



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και
Επιχειρήσεων Φιλοξενίας»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
*Η Ισορροπία Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής στις
Τουριστικές Επιχειρήσεις*

Τάλιου Ευαγγελία

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης

Περίληψη

Το φαινόμενο της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αναφέρεται στην ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των εργασιακών και των προσωπικών/οικογενειακών απαιτήσεων, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι τόσο από την επαγγελματική όσο και από την προσωπική τους ζωή. Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να διερευνήσει τις διαστάσεις του φαινομένου αυτού και τις πολιτικές που εφαρμόζονται με στόχο την προώθηση της επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Σημαντικές διάμετροι του φαινομένου αποτελούν η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την επαγγελματική τους ζωή, η ικανοποίηση από την προσωπική/οικογενειακή ζωή, η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής καθώς και η εφαρμογή πολιτικών προώθησης της ισορροπίας από τις επιχειρήσεις.

Για το σκοπό της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, μέσω της διανομής ερωτηματολογίων. Συγκεντρώθηκαν 127 απαντήσεις από εργαζόμενους σε διάφορα είδη τουριστικών επιχειρήσεων στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Τα πρωτογενή δεδομένα που προκύπτουν οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις υπό μελέτη επιχειρήσεις της κεντρικής και δυτικής Μακεδονίας είναι πολύ χαμηλό. Παρά το γεγονός ότι τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν πως οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι τόσο από την επαγγελματική όσο και από την προσωπική τους ζωή, αποκαλύπτεται πως η εργασία παρεμβαίνει σε μεγαλύτερο βαθμό στην οικογενειακή ζωή από ότι η οικογενειακή ζωή παρεμβαίνει στην εργασιακή. Αυτό φαίνεται να συνδέεται έντονα με την έλλειψη εφαρμογής πολιτικών διευκόλυνσης, οι οποίες προωθούν και ενισχύουν την επαγγελματική-οικογενειακή ισορροπία. Αποκαλύπτεται πως το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει πολιτικές διευκόλυνσης ή σε περίπτωση εφαρμογής τους, είναι πολύ λίγες σε σχέση με αυτές που είναι ευρέως διαθέσιμες και εφαρμόζονται σε πολλές περιπτώσεις σε χώρες του εξωτερικού.

Καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία χρονική περίοδο κατά την οποία η πανδημία του νέου κορωνοϊού (Covid 19) επηρέασε όλες τις επιχειρήσεις, συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα σχετικές ερωτήσεις. Αποδείχθηκε σε αρκετές περιπτώσεις πως πράγματι επιδεινώθηκε η επαγγελματική-προσωπική ισορροπία λόγω των νέων συνθηκών που επιβλήθηκαν για την πρόληψη της εξάπλωσης του νέου κορωνοϊού.

Ωστόσο, μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε πως οι νέες συνθήκες δεν επηρέασαν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Τέλος, η παρούσα μελέτη περιορίζεται τοπικά για τους σκοπούς της έρευνας και συνεπώς δεν μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα της. Ωστόσο, μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για την διεξαγωγή νέων ερευνών σχετικά με το φαινόμενο ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής.

Λέξεις κλειδιά:

Τουριστικές επιχειρήσεις, ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, ικανοποίηση από την οικογένεια, ικανοποίηση από την εργασία, σύγκρουση επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής, πολιτικές προώθησης επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας, Covid 19, Ελλάδα.

Abstract

The phenomenon of “work-life balance” refers to the existence of a balance between work and personal / family requirements, in order for employees to be satisfied with both their professional and personal life. The purpose of this study is to investigate, both theoretically and practically, the dimensions of this phenomenon and the policies implemented in order to promote work-life balance. Important dimensions of the phenomenon are the employees’ satisfaction from their professional life, the satisfaction from their personal / family life, the conflict between work and personal life as well as the implementation of policies, which promote balance, by companies.

For the purpose of this study, a quantitative survey was conducted through the distribution of questionnaires. 127 responses were collected from employees who work in various types of tourism companies in the region of western and central Macedonia. The primary data that emerge lead to the conclusion that there is a very low level of balance between professional and personal life, in the companies under study, in central and western Macedonia. Although the research findings show that employees are quite satisfied with both their professional and personal lives, it is revealed that work interferes to a greater extent in family life than family life interferes with work. This seems to be strongly linked to the lack of implementation of facilitation policies, which promote and enhance the work-family balance. It is revealed that most companies do not implement facilitation policies or

if they do, the implemented policies are very few compared to those that are widely available and are applied in many cases in foreign countries.

As the research was conducted at a time when the new coronavirus pandemic (Covid 19) affected all businesses, related questions were included in the research. It has been shown in several cases that the professional-personal balance has indeed deteriorated due to the new conditions imposed to prevent the spread of the new coronavirus. However, a large percentage of respondents stated that the new circumstances did not affect the balance between professional and personal life.

Finally, the present study is limited locally for the purposes of the research and therefore its results cannot be generalized. However, it could act as a stimulus for further research on the phenomenon of work-life balance.

Keywords:

Tourism businesses, work-life balance, family satisfaction, work satisfaction, work-family conflict, implementation of facilitation policies, Covid 19, Greece.

Για την διεξαγωγή της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου, η οποία πάντοτε αποτελεί κινητήριο δύναμη ώστε να πετύχω κάθε μου στόχο και πάντα βρίσκεται δίπλα μου, σε κάθε μου προσπάθεια. Ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου και τη αδερφή μου για την ενθάρρυνση αλλά και την μεγάλη τους υποστήριξη στην προσπάθεια μου να ολοκληρώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον κύριο Θεόδωρο Σταυρινούδη, ο οποίος με καθοδήγησε καθ' όλη τη διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας, παρέχοντας μου τα απαραίτητα εφόδια και λύνοντας μου άμεσα οποιαδήποτε απορία ή προβληματισμό προέκυψε. Τον ευχαριστώ θερμά για την άψογη αυτή συνεργασία.

