, που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, αλλά αντίθετα, συχνά οδηγούν στην ασάφεια των ορίων μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας και αυξάνουν το άγχος.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

H1: Το σταθερό ωράριο επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής των ξενοδοχουπαλλήλων.

H2: Η οικονομική σταθερότητα επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής των ξενοδοχουπαλλήλων.

H3: Η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία εργασίας και ζωής των ξενοδοχουπαλλήλων.

H4: Η αγάπη για το επάγγελμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων

H5: Η επιβράβευση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων

H6: Η στρατηγική οργάνωση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων

H7: Το άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων

H8: Το ομαδικό πνεύμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων

H9. Η ισορροπία εργασίας και ζωής επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων.

3.Μεθοδολογία έρευνας

Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της επιρροής της ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της ζωής στην εργασιακή αποτελεσματικότητα εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Πιο αναλυτικά μελετάται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες έχουν εξισορροπήσει την ζωή με την εργασία τους και τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την ισορροπία, καθώς και το επίπεδο στο οποίο είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους αυτή. Επιπλέον, διερευνώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Το επίπεδο ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής επηρεάζει το επίπεδο αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων στην εργασία τους;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων επηρεάζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων στην εργασία τους;

Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται συνολικά από 150 εργαζομένους του ξενοδοχειακού τομέα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η πλειοψηφία του δείγματος απαρτίζεται από γυναίκες και από ερωτώμενους από 31 έως 40 ετών. Επιπλέον, πιο συχνά οι συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και εργάζονται σε ξενοδοχεία 3 ή 5

αστέρων. Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες κατά μέσο όρο εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο 5.55 έτη και στον τουριστικό κλάδο κατά μέσο όρο απασχολούνται 8.33 έτη.

Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 3 ενότητων συνολικά. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από 4 ερωτήσεις κλειστού τύπου που διερευνούν το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την κατηγορία του ξενοδοχείου στο οποίο απασχολούνται. Επιπλέον, η ενότητα περιλαμβάνει και 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου οι οποίες πραγματεύονται τα έτη υπηρεσίας των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο και τον τουριστικό κλάδο γενικότερα. Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής των συμμετεχόντων και των παραγόντων που την επηρεάζουν, μέσα από 10 ερωτήσεις τύπου Likert. Η τρίτη και τελευταία ενότητα, διερευνά την αποτελεσματικότητα των ερωτώμενων στην εργασία τους και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, με τη χρήση 17 ερωτήσεων τύπου Likert συνολικά. Επιπλέον, όλες οι ερωτήσεις τύπου Likert δέχονται τιμές από το 1-Διαφωνώ απόλυτα έως το 7-Συμφωνώ απόλυτα.

Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση ενός κατάλληλα διαμορφωμένου Google form. Το αρχείο περιέχει όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, καθώς και τις πιθανές απαντήσεις τους. Επιπλέον, συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα το οποίο ενημερώνει τους συμμετέχοντες για την ανώνυμη και

εθελοντική μορφή της έρευνας, καθώς και για τον σκοπό και τον λόγο διεξαγωγής της. Το Google form διαμοιράστηκε σε ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία σχετίζονται με τον ξενοδοχειακό κλάδο της πόλης της Θεσσαλονίκης.

Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πακέτο SPSS v.25, ενώ βοηθητικό υπήρξε και το Microsoft Excel. Για την περιγραφική παρουσίαση των μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου υπολογίσθηκαν ποσοστά και συχνότητες, καθώς και μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Παράλληλα, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ο παραμετρικός έλεγχος t-test και ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

4.Αποτελέσματα έρευνας

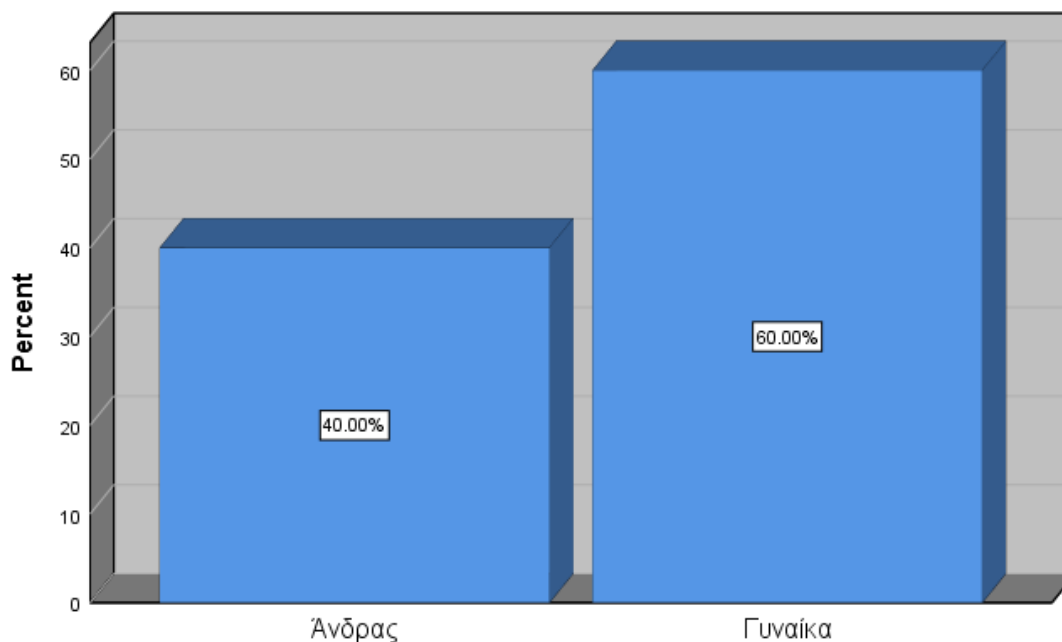
Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνώνται τα αποτελέσματα του ερευνητικού εργαλείου, ενώ δίνονται απαντήσεις και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, αναλύεται το φύλο των συμμετεχόντων. Το 60% αυτών είναι γυναίκες και το 40% άνδρες.

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	60	40.0	40.0
	Γυναίκα	90	60.0	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 1. Φύλο

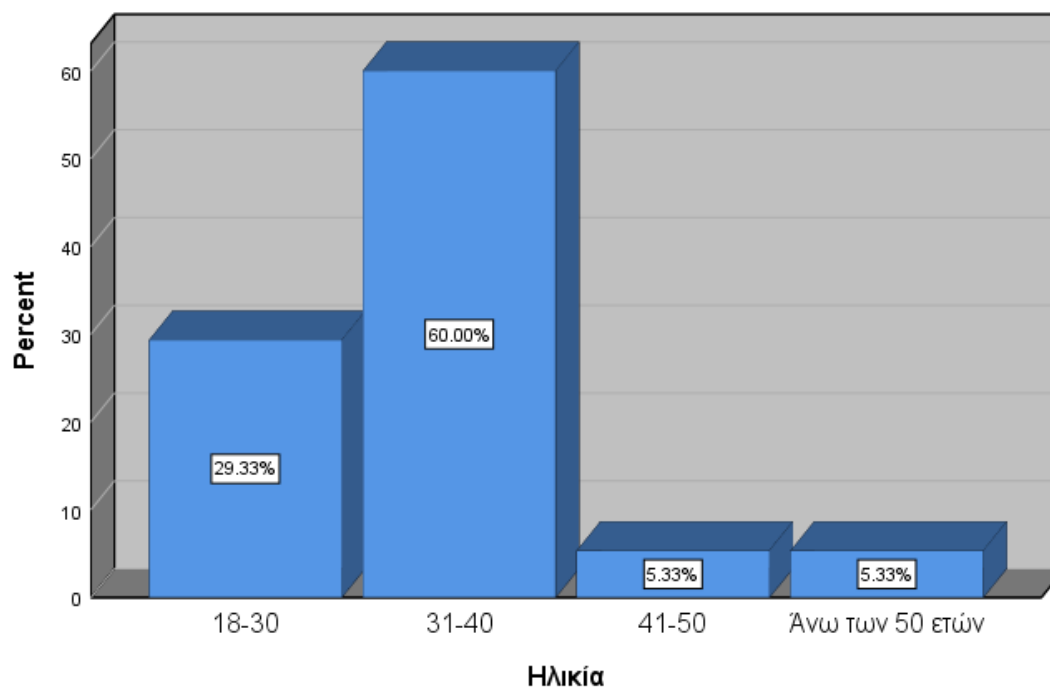


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, διερευνάται η ηλικία των ερωτώμενων. Το 60% αγγίζουν όσοι είναι 31 με 40 ετών, με το 29.3% να ανήκει στις ηλικίες 18 με 30 ετών. Παράλληλα, όσοι είναι 41 με 50 ετών ή άνω των 50 ετών καταλαμβάνουν από 5.3% έκαστος.

Πίνακα 2. Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	44	29.3	29.3
	31-40	90	60.0	89.3
	41-50	8	5.3	94.7
	Άνω των 50 ετών	8	5.3	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 2. Ηλικία

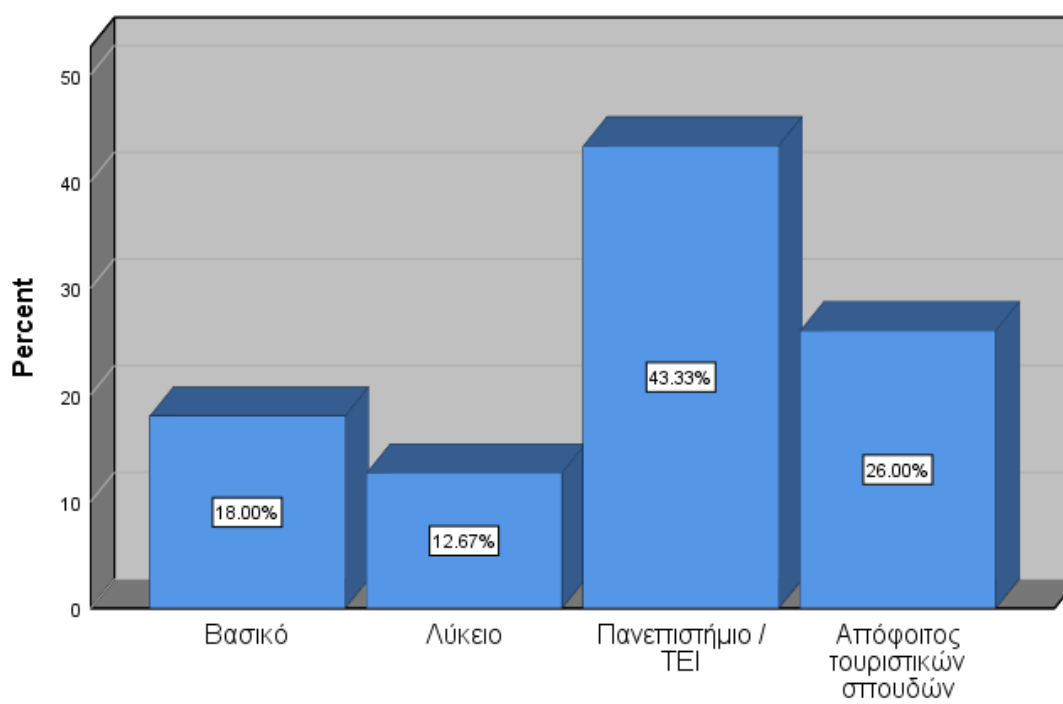


Ο Πίνακας 3 και το Γράφημα 3, αποτυπώνουν το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Το 43.3% αγγίζουν όσοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, με το 26% να καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι τουριστικών σπουδών. Αναφορικά με τους αποφοίτους βασικής εκπαίδευσης αγγίζουν το 18% και το 12.7% φτάνουν οι απόφοιτοι Λυκείου.

Πίνακας 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Βασικό	27	18.0	18.0
	Λύκειο	19	12.7	30.7
	Πανεπιστήμιο / ΤΕΙ	65	43.3	74.0
	Απόφοιτος τουριστικών σπουδών	39	26.0	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

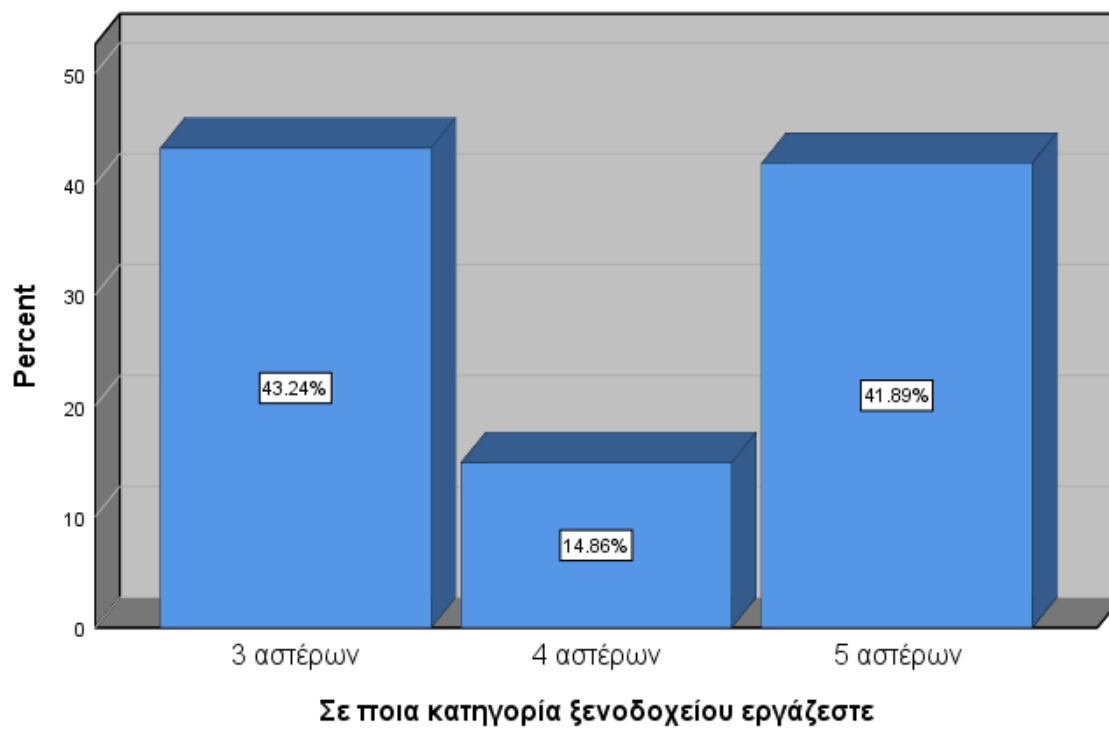


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, παρατίθεται η κατηγορία ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες. Το 43.2% αυτών αναφέρουν πως απασχολούνται σε ξενοδοχείο 3 αστέρων, το 41.9% αναφέρουν πως το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται έχει 5 αστέρια και το 14.9% κάνει λόγο για 4 αστέρια.

Πίνακας 4. Σε ποια κατηγορία ξενοδοχείου εργάζεστε

			Cumulative	
		Frequency	Valid Percent	Percent
Valid	3 αστέρων	64	43.2	43.2
	4 αστέρων	22	14.9	58.1
	5 αστέρων	62	41.9	100.0
	Total	148	100.0	
Missing	System	2		
Total		150		

Γράφημα 4. Σε ποια κατηγορία ξενοδοχείου εργάζεστε

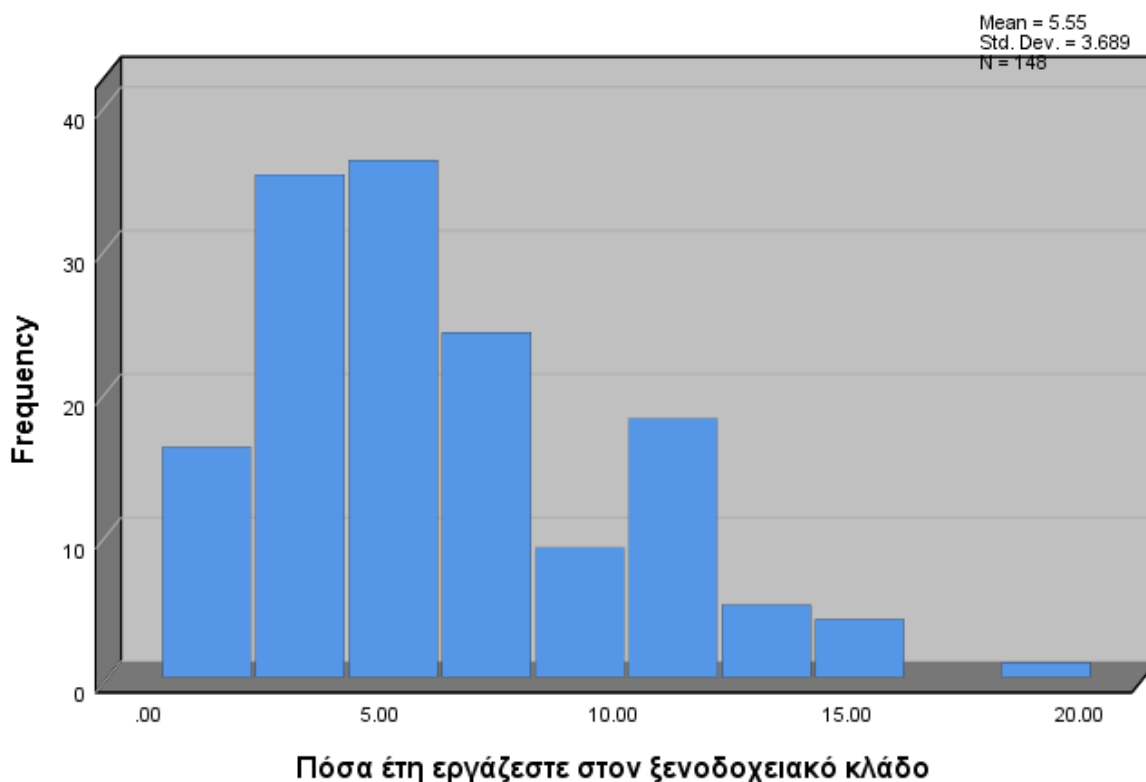


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, διερευνώνται τα έτη τα οποία οι συμμετέχοντες απασχολούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η μικρότερη τιμή αγγίζει το 1 έτος και η μεγαλύτερη τα 18 έτη, ενώ η μέση τιμή ισούται με 5.55 έτη.

Πίνακας 5. Πόσα έτη εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο

N	Valid	148
	Missing	2
Mean		5.5541
Std. Deviation		3.68908
Minimum		1.00
Maximum		18.00

Γράφημα 5. Πόσα έτη εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο

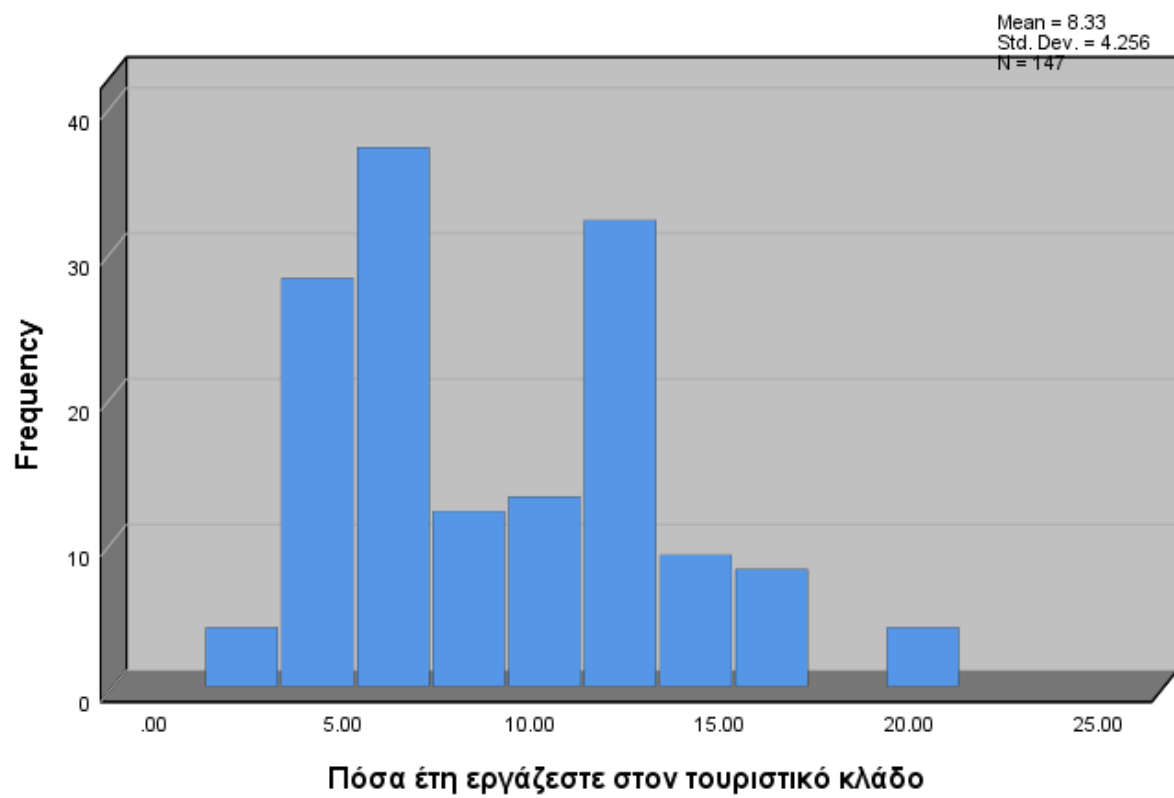


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, αναλύονται τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων στον τουριστικό κλάδο γενικότερα. Η μικρότερη τιμή αγγίζει τα 2 έτη με την μεγαλύτερη να φτάνει τα 20 έτη. Παράλληλα, ο μέσος όρος ετών ισούται με 8.33 έτη.

*Πίνακας 6. Πόσα έτη
εργάζεστε στον τουριστικό
κλάδο*

N	Valid	147
	Missing	3
Mean		8.3333
Std. Deviation		4.25607
Minimum		2.00
Maximum		20.00

Γράφημα 6. Πόσα έτη εργάζεστε στον τουριστικό κλάδο

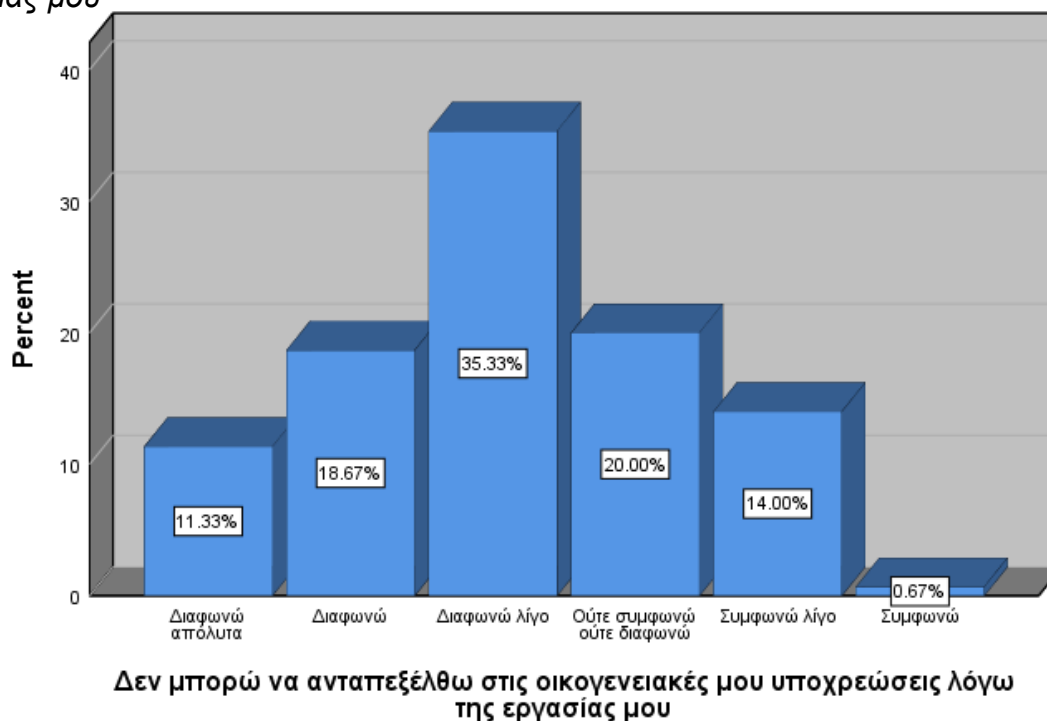


Μέσα από τον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, διερευνάται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις λόγω της εργασίας τους. Το 35.3% αγγίζουν όσοι διαφωνούν λίγο, το 20% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, με το 18.7% να διαφωνούν. Παράλληλα, το 14% αντιπροσωπεύουν όσοι συμφωνούν λίγο, το 11.3% διαφωνούν σε απόλυτο βαθμό και το υπόλοιπο 0.7% συμφωνούν.