Θα ήθελα τέλος να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που στάθηκαν στο πλευρό μου κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με ενθάρρυναν και με υποστήριξαν με κάθε τρόπο.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	3
Κατάλογος Γραφημάτων	9
Κατάλογος Πινάκων	11
Εισαγωγή.....	13
Κεφάλαιο 1	16
Τουριστικές Επιχειρήσεις και Τουριστική Απασχόληση	16
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Τουριστικών Επιχειρήσεων	16
1.2 Οι Κλάδοι των Τουριστικών Επιχειρήσεων	17
1.3 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος: Εννοιολογική Προσέγγιση	20
1.3.1 Τα Είδη των Καταλυμάτων.....	21
1.3.2 Τα Κύρια Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	22
1.3.3 Διοίκηση και Οργάνωση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	23
1.3.4 Τα Τμήματα Ενός Ξενοδοχείου.....	25
1.4 Τουριστική Απασχόληση.....	26
1.4.1 Οι Διακρίσεις της Τουριστικής Απασχόλησης.....	26
1.4.2 Τα Χαρακτηριστικά της Τουριστικής Απασχόλησης.....	27
Κεφάλαιο 2	29
Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	29
2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	29
2.2 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	31
2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	33
Κεφάλαιο 3	43
Το Φαινόμενο “Work-Life Balance”	43
3.1. Εισαγωγή.....	43
3.2 Καθορισμός των Εννοιών	45
3.2.1. Η Έννοια της Ισορροπίας	46
3.2.2. Η Έννοια της Εργασίας	46
3.2.3 Η Έννοια της Προσωπικής Ζωής.....	46
3.3 Ορισμός του Φαινομένου Work-Life Balance	47
3.4 Παραδοσιακές Αντιλήψεις για το Φαινόμενο Work-Life Balance	49
3.5 Διαστάσεις του Φαινομένου της Ισορροπίας Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής	50
3.6 Μοντέλο Ανάλυσης του Φαινομένου.....	52

3.7. Η Σύγκρουση Εργασίας-Οικογενειακής Ζωής	54
3.7.1 Ορισμός της Σύγκρουσης Εργασίας-Οικογενειακής Ζωής	54
3.7.2 Η Σύγκρουση των Ρόλων	55
3.7.3 Η Θεωρία των Συνόρων του Clark (<i>Clark's Work/Family Border Theory</i>)...	56
3.8 Συνέπειες Σύγκρουσης Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής	60
Κεφάλαιο 4	64
Πολιτικές Ισορροπίας Επαγγελματικής- Προσωπικής Ζωής.....	64
4.1 Πρακτικές που Υποστηρίζουν την Ευελιξία στην Εργασία	65
4.1.1 Ευελιξία στον Εργασιακό Χρόνο	66
4.1.2 Συμπιεσμένη Εβδομάδα Εργασίας	66
4.1.3 Τηλεργασία	67
4.2 Επιτόπια Εγκατάσταση Φροντίδας Παιδιών	67
4.3 Κλίμα Υποστηρικτικό προς την Οικογένεια	68
4.4 Υποστήριξη Εποπτικού Φορέα	68
4.5 Πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς και στην Ελλάδα.....	69
4.5.1 Πρακτικές που εφαρμόζονται σε διεθνές επίπεδο	69
4.5.2 Οι Ευέλικτες Εργασιακές Ρυθμίσεις στην Ελλάδα.....	72
4.6 Η Αντίληψη της Οργάνωσης που Στηρίζει την Οικογένεια.....	75
4.7 Αποτελέσματα της Διαθεσιμότητας και Χρήσης Πολιτικών Εξισορρόπησης Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής.....	76
Κεφάλαιο 5	79
Η Υγειονομική Κρίση Covid 19 και η Επίδραση της στην Ισορροπία Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής.....	79
5. 1 Νέες Συνθήκες Εργασίας	79
5.1.1 Ανισότητες Κατά την Εργασία από το Σπίτι.....	80
5.2 Covid 19 και Ισορροπία Επαγγελματικής- Προσωπικής Ζωής	81
5.3 Στρατηγικές Εξισορρόπησης Επαγγελματικής- Προσωπικής Ζωής κατά την Υγειονομική Κρίση Covid 19	83
Κεφάλαιο 6	85
Μεθοδολογία Έρευνας	85
6.1 Εισαγωγή.....	85
6.2 Σκοπός της Έρευνας	85
6.3 Ζητήματα Μεθοδολογίας της Έρευνας	86
6.4 Ο Πληθυσμός της Έρευνας.....	86
6.5 Χρόνος Διεξαγωγής	87
6.6 Περιγραφή Εργαλείου Συλλογής Δεδομένων	87
6.7 Μέθοδος Ανάλυσης.....	90

6.8 Δυσκολίες της Έρευνας	91
Κεφάλαιο 7	92
Αποτελέσματα της Έρευνας	92
7.1 Εισαγωγή	92
7.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	92
7.3 Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζομένων από την Εργασία τους	98
7.4 Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζομένων από την Ενασχόληση με την Οικογενειακή και Προσωπική τους Ζωή	100
7.5 Επιπτώσεις της Σύγκρουσης Μεταξύ Επαγγελματικής και Προσωπικής ζωής	103
7.6 Ερωτήσεις για την Ισορροπία Επαγγελματικής- Προσωπικής Ζωής	110
7.7 Επίδραση της Υγειονομικής Κρίσης Covid 19 στην Ισορροπία Μεταξύ Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής των Εργαζομένων	117
Κεφάλαιο 8	122
Συμπεράσματα και Προτάσεις	122
8.1 Εισαγωγή	122
8.2 Συμπεράσματα από την Εμπειρική Έρευνα	122
8.3 Προτάσεις προς Μελέτη	127
Βιβλιογραφία	130
Παράρτημα	140