Πίνακας 7. Δεν μπορώ να ανταπεξέλθω στις οικογενειακές μου υποχρεώσεις λόγω της εργασίας μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	17	11.3	11.3
	Διαφωνώ	28	18.7	30.0
	Διαφωνώ λίγο	53	35.3	65.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	20.0	85.3
	Συμφωνώ λίγο	21	14.0	99.3
	Συμφωνώ	1	.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 7. Δεν μπορώ να ανταπεξέλθω στις οικογενειακές μου υποχρεώσεις λόγω της εργασίας μου

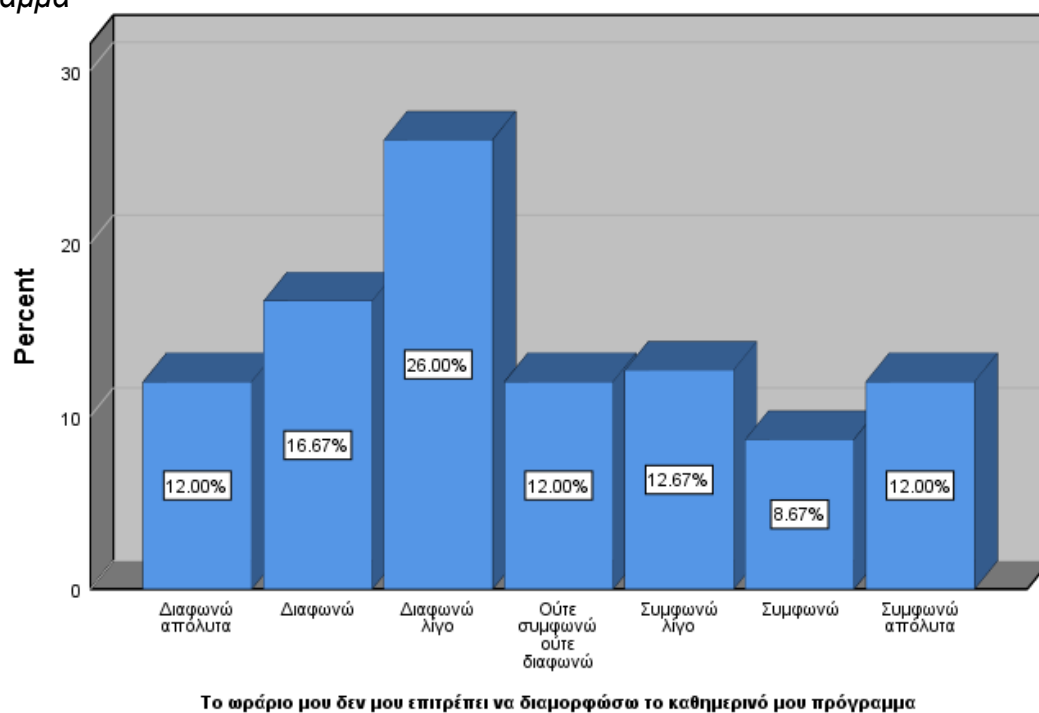


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, αναδεικνύεται πως το 26% των ερωτηθέντων διαφωνούν λίγο πως το ωράριο τους δεν τους επιτρέπει να διαμορφώσουν το καθημερινό τους πρόγραμμα, το 16.7% διαφωνούν και όσοι συμφωνούν λίγο αγγίζουν το 12.7%. Παράλληλα, όσοι διαφωνούν απόλυτα, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα καταλαμβάνουν από 12% και το 8.7% αγγίζουν όσοι συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 8. Το ωράριο μου δεν μου επιτρέπει να διαμορφώσω το καθημερινό μου πρόγραμμα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	12.0	12.0
	Διαφωνώ	25	16.7	28.7
	Διαφωνώ λίγο	39	26.0	54.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	12.0	66.7
	Συμφωνώ λίγο	19	12.7	79.3
	Συμφωνώ	13	8.7	88.0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	12.0	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 8. Το ωράριο μου δεν μου επιτρέπει να διαμορφώσω το καθημερινό μου πρόγραμμα

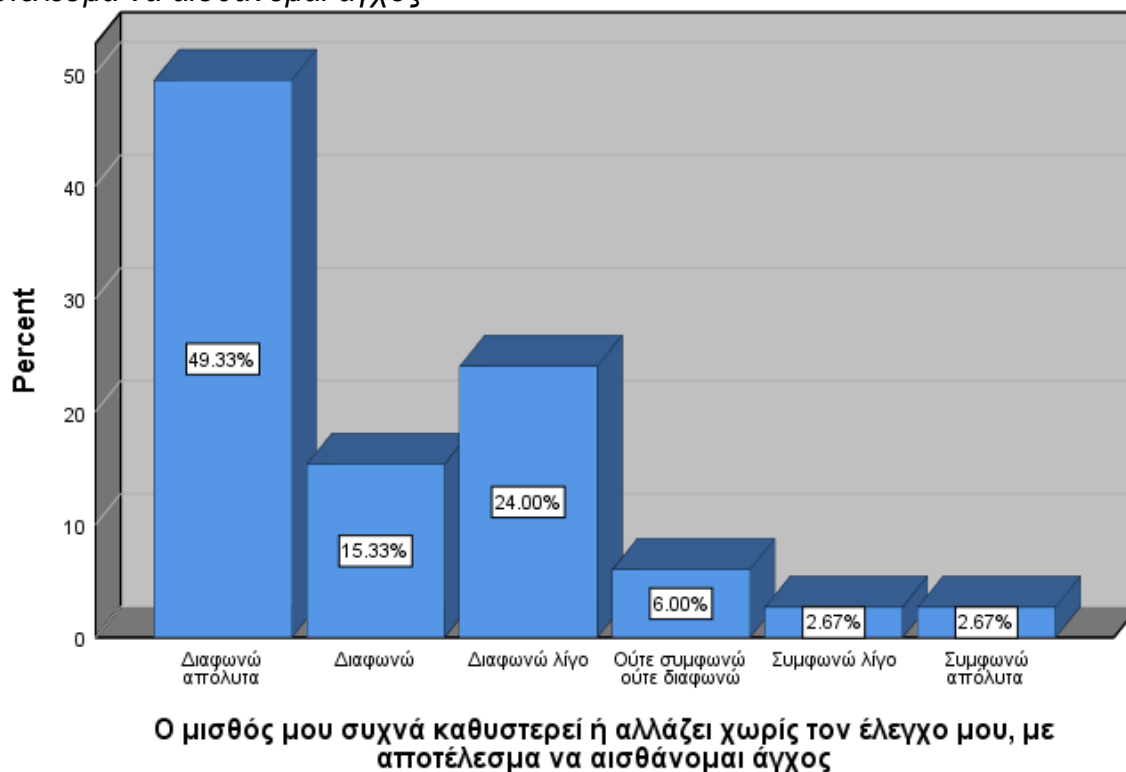


Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, διερευνάται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο μισθός τους συχνά καθυστερεί ή αλλάζει χωρίς τον έλεγχο τους, με αποτέλεσμα να αισθάνονται άγχος. Το 49.3% αυτών διαφωνούν απόλυτα, το 24% διαφωνούν λίγο και το 15.3% διαφωνούν. Παράλληλα, το 6% ανήκει σε όσους είναι ουδέτεροι και το 2.7% αγγίζουν τόσο όσοι συμφωνούν λίγο όσο και όσοι συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό.

Πίνακας 9. Ο μισθός μου συχνά καθυστερεί ή αλλάζει χωρίς τον έλεγχο μου, με αποτέλεσμα να αισθάνομαι άγχος

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	74	49.3	49.3
	Διαφωνώ	23	15.3	64.7
	Διαφωνώ λίγο	36	24.0	88.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	6.0	94.7
	Συμφωνώ λίγο	4	2.7	97.3
	Συμφωνώ απόλυτα	4	2.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 9. Ο μισθός μου συχνά καθυστερεί ή αλλάζει χωρίς τον έλεγχο μου, με αποτέλεσμα να αισθάνομαι άγχος

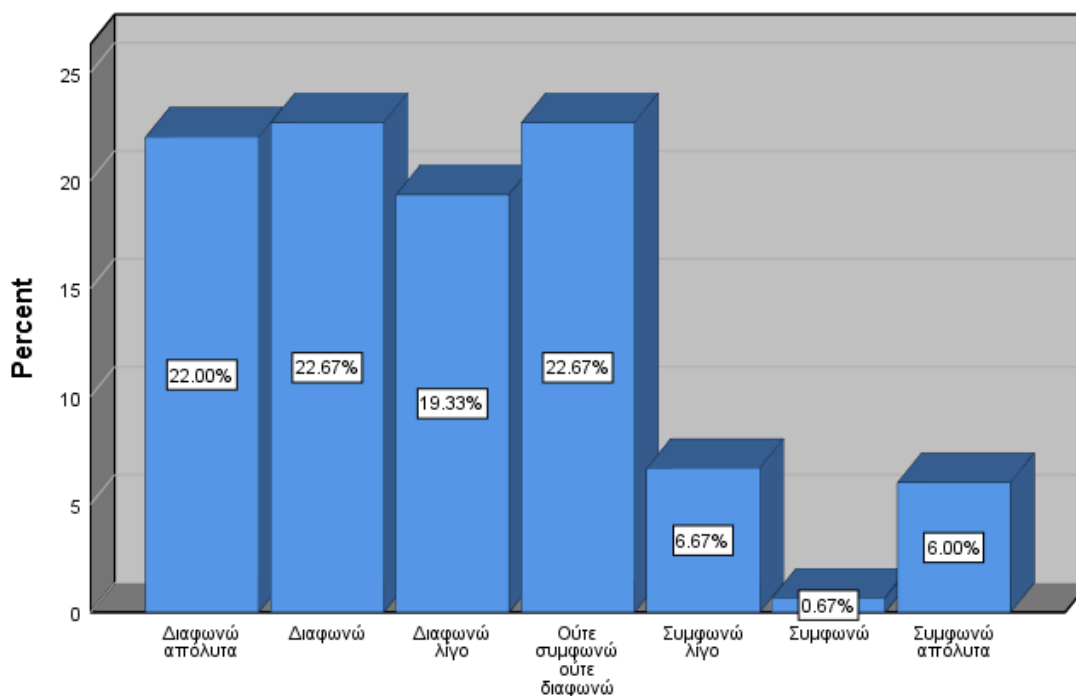


Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, διερευνάται το εάν οι συμμετέχοντες αναγκάζονται να επιλύουν οικογενειακές υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας. Όσοι διαφωνούν ή έχουν ουδέτερη στάση αγγίζουν από 22.7% έκαστος, με το 20% να διαφωνούν απόλυτα και το 19.3% να διαφωνούν λίγο. Ταυτόχρονα, το 6.7% αγγίζουν όσοι συμφωνούν λίγο, το 6% φτάνουν όσοι συμφωνούν απόλυτα, με το 0.7% να αντιπροσωπεύουν όσοι συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακα 10. Αναγκάζομαι να επιλύω οικογενειακές υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	33	22.0	22.0
	Διαφωνώ	34	22.7	44.7
	Διαφωνώ λίγο	29	19.3	64.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	22.7	86.7
	Συμφωνώ λίγο	10	6.7	93.3
	Συμφωνώ	1	.7	94.0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	6.0	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 10. Αναγκάζομαι να επιλύω οικογενειακές υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας



Αναγκάζομαι να επιλύω οικογενειακές υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας

Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, παρατηρείται πως το 54.5% των συμμετεχόντων διαφωνούν σε μικρό βαθμό πως η περίοδος της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας τους επέτρεψε να εξισορροπήσουν την εργασιακή και οικογενειακή τους ζωή, το 10.4% έχουν ουδέτερη στάση και όσοι διαφωνούν απόλυτα ή διαφωνούν καταλαμβάνουν από 9% έκαστος. Παράλληλα, το 6.7% ανήκει σε όσους συμφωνούν απόλυτα, το 6% συμφωνούν και το 4.5% των συμμετεχόντων συμφωνούν λίγο με την παραπάνω δήλωση.

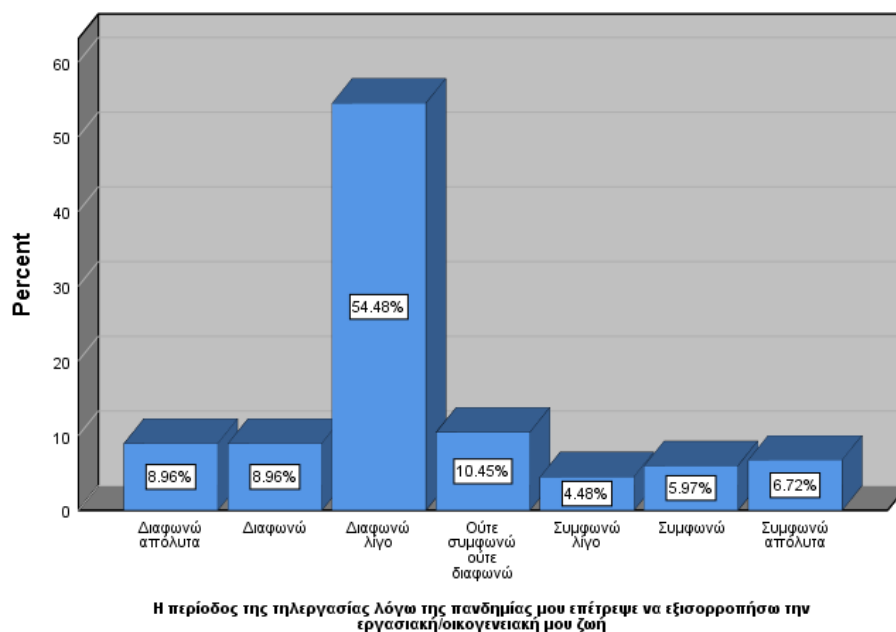
Πίνακας 11. Η περίοδος της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας μου επέτρεψε να εξισορροπήσω την εργασιακή/οικογενειακή μου ζωή

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	9.0	9.0
	Διαφωνώ	12	9.0	17.9
	Διαφωνώ λίγο	73	54.5	72.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	10.4	82.8
	Συμφωνώ λίγο	6	4.5	87.3
	Συμφωνώ	8	6.0	93.3
	Συμφωνώ απόλυτα	9	6.7	100.0
	Total	134	100.0	
Missing	System	16		