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 3. 1 Η θεωρία των συνόρων εργασίας-οικογένειας.....	57
Γράφημα 4. 1 Ευέλικτες εργασιακές πρακτικές στην Ελλάδα.....	75
Γράφημα 4. 2 Διαθεσιμότητα και χρήση των πολιτικών ενίσχυσης επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας	78
Γράφημα 7. 1 Διάγραμμα πίτας για το φύλο (ερώτηση 1).....	93
Γράφημα 7. 2 Ιστόγραμμα συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση (ερώτηση 4)	95
Γράφημα 7. 3 Διάγραμμα πίτας για τη σχέση εργασίας (ερώτηση 8).....	97
Γράφημα 7. 4 Διάγραμμα πίτας για τον βαθμό ικανοποίησης και επικοινωνίας με τους συναδέλφους (ερώτηση 11).....	99
Γράφημα 7. 5 Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ικανοποίησης από τις συνθήκες προσωπικής/οικογενειακής ζωής (ερώτηση 14).....	101
Γράφημα 7. 6 Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ικανοποίησης από τον χρόνο που διατίθεται στην κοινότητα (ερώτηση 16).....	102
Γράφημα 7. 7 Διάγραμμα πίτας για την παρέμβαση των οικογενειακών/προσωπικών υποχρεώσεων στην εργασία (ερώτηση 19).....	104
Γράφημα 7. 8 Ραβδόγραμμα για το εάν απασχολούν προσωπικές σκέψεις τους συμμετέχοντες στην εργασία τους (ερώτηση 21).....	105
Γράφημα 7. 9 Ραβδόγραμμα για την επίδραση προσωπικών υποχρεώσεων στην εργασία (ερώτηση 22)	106
Γράφημα 7. 10 Ραβδόγραμμα για δουλειά στο σπίτι , μετά το πέρας εργασίας (ερώτηση 25)	107
Γράφημα 7. 11 Ραβδόγραμμα για το αίσθημα συνεχούς πίεσης (ερώτηση 27)	109
Γράφημα 7. 12 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική ευέλικτου ωραρίου (1 ^η επιλογή)	111
Γράφημα 7. 13 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική μερικής απασχόλησης (2 ^η επιλογή).....	112
Γράφημα 7. 14 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική συμπιεσμένης εβδομάδας εργασίας (3 ^η επιλογή)	112
Γράφημα 7. 15 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική ευέλικτης άδειας (4 ^η επιλογή) ...	113
Γράφημα 7. 16 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική αμειβόμενης άδειας μητρότητας (5 ^η επιλογή).....	113
Γράφημα 7. 17 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική αμειβόμενης άδειας πατρότητας (6 ^η επιλογή).....	114
Γράφημα 7. 18 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική κέντρου φύλαξης παιδιών στον χώρο εργασίας (7 ^η επιλογή).....	114
Γράφημα 7. 19 Διάγραμμα πίτας για την επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών από τον εργοδότη (8 ^η επιλογή).....	115
Γράφημα 7. 20 Διάγραμμα πίτας για την επιδοτούμενη φροντίδα εξαρτώμενων ατόμων από τον εργοδότη (9 ^η επιλογή)	115
Γράφημα 7. 21 Διάγραμμα πίτας για την επιλογή "καμία πολιτική" (11 ^η επιλογή)	116
Γράφημα 7. 22 Ραβδόγραμμα για την επίδραση των μέτρων προστασίας κατά της εξάπλωσης της πανδημίας Covid 19 στις συνθήκες εργασίας (ερώτηση 33).....	118
Γράφημα 7. 23 Ραβδόγραμμα για τον βαθμό επιρροής του άγχους λόγω τηλεργασίας στο σπίτι (ερώτηση 35).....	119

Γράφημα 7. 24 Ραβδόγραμμα για το εάν η πανδημία Covid 19 επηρέασε αρνητικά το μηνιαίο εισόδημα (ερώτηση 37).....	120
---	------------

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3. 1 Η φύση, οι αιτίες και οι συνέπειες της ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής.....	52
Πίνακας 4. 1 Πολιτικές ενίσχυσης της επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας ...	70
Πίνακας 7. 1 Πίνακας συχνοτήτων για την ηλικία (ερώτηση 2)	93
Πίνακας 7. 2 Πίνακας συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης (ερώτηση 3)	94
Πίνακας 7. 3 Πίνακας συχνοτήτων για τον αριθμό των παιδιών (ερώτηση 5)	95
Πίνακας 7. 4 Πίνακας συχνοτήτων για τον αριθμό των εξαρτώμενων ατόμων (ερώτηση 6).....	96
Πίνακας 7. 5 Πίνακας συχνοτήτων για το είδος της επιχείρησης των εργαζομένων (ερώτηση 7).....	97
Πίνακας 7. 6 Πίνακας συχνοτήτων για το ατομικό μηνιαίο εισόδημα (ερώτηση 9)....	98
Πίνακας 7. 7 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης από τη εργασία (ερώτηση 10)	98
Πίνακας 7. 8 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης από την επικοινωνία με ανώτερα στελέχη (ερώτηση 12).....	100
Πίνακας 7. 9 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης από τη σχέση μισθού -εργασίας (ερώτηση 13)	100
Πίνακας 7. 10 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης των ατόμων από τον χρόνο που αφιερώνουν στην οικογένεια (ερώτηση 15)	102
Πίνακας 7. 11 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών (ερώτηση 17)	103
Πίνακας 7. 12 Πίνακας συχνοτήτων για την απόδοση της εργασίας λόγω οικογενειακών/προσωπικών αναγκών (ερώτηση 18)	103
Πίνακας 7. 13 Πίνακας συχνοτήτων για την επίδραση των πιέσεων από την οικογενειακή/προσωπική ζωή, στην εργασία (ερώτηση 20)	104
Πίνακας 7. 14 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν επιδρά ο χρόνος εργασίας στη ζωή των ατόμων (ερώτηση 23)	106
Πίνακας 7. 15 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν το άγχος και η ένταση της εργασίας μεταφέρονται στο σπίτι (ερώτηση 24).....	107
Πίνακας 7. 16 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν δέχονται οι συμμετέχοντες τηλεφωνικές κλήσεις από άτομα της εργασίας τους (ερώτηση 26)	108
Πίνακας 7. 17 Πίνακας συχνοτήτων για το αίσθημα μη αποδοτικότητας σε εργασιακές και προσωπικές υποχρεώσεις (ερώτηση 28).....	109
Πίνακας 7. 18 Πίνακας συχνοτήτων για επίδραση της πίεσης στην υγεία του ατόμου (ερώτηση 29)	110
Πίνακας 7. 19 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν εφαρμόζονται πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (ερώτηση 30).....	111
Πίνακας 7. 20 Πίνακας συχνοτήτων για την υπηρεσία παραπομπής (10 ^η επιλογή)	116
Πίνακας 7. 21 Πίνακας συχνοτήτων για τη συνεισφορά των πολιτικών της επιχείρησης στη σχέση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (ερώτηση 32).....	117
Πίνακας 7. 22 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό επιρροής της τηλεργασίας στις οικογενειακές/προσωπικές υποχρεώσεις (ερώτηση 34).....	118