Total

150

Γράφημα 11. Η περίοδος της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας μου επέτρεψε να εξισορροπήσω την εργασιακή/οικογενειακή μου ζωή

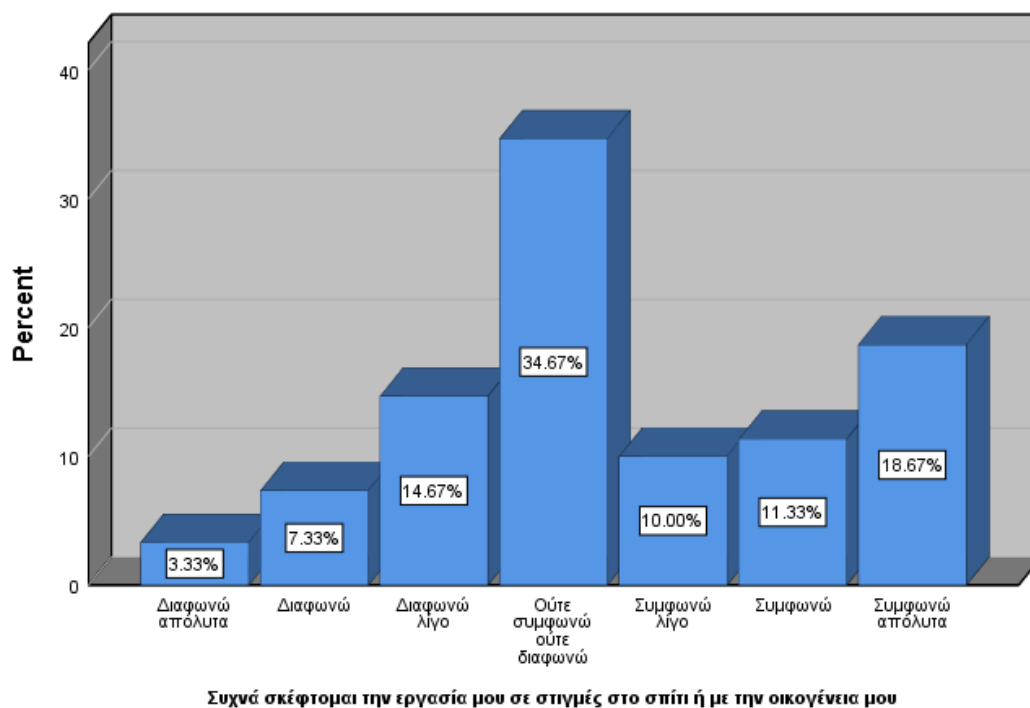


Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, διερευνάται η συμφωνία των συμμετεχόντων αναφορικά με το ότι συχνά σκέφτονται την εργασία τους σε στιγμές στο σπίτι ή με την οικογένεια τους. Το 34.7% αγγίζουν όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 18.7% συμφωνούν απόλυτα, το 14.7% διαφωνούν σε μικρό βαθμό και το 11.3% συμφωνούν. Παράλληλα, όσοι συμφωνούν λίγο καταλαμβάνουν το 10%, το 7.3% ανήκει σε όσους διαφωνούν και το 3.3% αντιπροσωπεύουν όσοι διαφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 12. Συχνά σκέφτομαι την εργασία μου σε στιγμές στο σπίτι ή με την οικογένεια μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.3	3.3
	Διαφωνώ	11	7.3	10.7
	Διαφωνώ λίγο	22	14.7	25.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	34.7	60.0
	Συμφωνώ λίγο	15	10.0	70.0
	Συμφωνώ	17	11.3	81.3
	Συμφωνώ απόλυτα	28	18.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 12. Συχνά σκέφτομαι την εργασία μου σε στιγμές στο σπίτι ή με την οικογένεια μου

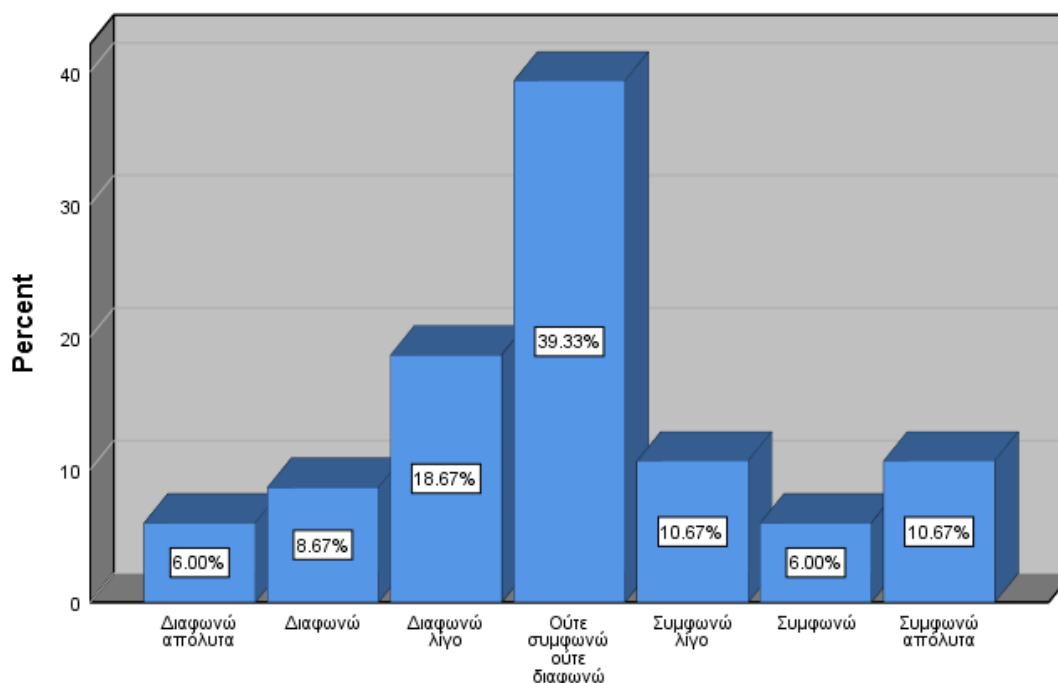


Μέσα από τον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, παρουσιάζεται η συμφωνία των ερωτώμενων αναφορικά με το ότι συχνά σκέφτονται τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας. Το 39.3% αγγίζουν όσοι έχουν ουδέτερη στάση, το 18.7% ανήκει σε όσους διαφωνούν λίγο και όσοι συμφωνούν λίγο ή απόλυτα αγγίζουν από 10.7% έκαστος. Παράλληλα, Το 8.7% αντιπροσωπεύουν όσοι διαφωνούν και όσοι διαφωνούν απόλυτα ή συμφωνούν καταλαμβάνουν από 6% έκαστος.

Πίνακας 13. Συχνά σκέφτομαι τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	6.0	6.0
	Διαφωνώ	13	8.7	14.7
	Διαφωνώ λίγο	28	18.7	33.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	59	39.3	72.7
	Συμφωνώ λίγο	16	10.7	83.3
	Συμφωνώ	9	6.0	89.3
	Συμφωνώ απόλυτα	16	10.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 13. Συχνά σκέφτομαι τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας



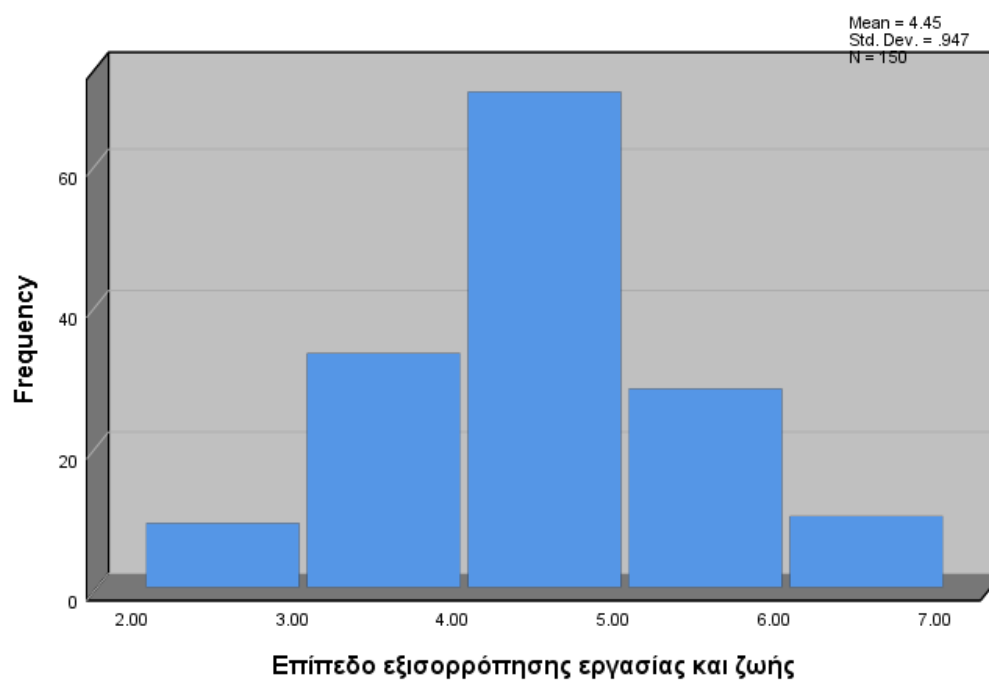
Συχνά σκέφτομαι τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις εν ώρα εργασίας

Με βάση τις παραπάνω μεταβλητές που μελετούν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή-Score, όπως φαίνεται στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14. Η μεταβλητές-Score αποτελείται από τον μέσο όρο των 7 δηλώσεων και δέχεται τιμές από το 1 έως το 7, με αύξηση της τιμής της να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου στο οποίο οι συμμετέχοντες εξισορροπούν την εργασία και την ζωή τους. Επιπλέον, οι 7 δηλώσεις ελεγχθήκαν ως προς την αξιοπιστία τους με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, η οποία είναι οριακά αποδεκτή με τιμή 0.641. Επομένως, η μεταβλητή-Score αποθηκεύει αξιόπιστα τις πληροφορίες των μεταβλητών που τις αποτελούν. Επιπλέον, η ελάχιστη τιμή της μεταβλητής-Score ισούται με 2, η μέγιστη με 6.83, ενώ η μέση τιμή τοποθετείται άνω του μετρίου με 4.45.

Πίνακας 14. Επίπεδο
εξισορρόπησης εργασίας και
ζωής

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		4.4537
Std. Deviation		.94686
Minimum		2.00
Maximum		6.83
Cronbach's		0.641
Alpha		
N of Items		7

Γράφημα 14. Επίπεδο εξισορρόπησης εργασίας και ζωής

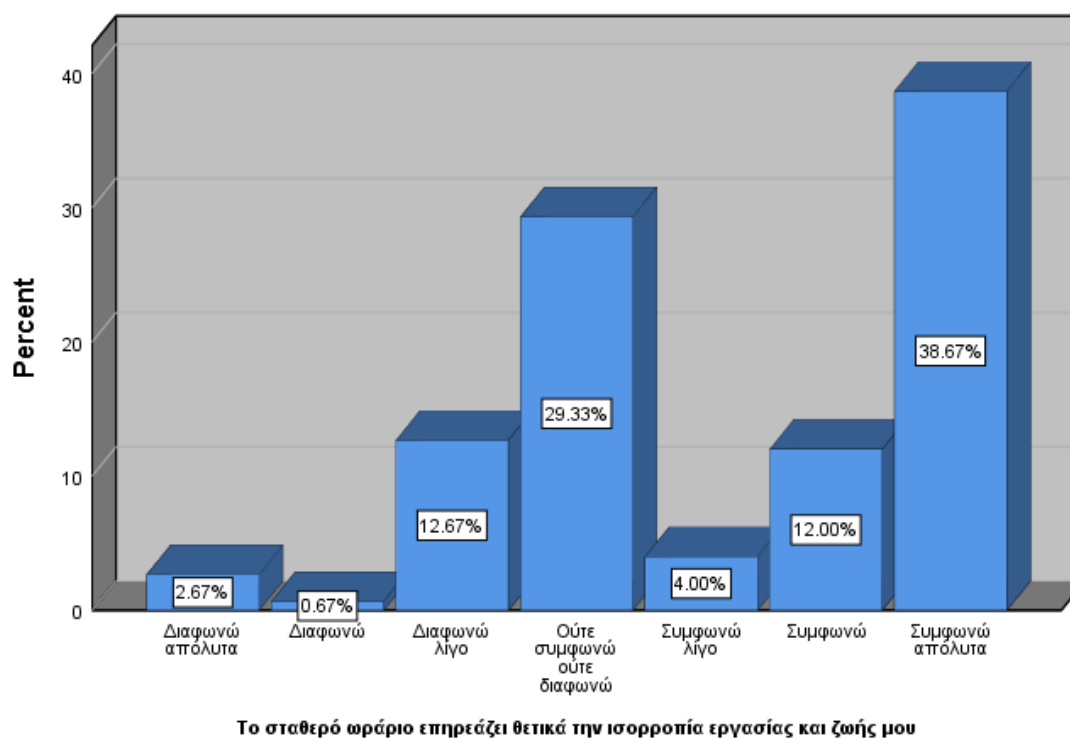


Στον ακόλουθο Πίνακα 15 και το Γράφημα 15, παρατηρείται πως το 38.7% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα πως το σταθερό ωράριο επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής τους. Παράλληλα, το 29.3% έχει ουδέτερη στάση, το 12.7% διαφωνεί λίγο, το 12% συμφωνεί και το 4% συμφωνεί σε μικρό βαθμό. Αναφορικά με τους συμμετέχοντες που διαφωνούν απόλυτα ή διαφωνούν, καταλαμβάνουν το 2.7% και το 0.7% αντίστοιχα.