Πίνακας 7. 23 Πίνακας συχνότητων για τον βαθμό επιρροής της τηλεργασίας στο αυξανόμενο ωράριο των εργαζομένων (ερώτηση 36)	120
Πίνακας 7. 24 Πίνακας συχνότητων για το εάν οι καινούριες συνθήκες λόγω Covid 19 επηρεάζουν αρνητικά τη σχέση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (ερώτηση 38).....	121

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή, παρατηρούμε πολλές φορές πως η εργασία και το εργασιακό άγχος κυριαρχούν στις ζωές των ανθρώπων. Πολλές φορές, το άγχος που προκαλείται από την εργασία παρεμβαίνει τόσο έντονα στις προσωπικές ζωές των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να συνεισφέρουν στην οικογένεια στον βαθμό που θα ήθελαν ή να αδυνατούν να αφιερώσουν τον επιθυμητό χρόνο σε προσωπικές τους ανάγκες. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πίεση και μη αποδοτικοί τόσο στις προσωπικές όσο και στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις, καθώς δυσκολεύονται να βρουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των δύο τομέων.

Το φαινόμενο της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance), αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας. Παρά το γεγονός ότι η αποτύπωση του φαινομένου σε έναν ορισμό είναι πολύπλοκη, πολλοί ερευνητές έχουν διατυπώσει τη δική τους ερμηνεία. Ένας απλοϊκός χαρακτηρισμός είναι αυτός του Clark (2000), ο οποίος ορίζει την ισορροπία ως ικανοποίηση και καλή λειτουργία στην εργασία και στο σπίτι, με τον μικρότερο δυνατό βαθμό διαμάχης των ρόλων. Φυσικά πρέπει να λάβουμε υπόψιν πως η έννοια της ισορροπίας είναι εξίσου περίπλοκη αλλά και υποκειμενική, καθώς η ισορροπία που θα εξυπηρετούσε κάποιον εργαζόμενο, ανάλογα το επάγγελμά του, την κατάσταση της προσωπικής/οικογενειακής του ζωής, το στάδιο της καριέρας του, του στόχους και τις ανάγκες του, δεν είναι η ίδια ισορροπία που ενδεχομένως θα εξυπηρετούσε έναν άλλο εργαζόμενο. Συνεπώς η ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να εκπληρώσει τις επαγγελματικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις, καθώς και άλλες υποχρεώσεις και δραστηριότητες εκτός εργασίας. Η ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, εκτός από τη σύνδεση των λειτουργιών μεταξύ εργασίας και οικογένειας, περιλαμβάνει και άλλους ρόλους σε άλλους τομείς της ζωής (Delecta, 2011).

Η επίτευξη επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των δύο τομέων οδηγεί σε πολλά θετικά πλεονεκτήματα για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται χαρούμενοι και πιο αποδοτικοί, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και τον χρόνο που αφιερώνουν στην οικογένεια τους και κατά συνέπεια είναι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους. Αντίθετα, η απουσία ισορροπίας οδηγεί σε υψηλά επίπεδα άγχους και πίεσης τόσο για την επαγγελματική όσο και για την προσωπική ζωή, στην έλλειψη της αίσθησης της ικανοποίησης και μπορεί ακόμη να προκαλέσει προβλήματα υγείας (σωματικά και ψυχικά). Συνεπώς, η απουσία ισορροπίας επηρεάζει αρνητικά και τις επιχειρήσεις καθώς οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδώσουν σωστά στην εργασία τους.

Η αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων, ως αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης, οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό με την είσοδο των γυναικών στην αγορά εργασίας, η ανάγκη εργασίας και των δύο συζύγων προκειμένου να καλυφθούν οι οικονομικές υποχρεώσεις αλλά και η αλλαγές στον τρόπο εργασίας είναι μερικοί από τους λόγους που οδηγούν στην σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Από το 1990, οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο άρχισαν να αναγνωρίζουν τη σημασία της επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας και να παρέχουν στους εργαζόμενους τους διάφορες πολιτικές με σκοπό την προώθηση της ισορροπίας αυτής.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί το φαινόμενο της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις. Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους αλλά και από την οικογένεια τους, διερευνώνται επίσης οι επιπτώσεις της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής, οι πολιτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις ώστε να προάγουν την επαγγελματική-προσωπική ισορροπία και τέλος μελετάται εάν η νέα πανδημία του κορωνοϊού (Covid 19), επηρέασε τα επίπεδα ισορροπίας και αν ναι, με ποιόν τρόπο, καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε χρονική περίοδο κατά την οποία η χώρα αντιμετώπισε τις νέες υγειονομικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που προκλήθηκαν κατά την προσπάθεια περιορισμού της μετάδοσης του ιού.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προσεγγίζονται στην παρούσα έρευνα είναι εάν υπάρχει επαγγελματική και προσωπική ισορροπία για τους εργαζόμενους, εάν οι τουριστικές επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο εφαρμόζουν πολιτικές για την ενίσχυση της ισορροπίας και εάν ναι ποιες πολιτικές ακολουθούν και τέλος, εάν οι νέες εργασιακές συνθήκες που προκλήθηκαν λόγω του νέου κορωνοϊού (Covid 19) επηρέασαν την κατάσταση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Για τους σκοπούς της έρευνας, συγκεντρώθηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε σε 127 εργαζόμενους οι οποίοι απασχολούνται σε διάφορα είδη επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό. Για λόγους ομαλής διεξαγωγής της έρευνας, η έρευνα περιορίστηκε σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιφέρεια της δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Τη συλλογή των απαντήσεων ακολούθησε η στατιστική επεξεργασία τους, από την οποία προέκυψαν πρωτογενή δεδομένα, τα οποία οδήγησαν σε συγκεκριμένα ευρήματα.

Τα κυριότερα ευρήματα της παρούσας έρευνας αποδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι των τουριστικών επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο δεν χαίρουν επαγγελματικής και προσωπικής ισορροπίας. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός πως αποδεικνύεται ότι η εργασία παρεμβαίνει περισσότερο στην προσωπική ζωή των ατόμων από ότι η προσωπική τους ζωή παρεμβαίνει στην εργασιακή. Το γεγονός αυτό συνδέεται με την απουσία εφαρμογής

πολιτικών που ενισχύουν την ισορροπία από τις επιχειρήσεις. Αποδείχθηκε πως οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές προώθησης και ενίσχυσης της επαγγελματικής-οικογενειακής ισορροπίας σε πολύ μικρό βαθμό και μάλιστα οι πολιτικές που εφαρμόζονται είναι πολύ λίγες σε σχέση με τις διαθέσιμες πολιτικές και αυτές που ευρέως εφαρμόζονται σε χώρες του εξωτερικού. Τέλος, φαίνεται πως οι νέες συνθήκες που προκλήθηκαν λόγω του κορωνοϊού (Covid 19), δεν επηρέασαν ιδιαίτερα την κατάσταση επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, ενώ θα λέγαμε πως η κατάσταση ισορροπίας επιδεινώθηκε περισσότερο σε εργαζόμενους επιχειρήσεων όπου η επιχείρηση σχετιζόταν με την διαχείριση της πανδημίας Covid 19.

Η παρούσα εργασία δομείται σε οκτώ κεφάλαια. Στα πρώτα πέντε κεφάλαια διερευνάται το θεωρητικό υπόβαθρο για τις τουριστικές επιχειρήσεις και την τουριστική απασχόληση (κεφάλαιο 1), τον ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (κεφάλαιο 2), το φαινόμενο “work-life balance” (κεφάλαιο 3), τις πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (κεφάλαιο 4) και την υγειονομική κρίση Covid 19 και την επίδραση της στην ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (κεφάλαιο 5). Τα υπόλοιπα τρία κεφάλαια αφορούν το πρακτικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, την εμπειρική έρευνα. Παρουσιάζονται κατά σειρά, η μεθοδολογία της έρευνας (κεφάλαιο 6), τα αποτελέσματα της έρευνας (κεφάλαιο 7) και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις (κεφάλαιο 8). Ακολουθεί η βιβλιογραφία και το παράρτημα όπου παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα.

Κεφάλαιο 1

Τουριστικές Επιχειρήσεις και Τουριστική Απασχόληση

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τουριστικές είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα τους στους τουρίστες. Είναι οικονομικές μονάδες που χρησιμοποιούν και παράγουν προϊόντα τουρισμού, τα οποία διαφοροποιούνται από προϊόντα άλλων κλάδων λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους (Καλιφιώτης, 1974).

Οι Σταυρινούδης και Πνευματικούδη (2018, σελ. 18) ορίζουν τις τουριστικές επιχειρήσεις ως «οικονομικές μονάδες διαφόρων μεγεθών (από πολύ μικρές στις οποίες εργάζεται μόνο ο ιδιοκτήτης έως κολοσσιαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις με χιλιάδες εργαζόμενους) που ασκούν απλές ή σύνθετες τουριστικές δραστηριότητες με ή χωρίς νομική προσωπικότητα και κύριο αντικείμενο την παραγωγή και πώληση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών». Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν πως λόγω του ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς οικονομίας, προσφέροντας ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, καθίσταται δύσκολη η ακριβής μέτρηση της τουριστικής βιομηχανίας (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2018).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαχωρίζονται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες, ανάλογα με το μέγεθος τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015) μπορούν να διακριθούν ανάλογα με το χαρακτήρα τους σε αμιγείς και μικτού χαρακτήρα επιχειρήσεις. Αμιγείς είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους μόνο σε τουρίστες. Παραδείγματος χάριν, τα ξενοδοχεία που βρίσκονται έξω από την πόλη σε παραθαλάσσιες περιοχές, εξυπηρετούν κατ' αποκλειστικότητα τουρίστες. Μικτού χαρακτήρα επιχειρήσεις είναι εκείνες που εκτός από τουρίστες, προσφέρουν υπηρεσίες και σε άλλους πελάτες όπως επαγγελματίες, ντόπιους κατοίκους κ.ά.

Μία επιχείρηση μικτού χαρακτήρα μπορεί να μετατραπεί σε αμιγώς τουριστική για μία μόνο περίοδο του έτους. Παραδειγματικά, ένα εστιατόριο που βρίσκεται σε κάποιο παραθαλάσσιο χωριό, λειτουργεί όλο το έτος εξυπηρετώντας κατοίκους της ευρύτερης περιοχής, όμως το καλοκαίρι εξυπηρετεί κατά κύριο λόγο τουρίστες που διαμένουν στο χωριό για τις καλοκαιρινές διακοπές τους. Έτσι, προκειμένου να καλύψει τις νέες ανάγκες προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες όπως ίσως η προσαρμογή του ωραρίου λειτουργίας, η πρόσληψη προσωπικού κ.λ.π.

Ο Λαλούμης διακρίνει επιπλέον τις τουριστικές επιχειρήσεις βάσει της δραστηριότητας τους. Όπως αναφέρει «Απλής δραστηριότητας είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα μόνο είδος τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, όπως τα εστιατόρια, τα μπαρ, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων κ.λπ. Σύνθετης δραστηριότητας είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν δύο ή περισσότερους κλάδους προσφοράς τουριστικών προϊόντων, όπως είναι τα ξενοδοχεία και τα πρακτορεία γενικού τουρισμού» (2015, σελ. 72).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις φέρουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν από τις υπόλοιπες κατηγορίες επιχειρήσεων. Οι Σταυρινούδης και Πνευματικούδη (2018), συγκεντρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά διαφοροποίησης. Αρχικά τονίζεται η ύπαρξη πολυάριθμων μικρών σε μέγεθος τουριστικών επιχειρήσεων οι οποίες βρίσκονται σε πολλές διαφορετικές περιοχές με αποτέλεσμα να συμμετέχουν σε μικρό βαθμό στο τουριστικό προϊόν που παράγεται. Έτσι, ενώ προσφέρουν πληθώρα επιλογών στον τουρίστα, καθίστανται αδύναμες συγκριτικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που είναι μεγάλες σε μέγεθος. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό διαφοροποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η εποχικότητα, γεγονός που καθιστά την πρόβλεψη ζήτησης αλλά και την δυνατότητα διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού, προβληματικές. Τέλος, ενώ οι τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται πολύ έντονα από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες (Tour Operators), τα τελευταία χρόνια η χρήση της τεχνολογίας προσφέρει στις μικρότερες επιχειρήσεις νέες ευκαιρίες αναφορικά με την προβολή και την προώθηση των προϊόντων τους και συνεπώς προσφέρουν ως ένα βαθμό την ευκαιρία απεξάρτησης από μεσάζουσες επιχειρήσεις.