Πίνακας 15. Το σταθερό ωράριο επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	2.7	2.7
	Διαφωνώ	1	.7	3.3
	Διαφωνώ λίγο	19	12.7	16.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	29.3	45.3
	Συμφωνώ λίγο	6	4.0	49.3
	Συμφωνώ	18	12.0	61.3
	Συμφωνώ απόλυτα	58	38.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 15. Το σταθερό ωράριο επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου

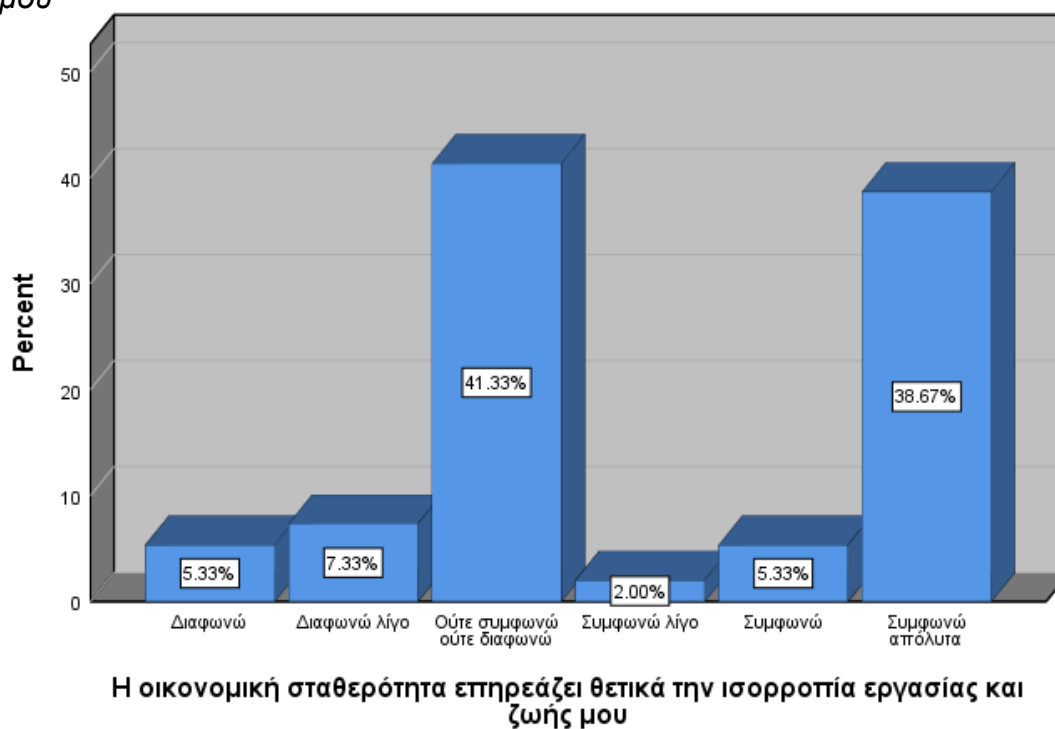


Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16, αναδεικνύεται το κατά πόσο η οικονομική σταθερότητα επηρεάζει θετικά την ισορροπία της εργασίας και της ζωής των ερωτώμενων, σύμφωνα με την προσωπική τους άποψη. Το 41.3% είναι ουδέτερο, το 38.7% συμφωνεί απόλυτα και το 7.3% διαφωνεί λίγο. Παράλληλα, όσοι διαφωνούν ή συμφωνούν καταλαμβάνουν από 5.3% έκαστος, με το υπόλοιπο 2% να καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν λίγο.

Πίνακας 16. Η οικονομική σταθερότητα επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	5.3	5.3
	Διαφωνώ λίγο	11	7.3	12.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	62	41.3	54.0
	Συμφωνώ λίγο	3	2.0	56.0
	Συμφωνώ	8	5.3	61.3
	Συμφωνώ απόλυτα	58	38.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 16. Η οικονομική σταθερότητα επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου



Στον Πίνακα 17 και το Γράφημα 17, αναλύεται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία εργασίας και ζωής. Το 38.1% είναι ουδέτεροι, το 21.1% διαφωνούν λίγο, το 18.4% διαφωνούν, με το 10.2% να αντιστοιχεί σε όσους διαφωνούν απόλυτα. Παράλληλα, το 6.8% αγγίζουν όσοι συμφωνούν απόλυτα, το 4.1% καταλαμβάνουν οι ερωτώμενοι που συμφωνούν λίγο και το 1.4% συμφωνούν.

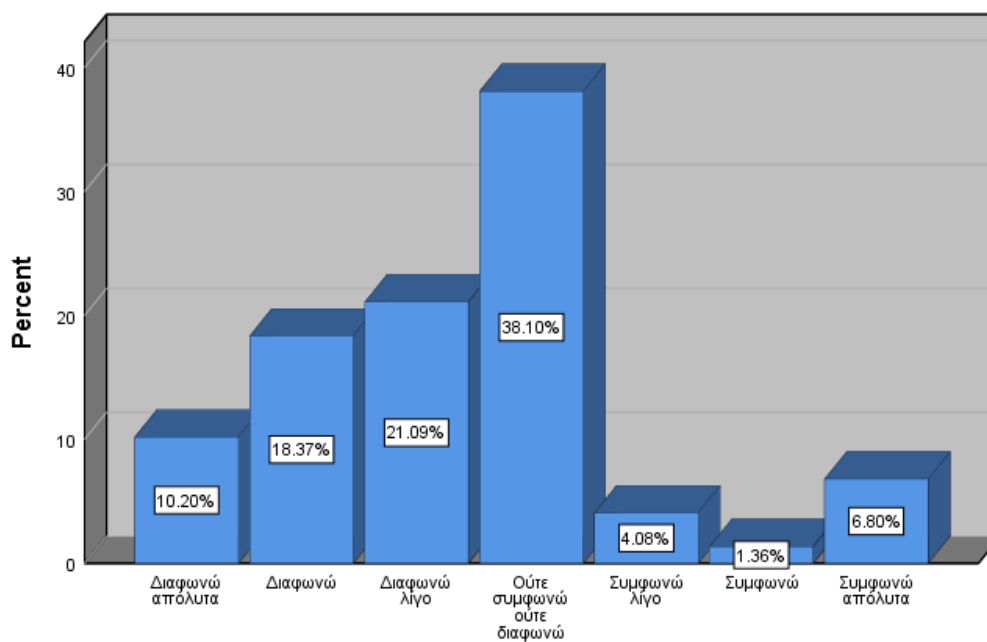
Πίνακας 17. Η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	15	10.2	10.2
	Διαφωνώ	27	18.4	28.6
	Διαφωνώ λίγο	31	21.1	49.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	56	38.1	87.8
	Συμφωνώ λίγο	6	4.1	91.8
	Συμφωνώ	2	1.4	93.2
	Συμφωνώ απόλυτα	10	6.8	100.0
	Total	147	100.0	
Missing	System	3		

Total

150

Γράφημα 17. Η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου



Η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία εργασίας και ζωής μου

Στον Πίνακα 18 και το Γράφημα 18, διερευνώνται οι απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με την ικανοποίηση τους και την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 7 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ, 7-

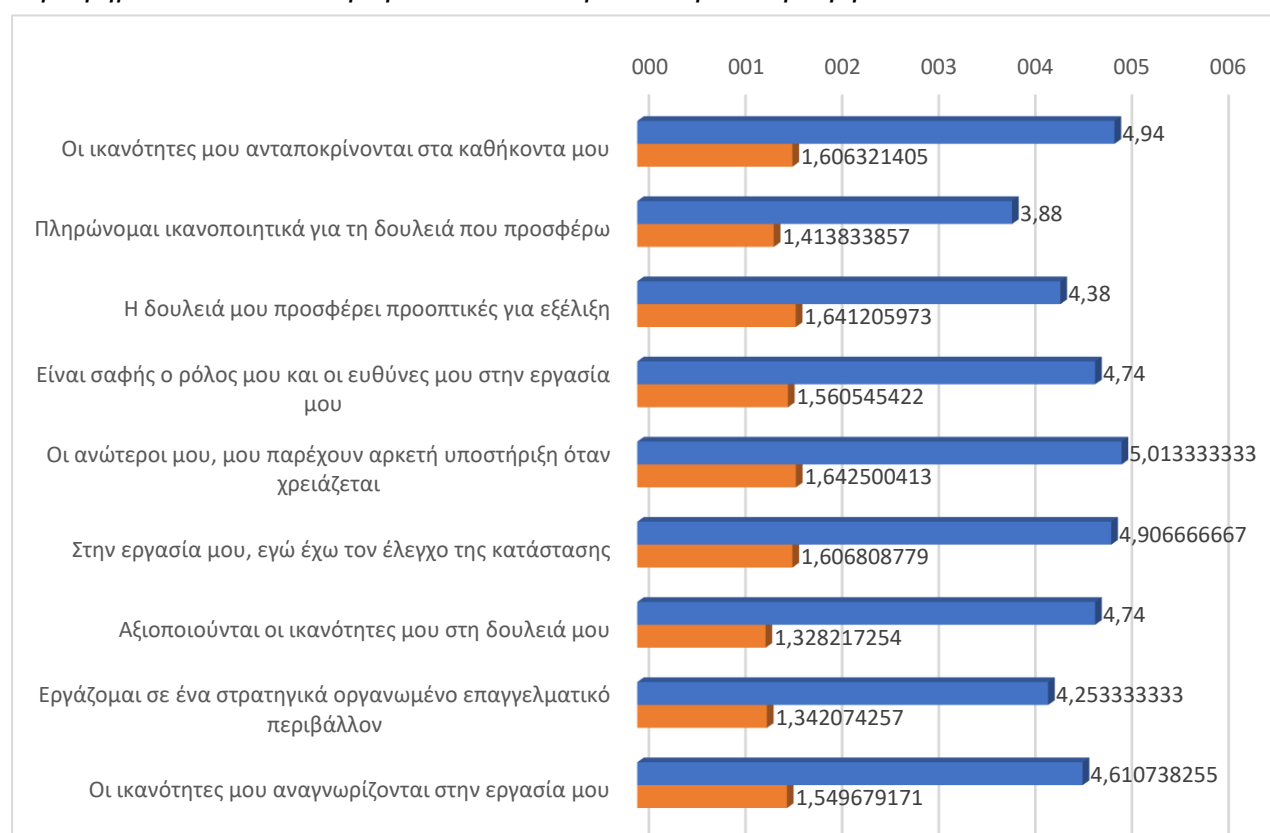
Συμφωνώ απόλυτα) με αύξηση του μέσου όρου να ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας ως προς την εκάστοτε δήλωση. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν λίγο αναφορικά με το ότι οι ανώτεροι τους παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται (5.01), πως οι ικανότητες τους ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους (4.94) και πως στην εργασία τους έχουν τον έλεγχο της κατάστασης (4.91). Παράλληλα, μεταξύ του «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και του «Συμφωνώ λίγο», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται αναφορικά με το ότι είναι σαφής ο ρόλος και οι ευθύνες τους στην εργασία (4.74), πως αξιοποιούνται οι ικανότητες στην δουλειά τους (4.74), πως εργάζονται σε ομαδικό περιβάλλον (4.67) και πως οι ικανότητες τους αναγνωρίζονται στην εργασία τους (4.61). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς την ουδετερότητα, βρίσκονται οι συμμετέχοντες ως προς το ότι το άγχος τους μειώνει τις ικανότητες τους (4.48) και πως η δουλειά τους προσφέρει προοπτικές για εξέλιξη (4.38). Τέλος, οι συμμετέχοντες είναι ουδέτεροι αναφορικά με το ότι εργάζονται σε ένα στρατηγικό οργανωμένο επαγγελματικό περιβάλλον (4.25) και πως πληρώνονται ικανοποιητικά για την δουλειά που προσφέρουν (3.88).