1.2 Οι Κλάδοι των Τουριστικών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Λαγός και Λιαργόβας (2003), οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν στις ομάδες των προμηθευτών, των μεταφορέων, των μεσαζόντων και στους οργανισμούς προώθησης και μάρκετινγκ. Στην ομάδα των προμηθευτών ανήκουν επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες όπως τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια κ.ά. Η ομάδα των μεταφορέων ασχολείται με τη μεταφορά των τουριστών (αεροπορικές εταιρείες, λεωφορεία, τραίνα κ.λ.π). Οι μεσάζουσες επιχειρήσεις είναι αυτές που μεσολαβούν μεταξύ της παραγωγής και της πώλησης πακέτων τουρισμού και σε αυτήν ανήκουν τα τουριστικά γραφεία και οι tour operators. Τέλος, οι οργανισμοί προώθησης και μάρκετινγκ είναι υπεύθυνοι για την προβολή και την προώθηση τουριστικών προορισμών και πακέτων.

Ο Λαγός (2005), ακολουθώντας τα πρότυπα της διεθνούς τουριστικής βιβλιογραφίας, επισημαίνει τους παρακάτω κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας:

- Ο κλάδος των υπηρεσιών φιλοξενίας: Αφορά τις μονάδες τουρισμού που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας και συνήθως αποτελείται από πλήθος μικρών μονάδων όπου τόσο η θέση των καταλυμάτων όσο και η χωροταξική τους κατανομή διαδραματίζουν σημαντικούς παράγοντες ανταγωνισμού.
- Ο κλάδος της εστίασης: Αφορά την εστίαση που προσφέρεται εντός και εκτός ξενοδοχείου για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.
- Ο κλάδος των ενδιάμεσων φορέων: Οι μεσάζουσες επιχειρήσεις (tour operators, τουριστικά γραφεία κ.λ.π.) έπειτα από διαπραγματεύσεις προμηθεύονται τα διάφορα τουριστικά προϊόντα, τα επεξεργάζονται με σκοπό τη δημιουργία κατάλληλων τουριστικών πακέτων και έπειτα τα πωλούν σε ταξιδιωτικά πρακτορεία ή σε μεμονωμένους πελάτες.
- Ο κλάδος των μεταφορών: Όσον αφορά τα διεθνή ταξίδια, υπερισχύει σε μεγάλο βαθμό η αεροπορική μεταφορά σε σχέση με την οδική, τη σιδηροδρομική μεταφορά και τη μεταφορά διά της θαλάσσης. Επιπλέον, τις μεταφορές με λεωφορείο και τραίνο υπερβαίνει πλέον η μετακίνηση με ιδιωτικό αυτοκίνητο.
- Ο κλάδος των θεαμάτων: Περιλαμβάνει τη διασκέδαση (αίθουσες και πάρκα αναψυχής, καζίνο και τυχερά παιχνίδια κ.ά.), τη ψυχαγωγία, η οποία αφορά τη ζωντανή διασκέδαση (π.χ. καλλιτεχνικά προγράμματα, συναυλίες, θέατρο, χορός κ.ά.) και τα αθλήματα (π.χ. κρουαζιέρες γκολφ/τένις κ.λ.π, εκδρομές ποδηλάτου/πεζοπορίας κ.λ.π, εκδηλώσεις σχετικές με τον αθλητισμό όπως αθλητικά φεστιβάλ κ.ά.)
- Ο κλάδος της διάθεσης τροφίμων: Σχετίζεται με τη προετοιμασία και τη διάθεση τροφίμων και ποτών εκτός οικίας.
- Ο κλάδος της ενοικίασης αυτοκινήτων: Αποτελείται από δύο κύριες κατηγορίες. Τις διεθνείς εταιρείες που λειτουργούν με franchise και τις τοπικές, μικρές σε μέγεθος εταιρείες. Υπάρχουν επίσης ολιγάριθμες εταιρείες με εξειδίκευση στην ενοικίαση πολυτελών αμαξιών που εργάζονται με συγκεκριμένη πελατεία.

Ο Λαλούμης (2015 , σελ. 70-72) προβαίνει σε μία αναλυτική κατηγοριοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων βάσει της δραστηριότητας που επιτελούν. Διαμορφώνονται οι παρακάτω κατηγορίες:

Καταλύματα

- ξενοδοχεία,
- μοτέλ,
- ενοικιαζόμενα δωμάτια, κ.λ.π

Τουριστικά πρακτορεία

- εσωτερικού τουρισμού,
- γενικού τουρισμού,
- διαδικτυακά γραφεία.

Μεταφορικές επιχειρήσεις

- επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων,
- επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων,
- επιχειρήσεις ενοικίασης σκαφών,
- αεροπορικές εταιρείες,
- κρουαζιερόπλοια κ.λπ.

Επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης

- εστιατόρια,
- μπαρ,
- καφετέριες,
- ντισκοτέκ,
- νυχτερινά κέντρα.

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και τα κέντρα διασκέδασης αποτελούν έναν πολύμορφο κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι διάφορες μορφές τους παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές. Κύρια ομοιότητα αποτελεί το γεγονός ότι πραγματοποιούν εισπράξεις από πωλήσεις υλικών προϊόντων, τα οποία είναι κατά κανόνα τρόφιμα και ποτά, και το ότι λίγο έως πολύ όλες προσφέρουν διασκέδαση. Διαφέρουν στο βαθμό συμμετοχής του άυλου προϊόντος (διασκέδαση) στην αξία του συνολικού. Έτσι, ο ρόλος του υλικού προϊόντος είναι καθοριστικός για ένα εστιατόριο, ενώ είναι δευτερεύουσας σημασίας για μια ντισκοτέκ. Αντίστοιχα, ο ρόλος της παροχής διασκέδασης είναι καθοριστικός για μια ντισκοτέκ, ενώ είναι δευτερεύουσας σημασίας για ένα εστιατόριο.

Διαφόρων τύπων επιχειρήσεις άμεσης ή έμμεσης εξυπηρέτησης τουριστών

- επιχειρήσεις φύλαξης αποσκευών κοντά σε λιμάνια,
- επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων,
- καζίνο
- επιχειρήσεις υγείας,
- μουσικές και χορευτικές ομάδες, οι οποίες παρουσιάζουν τα καλλιτεχνικά τους παραδοσιακά προϊόντα στους τουρίστες της περιοχής,
- θαλάσσιες εξέδρες, οι οποίες ενοικιάζουν τον αθλητικό εξοπλισμό τους, επιχειρήσεις με νεροτσουλήθρες κ.λπ.

1.3 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος: Εννοιολογική Προσέγγιση

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (U.N.W.T.O) αναφέρει δύο κατηγορίες τουριστικών καταλυμάτων. Τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» που αναφέρεται στον επίσημο ξενοδοχειακό κλάδο όπως ξενοδοχεία, μοτέλ κ.ά. και στην κατηγορία «συμπληρωματικά καταλύματα», που περιλαμβάνει τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, κάμπινγκ και άλλα παρόμοια καταλύματα (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2018).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (U.N.W.T.O), η κατηγορία «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» ορίζεται ως εξής: «...αυτά που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη δωματίων, σε αριθμό τέτοιο που να υπερβαίνει έναν ελάχιστο. Βρίσκονται υπό κοινή διοίκηση, παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, περιλαμβανομένης της υπηρεσίας δωματίων, καθημερινή περιποίηση του δωματίου και των χώρων υγιεινής, και που ομαδοποιούνται σε τάξεις και κατηγορίες ανάλογα με τις υπηρεσίες και τις διευκολύνσεις που παρέχουν ενώ δεν ανήκουν στην κατηγορία των ειδικών εγκαταστάσεων».

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (SETE), ορίζει ως ξενοδοχεία τις εγκαταστάσεις στις οποίες συμπεριλαμβάνονται: «ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, μοτέλ, ξενοδοχεία στους αυτοκινητοδρόμους, παραθαλάσσια ξενοδοχεία, λέσχες διαμονής και παρόμοια καταλύματα που παρέχουν ξενοδοχειακές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της καθημερινής τακτοποίησης των κρεβατιών και του καθαρισμού των δωματίων και των εγκαταστάσεων υγιεινής».

Βάσει της νομοθεσίας, ξενοδοχείο αποκαλείται η επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από τα αστικά κέντρα παρέχοντας στον πελάτη κατάλυμα και ενίοτε και διατροφή και λειτουργεί είτε αυτόνομα είτε ως μέλος αλυσίδων, δηλαδή μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στα ξενοδοχεία μπορούν να λειτουργούν επίσης εστιατόρια, μπαρ και άλλοι χώροι που προσφέρουν επιπλέον προϊόντα και υπηρεσίες, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών. Λόγω της συνδυαστικής προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, πολλοί τείνουν να υποστηρίζουν πως τα ξενοδοχεία δεν προσφέρουν προϊόντα αλλά «εμπειρίες» (Χυτήρης, 1991).

Ο Λαλούμης (2015, σελ.127-128), αναφέρει πως «Τα ξενοδοχεία πωλούν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο με διάφορους τρόπους. Διότι πέρα από τουρίστες, εξυπηρετούν ανθρώπους οι οποίοι μετακινούνται για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς λόγους, για αθλητικούς λόγους κ.λπ. Συχνά, προσφέρουν τις αίθουσές τους για πολιτιστικούς σκοπούς, όπως εκθέσεις ζωγραφικής, γλυπτικής ή φωτογραφίας, συνέδρια, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, όπως χορευτικές βραδιές, και έτσι συμβάλλουν στην

πολιτιστική κίνηση. Τα ξενοδοχεία αποτελούν κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος και αποτελούν χώρους συνάντησης διαφόρων λαών, ανταλλαγής απόψεων και ιδεών και παίζουν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτιστική διεύρυνση»

Συνεπώς, ο ξενοδοχειακός τομέας απαρτίζεται από οικονομικές μονάδες, οι οποίες ανήκουν στην τουριστική βιομηχανία και φέρουν ιδιαίτερα γνωρίσματα, ως προς τα είδη καταλυμάτων αλλά και την δομή οργάνωσής τους.

1.3.1 Τα Είδη των Καταλυμάτων

Τα ξενοδοχεία διαφοροποιούνται βάσει διάφορων χαρακτηριστικών τους. Μερικά από αυτά είναι το μέγεθος τους, η τοποθεσία τους, οι υπηρεσίες που προσφέρουν στον πελάτη, η τιμή ανά διανυκτέρευση, τα χαρακτηριστικά του πελάτη, οι επιπλέον διευκολύνσεις που μπορεί να προσφέρει, ο τρόπος διοίκησης κ.ά. (Brymer, 1988).

Κατά τον Ηγουμενάκη (1997), υπάρχουν δύο ειδών τουριστικά καταλύματα: τα κλασικά όπως ξενοδοχεία, ξενώνες και πανδοχεία και τα σύγχρονα που διαχωρίζονται στα κύρια και τα συμπληρωματικά. Τα κύρια τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν ξενοδοχεία τύπου “motel”, “bungalows”, πλωτά ξενοδοχεία και ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, συγκροτήματα ξενοδοχείων και ξενοδοχειακές μονάδες θεραπείας και αναπήρων. Τα συμπληρωματικά καταλύματα περιλαμβάνουν τις υπαίθριες κατασκηνώσεις “camping” και τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα και βίλες.