Πίνακας 18. Ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα στην εργασία

	Mean	Std. Deviation
Οι ικανότητες μου ανταποκρίνονται στα καθήκοντα μου	4.94	1.606
Πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που προσφέρω	3.88	1.414

Η δουλειά μου προσφέρει προοπτικές για εξέλιξη	4.38	1.641
Είναι σαφής ο ρόλος μου και οι ευθύνες μου στην εργασία μου	4.74	1.561
Οι ανώτεροι μου, μου παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται	5.01	1.643
Στην εργασία μου, εγώ έχω τον έλεγχο της κατάστασης	4.91	1.607
Αξιοποιούνται οι ικανότητες μου στη δουλειά μου	4.74	1.328
Εργάζομαι σε ένα στρατηγικά οργανωμένο επαγγελματικό περιβάλλον	4.25	1.342
Οι ικανότητες μου αναγνωρίζονται στην εργασία μου	4.61	1.550
Το άγχος μειώνει τις ικανότητες μου	4.48	1.924
Εργάζομαι σε ένα ομαδικό περιβάλλον	4.67	1.288

Γράφημα 18. Ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα στην εργασία

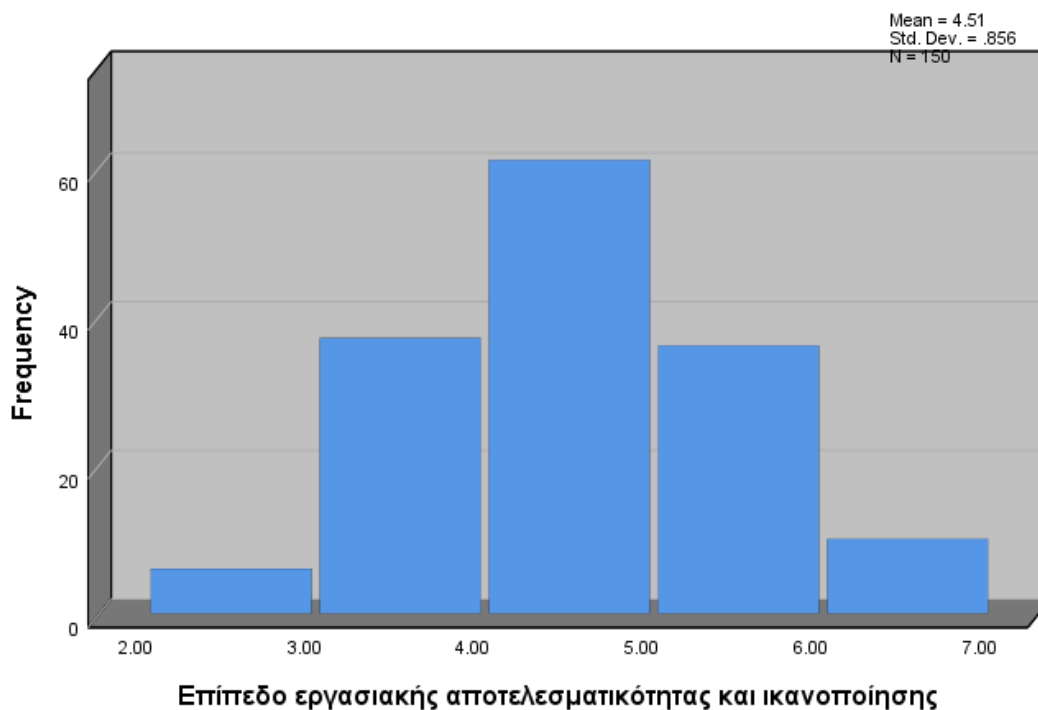


Επιπλέον δημιουργήθηκε και μια καινούργια μεταβλητή-Score η οποία αντιπροσωπεύει τις παραπάνω μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα αποτελείται από τον μέσο όρο των 11 μεταβλητών και δέχεται τιμές από το 1 έως το 7, με αύξηση της τιμής της να ταυτίζεται με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης. Επιπλέον οι μεταβλητές ελέγχθηκαν με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha ώστε να μελετηθεί η αξιοπιστία τους, η οποία είναι υψηλή με τιμή 0.770. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει πως η μεταβλητή-Score αποθηκεύει αξιοπιστία τις πληροφορίες των μεταβλητών που την αποτελούν. Στον Πίνακα 19 και το Γράφημα 19, αναδεικνύεται πως η ελάχιστη τιμή της μεταβλητής ισούται με 2.27 και η μέγιστη με 6.73, ενώ ο μέσος όρος της τοποθετείται λίγο άνω του μετρίου με τιμή 4.51.

Πίνακας 19. Επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		4.5127
Std. Deviation		.85605
Minimum		2.27
Maximum		6.73
Cronbach's		0.770
Alpha		
N of Items		11

Γράφημα 19. Επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης



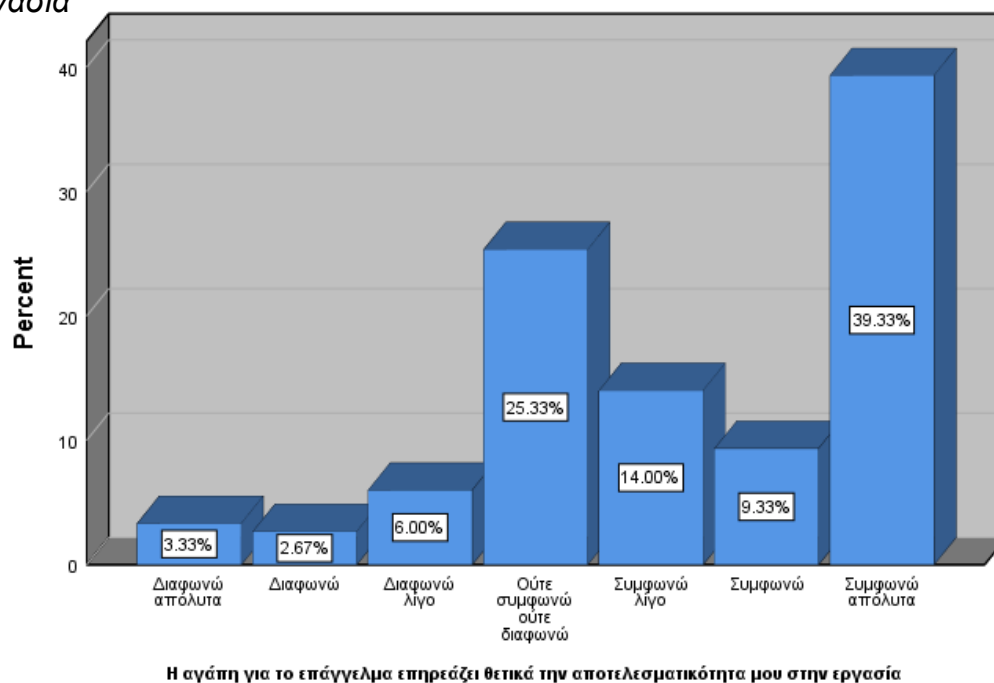
Στον Πίνακα 20 και το Γράφημα 20, παρατηρείται πως το 39.3% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα και το 25.3% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως η αγάπη για το επάγγελμα τους επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα στην εργασία τους. Επιπλέον, το 14% αγγίζουν όσοι συμφωνούν λίγο, το 9.3% συμφωνούν,

με το 6% να διαφωνούν λίγο. Τέλος, όσοι συμμετέχοντες διαφωνούν απόλυτα ή διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση καταλαμβάνουν το 3.3% και το 2.7% αντίστοιχα.

Πίνακας 20. Η αγάπη για το επάγγελμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.3	3.3
	Διαφωνώ	4	2.7	6.0
	Διαφωνώ λίγο	9	6.0	12.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	25.3	37.3
	Συμφωνώ λίγο	21	14.0	51.3
	Συμφωνώ	14	9.3	60.7
	Συμφωνώ απόλυτα	59	39.3	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 20. Η αγάπη για το επάγγελμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα μου στην εργασία

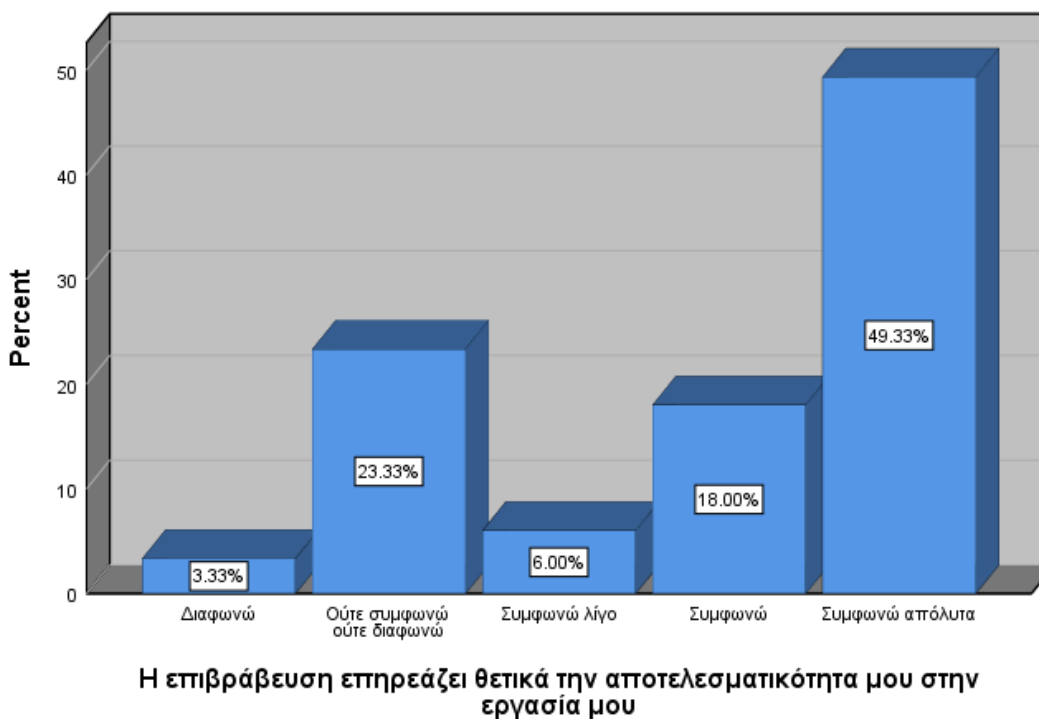


Ο Πίνακας 21 και το Γράφημα 21, αποτυπώνουν το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η επιβράβευση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία. Το 49.3% συμφωνούν σε απόλυτο βαθμό, με το 23.3% να κρατούν ουδέτερη στάση και το 18% να συμφωνούν. Επιπλέον, το 6% ανήκει σε όσους συμφωνούν λίγο και το 3.3% σε όσους διαφωνούν.

Πίνακας 21. Η επιβράβευση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	3.3	3.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	23.3	26.7
	Συμφωνώ λίγο	9	6.0	32.7
	Συμφωνώ	27	18.0	50.7
	Συμφωνώ απόλυτα	74	49.3	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 21. Η επιβράβευση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία μου

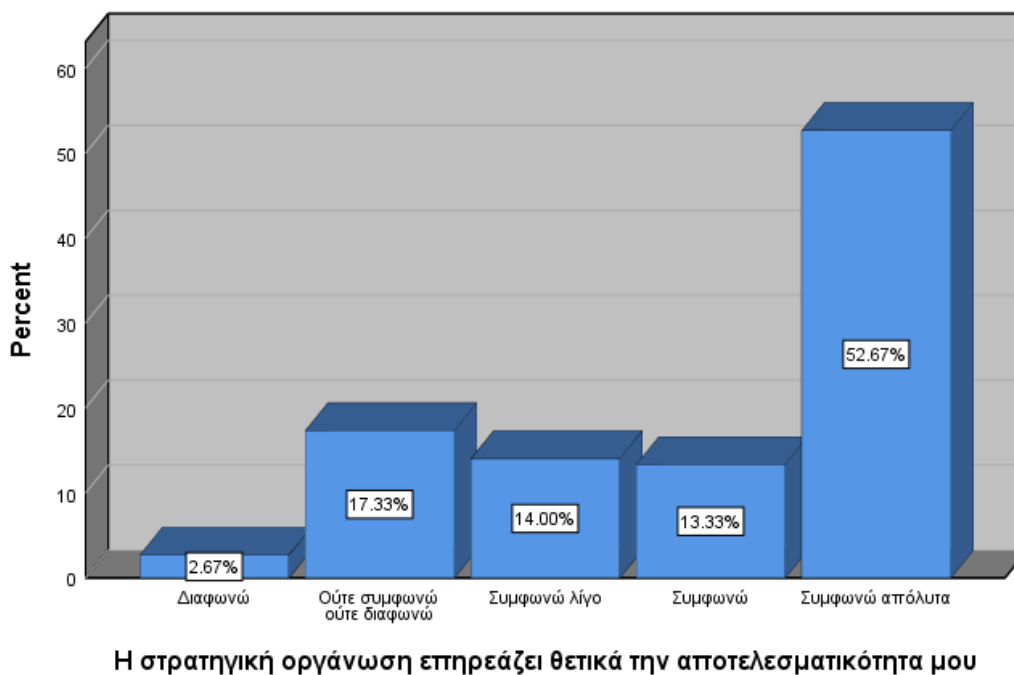


Στον Πίνακα 22 και το Γράφημα 22, διερευνάται η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την θετική επιρροή της στρατηγικής οργάνωσης στην αποτελεσματικότητα τους στην εργασία. Το 52.7% αυτών συμφωνούν απόλυτα πως είναι μια θετική επιρροή, το 17.3% είναι ουδέτεροι και το 14% αγγίζουν όσοι συμφωνούν σε μικρό βαθμό. Επιπλέον, το 13.3% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν και το 2.7% όσοι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 22. Η στρατηγική οργάνωση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	2.7	2.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	17.3	20.0
	Συμφωνώ λίγο	21	14.0	34.0
	Συμφωνώ	20	13.3	47.3
	Συμφωνώ απόλυτα	79	52.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 22. Η στρατηγική οργάνωση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου

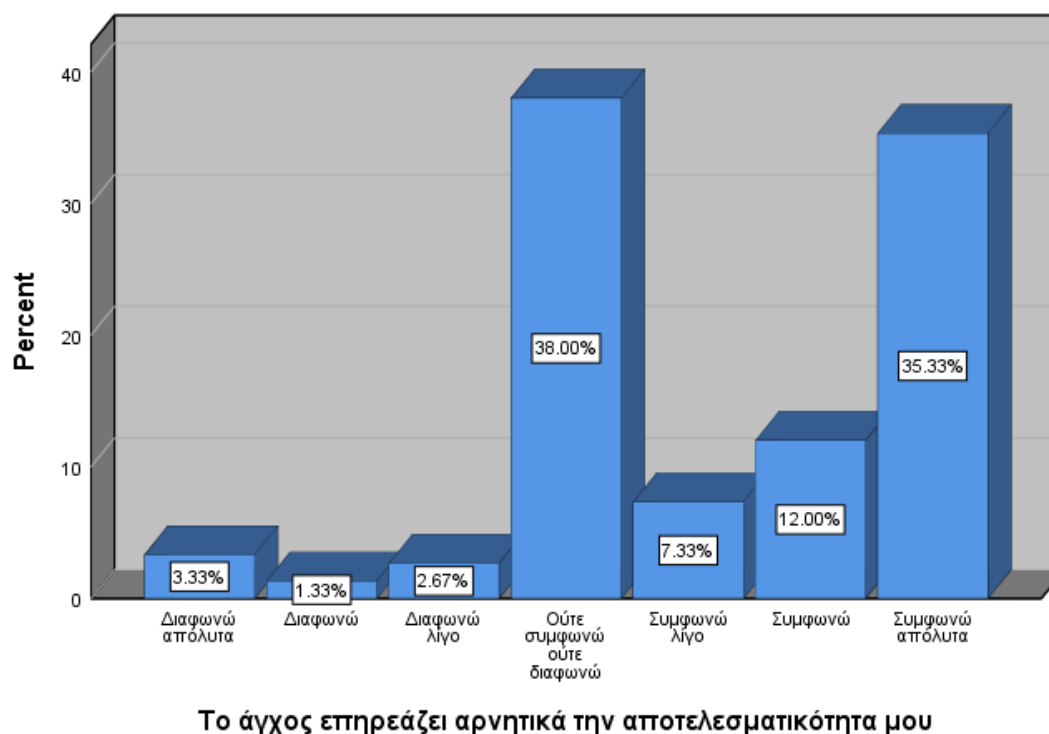


Ο Πίνακας 23 και το Γράφημα 23, επικεντρώνονται στο κατά πόσο το άγχος των συμμετεχόντων επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητά τους. Το 38% υποστηρίζει πως την επηρεάζει σε μέτριο βαθμό, το 35.3% συμφωνούν απόλυτα πως επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους και το 12% ανήκει σε όσους συμφωνούν. Ακολούθως, το 7.3% αγγίζουν όσοι συμφωνούν λίγο, το 3.3% όσοι διαφωνούν απόλυτα, το 2.7% όσοι διαφωνούν λίγο και το 1.3% όσοι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 23. Το άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητά μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	3.3	3.3
	Διαφωνώ	2	1.3	4.7
	Διαφωνώ λίγο	4	2.7	7.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	57	38.0	45.3
	Συμφωνώ λίγο	11	7.3	52.7
	Συμφωνώ	18	12.0	64.7
	Συμφωνώ απόλυτα	53	35.3	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 23. Το άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητά μου

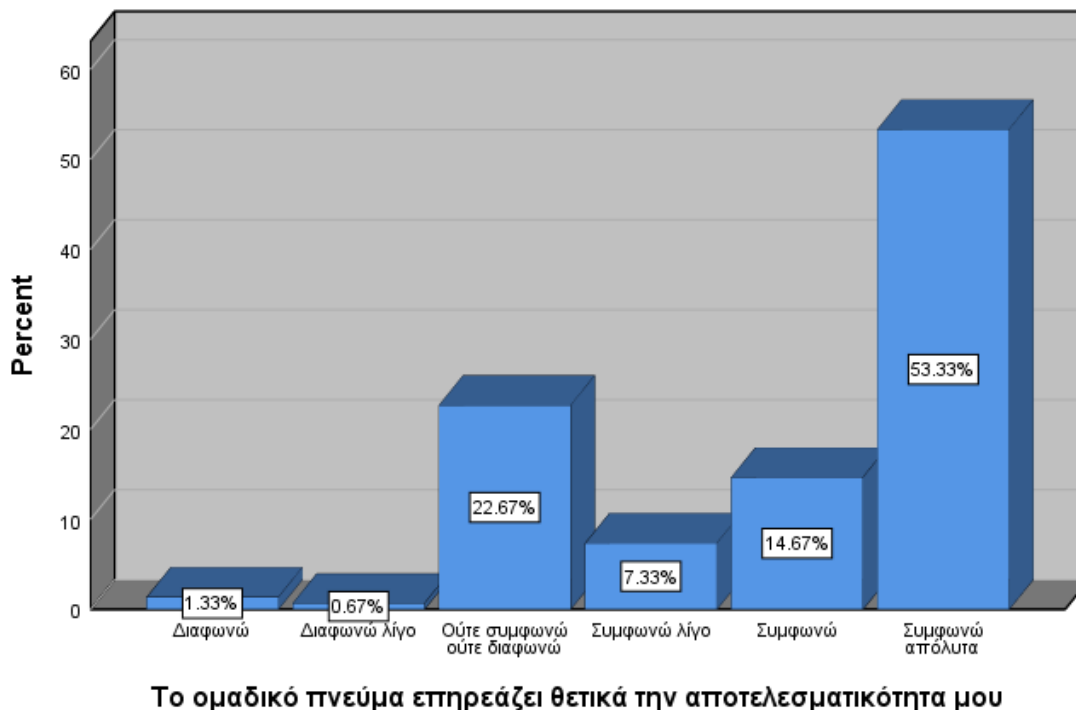


Ταυτόχρονα, διερευνάται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως το ομαδικό πνεύμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά τους. Το 53.3% καταλαμβάνουν όσοι συμφωνούν απόλυτα, το 22.7% ανήκει σε όσους ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το 14.7% ανήκει σε όσους συμφωνούν. Επιπλέον, όσοι συμφωνούν λίγο καταλαμβάνουν το 7.3%, με όσους διαφωνούν ή διαφωνούν λίγο να αντιπροσωπεύουν το 1.3% και το 0.7% αντίστοιχα. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 24 και το Γράφημα 24.

Πίνακας 24. Το ομαδικό πνεύμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1.3	1.3
	Διαφωνώ λίγο	1	.7	2.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	22.7	24.7
	Συμφωνώ λίγο	11	7.3	32.0
	Συμφωνώ	22	14.7	46.7
	Συμφωνώ απόλυτα	80	53.3	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 24. Το ομαδικό πνεύμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου

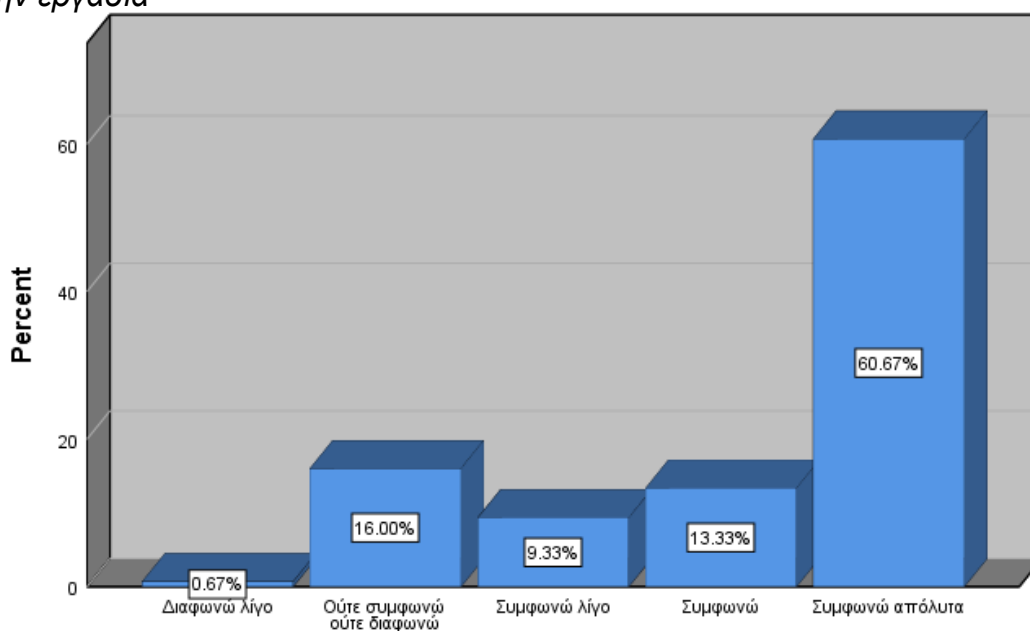


Ακολούθως, στον Πίνακα 25 και το Γράφημα 25, είναι εμφανές πως το 60.7% των εργαζομένων συμφωνούν απόλυτα πως η ισορροπία εργασίας και ζωής επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία. Το 16% είναι ουδέτεροι ως προς την παραπάνω δήλωση, το 13.3% συμφωνούν, το 9.3% συμφωνούν λίγο και το 0.7% διαφωνούν σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 25. Η ισορροπία εργασίας και ζωής επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ λίγο	1	.7	.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	16.0	16.7
	Συμφωνώ λίγο	14	9.3	26.0
	Συμφωνώ	20	13.3	39.3
	Συμφωνώ απόλυτα	91	60.7	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 25. Η ισορροπία εργασίας και ζωής επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία



Η ισορροπία εργασίας και ζωής επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά μου στην εργασία

Με σκοπό την διερεύνηση και την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 26. Όπως φαίνεται υφίσταται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εξισορρόπησης εργασίας και ζωής και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αύξηση της μιας μεταβλητής ταυτίζεται με αύξηση της άλλης, συσχέτιση που δέχεται τιμή 0.371, επομένως είναι μέτριας έντασης. Επιπλέον, η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 26. Συσχετίσεις Pearson

		Επίπεδο
		εξισορρόπησης
		εργασίας και
		ζωής
	Pearson	.371**
Επίπεδο εργασιακής	Correlation	
αποτελεσματικότητας	Sig. (2-	0.000
και ικανοποίησης	tailed)	
	N	150

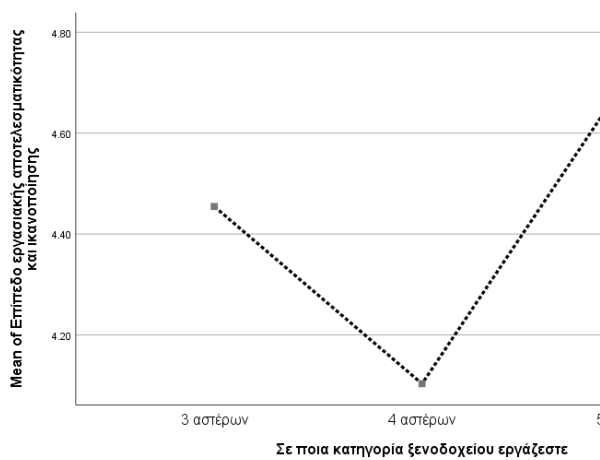
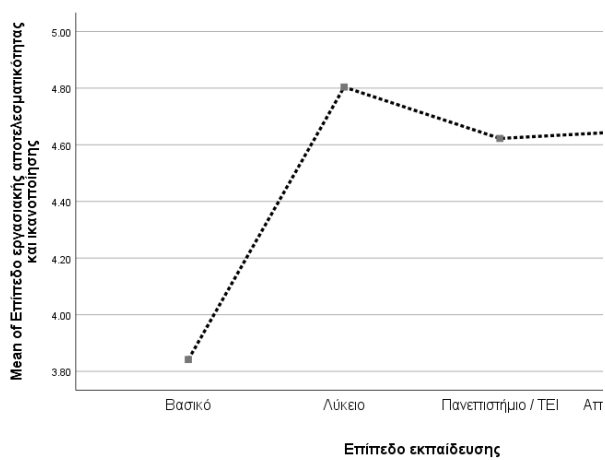
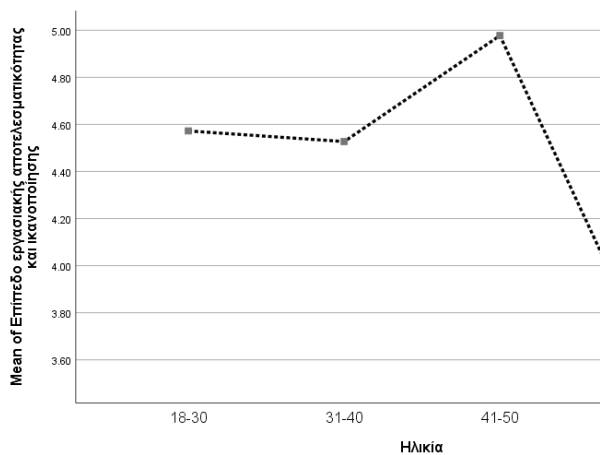
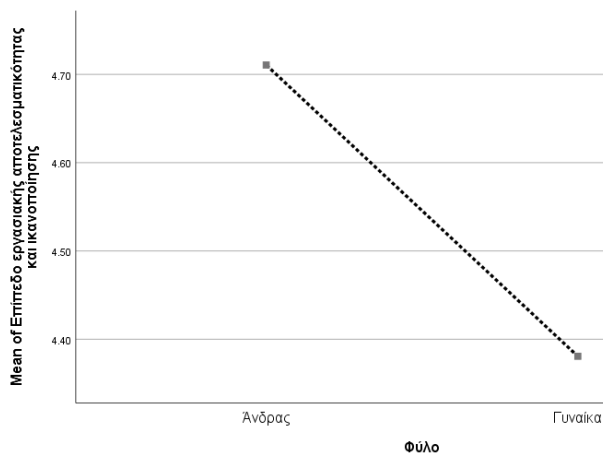
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ακολούθως διερευνάται το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε. Στον Πίνακα 27 παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων t-test και Kruskal-Wallis, αναδεικνύοντας 4 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Μέσα από τα Γραφήματα 26-29 είναι εμφανές πως οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης συγκριτικά με τις γυναίκες. Παράλληλα, υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης εμφανίζουν τα άτομα από 41 έως 50 ετών, οι απόφοιτοι Λυκείου και όσοι εργάζονται σε ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης με 5 αστέρια.

Πίνακας 27. Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	Επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης
Φύλο (t-test)	0.020
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0.002
Επίπεδο εκπαίδευσης (Kruskal-Wallis)	0.000
Σε ποια κατηγορία ξενοδοχείου εργάζεστε (Kruskal-Wallis)	0.004

Γραφήματα 26-29. Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά



Συζήτηση

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία πραγματοποιήθηκε αναδείχθηκε ότι το σταθερό ωράριο επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής των ξενοδοχουπαλλήλων, η οικονομική σταθερότητα επηρεάζει θετικά την ισορροπία εργασίας και ζωής των ξενοδοχουπαλλήλων, η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία εργασίας και ζωής των ξενοδοχουπαλλήλων, η αγάπη για το επάγγελμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων, η επιβράβευση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων, η στρατηγική οργάνωση επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων, το άγχος επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων, το ομαδικό πνεύμα επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων και η ισορροπία εργασίας και ζωής επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχουπαλλήλων. Από την τρέχουσα έρευνα προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες συχνά σκέφτονται την εργασία τους σε στιγμές που είναι στο σπίτι με την οικογένεια τους, με το επίπεδο εξισορρόπησης εργασίας και ζωής να τοποθετείται πάνω από το μέσο. Ακόμη, οι περισσότεροι συμφωνούν απόλυτα πως το σταθερό ωράριο επηρεάζει την ισορροπία αυτή, ενώ ουδέτεροι σε σχέση με την αρνητική επιρροή της τηλεργασίας και την θετική επιρροή της οικονομικής σταθερότητας. Ακόμη, συμφωνούν περισσότερο πως οι ανώτεροι τους παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται και ότι οι ικανότητες τους μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους, με το επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης να τοποθετείται πάνω από το μέσο όρο. Ταυτόχρονα, συμφωνούν απόλυτα όσον αφορά το γεγονός ότι η αγάπη για το επάγγελμα

τους, η επιβράβευση, η στρατηγική οργάνωση, το ομαδικό πνεύμα και η ισορροπία ζωής και εργασίας επηρεάζει θετική την αποτελεσματικότητα τους στην εργασία. Ωστόσο, σε μέτριο βαθμό θεωρούν ότι επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους το άγχος τους. Από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο τέθηκα, προέκυψε ότι η αύξηση του επιπέδου εξισορρόπησης εργασίας και ζωής μπορεί να ταυτιστεί με επακόλουθη αύξηση του επιπέδου εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης. Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται πως οι άνδρες, οι οποίοι είναι 41 με 50 ετών, οι απόφοιτοι Λυκείου αλλά και όσοι εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων παρουσιάζουν και υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης. Οι αποκλείσεις με ορισμένες έρευνες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μπορούν να αποδοθούν στη διαφορετική στόχευση, το διαφορετικό μέγεθος δείγματος, αλλά και τη διαφοροποίηση από τόπο σε τόπο.

Συμπεράσματα

Η παραπάνω έρευνα επικεντρώθηκε στην επιρροή της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής στην εργασιακή αποτελεσματικότητα εργαζομένων ξενοδοχείων τη Θεσσαλονίκης. Πιο αναλυτικά το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 150 εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου, με την πλειοψηφία να είναι γυναίκες, 31 με 40 ετών, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και εργαζόμενοι ξενοδοχείων 3 ή 5 αστέρων. Επιπλέον, το δείγμα απασχολείται στον ξενοδοχειακό κλάδο κατά μέσο όρο 5.55 έτη και στον τουριστικό κλάδο 8.33 έτη.

Στη συνέχεια, αναδείχθηκε πως περισσότερο συμφωνούν οι συμμετέχοντες πως συχνά σκέφτονται την εργασία τους σε στιγμές που είναι στο σπίτι με την οικογένεια τους, με το επίπεδο εξισορρόπησης εργασίας και ζωής να τοποθετείται λίγο άνω του μετρίου. Ακόμη, οι περισσότεροι συμφωνούν απόλυτα πως το σταθερό ωράριο επηρεάζει την ισορροπία αυτή, ενώ ουδέτεροι είναι ως προς την αρνητική επιρροή της τηλεργασίας και την θετική επιρροή της οικονομικής σταθερότητας. Επιπλέον, συμφωνούν περισσότερο πως οι ανώτεροι τους παρέχουν αρκετή υποστήριξη όταν χρειάζεται και πως οι ικανότητες τους ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους, με το επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης να τοποθετείται άνω του μετρίου. Ταυτόχρονα, συμφωνούν απόλυτα επί το πλείστον αναφορικά με το ότι η αγάπη για το επάγγελμα τους, η επιβράβευση, η στρατηγική οργάνωση, το ομαδικό πνεύμα και η ισορροπία ζωής και εργασίας επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία. Ωστόσο, σε μέτριο βαθμό θεωρούν ότι επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους το άγχος τους.

Μέσα από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως η αύξηση του επιπέδου εξισορρόπησης εργασίας και ζωής ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης. Αυτό υποδηλώνει πως το πρώτο ερευνητικό ερώτημα/υπόθεση επαληθεύεται. Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται πως οι άνδρες, όσοι είναι 41 με 50 ετών, οι απόφοιτοι Λυκείου και όσοι εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων παρουσιάζουν και υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης. Βάσει του παραπάνω, φαίνεται πως και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα/υπόθεση επαληθεύτηκε.

Αναφορές

1. Alie, R.E., Beam, H., & Carey, T.A. (1998). The use of teams in an undergraduate management program. *Journal of Management Education*, 22(6), 707–719. Audrey, C.V., & Patrice, R. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(2), 280–293.
2. Augustine, Sajith K., and Joseph, Binoy (2008). *Emotional Labour Among the Frontline Employees of the Hotel Industry in India, Global Cases on Hospitality Industry*, Haworth Press, Taylor and Francis Group.
3. Austin, J.T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 836–874.
4. Ažić, Marina. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and hospitality management*. 23. 105-117. 10.20867/thm.23.1.8.
5. Baard, S.K., Rench, T.A., & Kozlowski, S.W.J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(2), 48–99.
6. Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(1), 587–595.
7. Bonner, S.E., Hastie, R., Young, S.M., Hesford, J., & Gigone, D. (2001). Effects of monetary incentives on the performance of a cognitive task: The moderating

- role of skill. (Working Paper). University of Southern California. Los Angeles, California.
8. Borman, W.C., & Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.
 9. Busayo, Bello & Aina, Christopher & Oluwole, Ajayi. (2021). Job Satisfaction and Employees' Performance of Hotel Industry: Empirical Evidence from Lagos State, Nigeria. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 10(4). 1481-1502. 10.46222/ajhtl.19770720.174.
 10. Ένπιτ, Μ. (2017). Οργανωσιακή Αλλαγή στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
 11. Θεοφάνης, Μ. (2017). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Μελέτη Περίπτωσης: Costa Navarino». Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
 12. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.L. Sutton (Eds), *Research in organizational behavior* (pp. 133–187). Greenwich, CT: JAI Press.
 13. Friedman, D., & Sunder, S. (1994). *Experimental methods: A primer for economists*. New York: Cambridge University Press.
 14. Fried, Y., Levi, A.S., & Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. In C. Cooper & C. Cartwright (Eds), *The Oxford handbook of personnel psychology* (pp. 586–611). Oxford: Oxford University Press.
 15. Guadagnoli, E., & Velicer, W.F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(1), 265–275.

16. Heimerl, Peter & Haid, Marco & Benedikt, Lea & Scholl-Grissemann, Ursula. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. SAGE Open. 10. 215824402098299. 10.1177/2158244020982998.
17. Hinkin, T.R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. Hollenbeck, J.R., LePine, J.A., & Ilgen, D.R. (1996). Adapting to roles in decision making teams. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Hochschild, Arlie (1983). *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*, Berkeley, California, University of California Press.
19. Huang, J.L., Ryan, A.M., Zabel, K.L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A metaanalytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 162–179.
20. Jolliffe, L. and Farnsworth, R. (2003): “Seasonality in tourism employment: human resource challenges”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 (6), pp. 312-316.
21. Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106.
22. Karatepe, Osman M. (2011). Job resourcefulness as a Moderator of the Work-Family Conflict – Job satisfaction Relationship: A Study of Hotel Employees in Nigeria, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18: 10-17.

23. Karatepe, Osman M. (2008) Work-Family Conflict and Facilitation: Implications for Hospitality Researchers, in Tesone, Dana (ed), Handbook of Hospitality Human Resources Management, Butterworth Heinemann Elsevier, Oxford: 237-264.
24. Karatepe, Osman M., Kilic, Hasan, and Isiksel, Bengi (2008). An Examination of the Selected Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict in Frontline Service Jobs, *Services Marketing Quarterly*, 29 (4): 1-24.
25. Karnati, Neti & Suryadi, Suryadi & Burmansah, Burmansah & Fatayan, Arum. (2020). Improving the Effectiveness of Employee Performance: the Value of a Series of Influence Factors. 12. 2020.
26. Kennedy, K.N., Lassk, F.G., & Burns, M.B. (2001). A scale assessing team-based job performance in a customer-oriented environment. *Journal of Quality Management*, 6(1), 257–273.
27. Kidd, Jeffrey & Eller, Charles. (2012). Work Life Balance and Work-Family Conflict in the Hospitality Industry: What Do We Know in 2012?.
28. Koopmans, L., Berhnaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Vet, H.C.W., & Berk, A.J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 154–171.
29. Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996): «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
30. Lawler, E.E., & Worley, C.G. (2006). Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness. New York: Wiley.

31. Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(2), 563–575.
32. LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature of dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
33. Lewis, Robert & Gruyère, Les. (2010). Work-Life Balance In Hospitality: Experiences From A Geneva-Based Hotel. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 14. 10.19030/ijmis.v14i5.17.
34. Liu, Ting & Gao, Jie & Zhu, Mingfang & Jin, Shenglang. (2021). Women's Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*. 12. 10.3389/fpsyg.2021.625550.
35. Navajas-Romero, Virginia & Diaz-Carrion, Rosalia & del Rosal, José Carlos. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*. 90. 102631. 10.1016/j.ijhm.2020.102631.
36. Ogbeide, Darlington & Isokpan, Ruth. (2020). EMPLOYEE SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL LOYALTY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY. 19. 2020.
37. Parker, S.K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
38. Pradhan, Rabindra. (2017). Employee Performance at Workplace. *Buniness Perspectives and Research*. Vol.5. 69-85.

39. Siddiq, Abbokar & Acharya, Ganesh. (2017). A study on Quality of Work Life in the Hospitality Industry Employees with special reference to D K District of Karnataka. 5.
40. Turanligil, F. & Farooq, Muhammad. (2019). Work-Life Balance in Tourism Industry. 10.4018/978-1-5225-5760-9.ch010.
41. William, D.R., Swee-Lim, C., & Cesar, M. (2005). Job insecurity spill over to key account management: Negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 483–503.
42. Yahya, Fatahyah & Yap, Justina. (2014). The Work Social Support and Work – Life Balance in Hotel Industry: A Relationship Study.. Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. 11. 27 - 41.