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (SETE), ορίζει ως τουριστικό κατάλυμα «κάθε εγκατάσταση η οποία διατίθεται τακτικά ή περιστασιακά για τη διανυκτέρευση τουριστών» και διακρίνει δύο κατηγορίες καταλυμάτων: τα συλλογικά και τα ιδιωτικά τουριστικά καταλύματα. Στα συλλογικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα, οι παραθεριστικές κατοικίες, οι τουριστικοί χώροι κατασκήνωσης, οι μαρίνες αλλά και ειδικευμένα καταλύματα όπως κέντρα υγείας, κάμπινγκ εργασίας και διακοπών, δημόσια μέσα μεταφοράς και συνεδριακά κέντρα. Τα ιδιωτικά τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνουν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια σε σπίτια οικογενειών, κατοικίες ενοικιαζόμενες από ιδιώτες ή μεσιτικά γραφεία, ιδιόκτητες κατοικίες και καταλύματα που παρέχονται δωρεάν από συγγενείς και φίλους.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

- Πολυτελείας
- Κατηγορίας Α΄

- Κατηγορίας Β´
- Κατηγορίας Γ´
- Κατηγορίας Δ´
- Κατηγορίας Ε´

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα (Α´, Β´, Γ´)
- Βίλες
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Τα ξενοδοχεία τύπου “motel” διακρίνονται σε κατηγορίες Α´ και Β´ και τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα σε πολυτελείας, Α´, Β´ και ξενώνες νεότητας. Όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης, μπορεί να παρέχεται: σάουνα, πισίνα, παιχνίδια, ταβέρνες, bar, άθληση, κλιματισμός δωματίων, τηλεόραση. Οι δυνατότητες για διατροφή που προσφέρονται είναι: πρωινό, ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, διατροφή διαίτης, παιδική διατροφή (Ζαχαράτος, 2003, σελ. 138; Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1994, σελ. 60).

Τέλος, ο Λαλούμης (2015) προχωρά σε μία ακόμη διάκριση των ξενοδοχείων. Βάσει των πελατών τους τα διαφοροποιεί σε ξενοδοχεία διερχομένων πελατών και μαζικού τουρισμού, βάσει του χρόνου λειτουργίας τους σε συνεχούς και εποχιακής λειτουργίας ενώ βάσει τις τοποθέτησης τους τα διαχωρίζει σε αστικά και παραθεριστικά ξενοδοχεία.

1.3.2 Τα Κύρια Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Παρά το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία παρουσιάζουν πληθώρα ομοιοτήτων με τα υπόλοιπα καταλύματα, διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν τους πελάτες, τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, τη δομή οργάνωσης και τη φύση της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996, σελ. 33):

α) *Πελάτες*: Οι πελάτες επηρεάζουν και πιθανόν να διαμορφώνουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις.

Επιπλέον, καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου πρέπει να λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) *Αγαθά και υπηρεσίες*: Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

γ) *Σημεία πώλησης*: Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

δ) *Εργατικό δυναμικό*: Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και εποχιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν λόγω και της εποχικότητας που χαρακτηρίζει τον εργασιακό τομέα των ξενοδοχείων.

ε) *Οργανωτική δομή*: Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

ζ) *Η φύση της εργασίας*: Είναι αποδεκτό ότι σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δε μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί, καθώς η ποιότητα των παροχών εξαρτάται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζόμενους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος.

1.3.3 Διοίκηση και Οργάνωση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η διοίκηση και η οργάνωση είναι οι δύο σημαντικότερες λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων οποιασδήποτε επιχείρησης/οργανισμού.

Η διοίκηση είναι μία λειτουργία που αφορά το σύνολο της επιχείρησης, συνεπώς επηρεάζει και αφορά κάθε τμήμα, κάθε επίπεδο και κάθε δραστηριότητα ενός ξενοδοχείου. Τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που καθορίζουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων και είναι υπεύθυνα για την κατάλληλη απόδοση των υπαλλήλων, που θα είναι σύμφωνη με τους στόχους του ξενοδοχείου. Κύρια δραστηριότητα της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός της εργασίας, δηλαδή ο προσδιορισμός των ενεργειών που πρέπει να γίνουν αλλά και η οργάνωση, δηλαδή ο καταμερισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν στα αντίστοιχα τμήματα του ξενοδοχείου και στους κατάλληλους ανθρώπους. Τέλος, ο έλεγχος είναι επίσης μία πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης καθώς αποβλέπει στην ουσιαστική επίτευξη των στόχων μέσω της βελτίωσης και των διορθωτικών ενεργειών.

«Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού» (Παπανίκος, 2004, σελ. 58)

Σύμφωνα με τον Σταυρινούδη (2006) οι μορφές οργάνωσης είναι δύο: η τυπική και η άτυπη. Η τυπική μορφή προϋποθέτει μία ομάδα ατόμων που μπορούν να συνεργάζονται ικανοποιητικά μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη ίδιων στόχων ενώ η άτυπη αφορά σε άτυπες σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων που δεν αναγράφονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Φυσικά οι δύο μορφές οργάνωσης συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται σε κάθε επιχείρηση/οργανισμό.

«Η τυπική οργάνωση στους σύγχρονους τουριστικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις είναι σαφής και παρουσιάζεται μέσα από την οργανωτική πυραμίδα και το οργανόγραμμα. Η ύπαρξη τυπικής οργάνωσης όπως είναι φυσικό οδηγεί στη δημιουργία τυπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, θεσμοθετημένων καναλιών επικοινωνίας που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων-εργαζομένων. Η τυπική οργάνωση δεν πρέπει να είναι στατική αλλά να προσαρμόζεται για να ανταποκρίνεται καλύτερα στους στόχους που έχουν τεθεί» (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2018, σελ. 35-36). Από την άλλη, η άτυπη μορφή οργάνωσης «αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δύο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί θετικά για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006, σελ. 27).

Με σκοπό την αποτελεσματική οργάνωση, η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης, ποιος θα έχει την εξουσία και σε τι βαθμό, ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό, πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες, πώς θα καταμεριστούν οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες, πώς θα επιτευχθεί συμμόρφωση με την

ακολουθία της ιεραρχίας και πώς θα εξασφαλιστεί η ισορροπία (Rutherford, 1995; Keiser, 1998).

1.3.4 Τα Τμήματα Ενός Ξενοδοχείου

Σύμφωνα με τους αρθρογράφους της Touristthings.gr (2020), σε κάθε ξενοδοχείο ανεξαρτήτως μεγέθους υπάρχουν επτά τμήματα λειτουργίας, τα οποία είναι:

1. *Τμήμα-Τομέας Διεύθυνσης*: Το τμήμα αυτό ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου αποτελείται συνήθως από τον Γενικό Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή και τη Γραμματεία Διοίκησης. Κύρια ευθύνη αυτού του τμήματος είναι να οργανώσει, να συντονίσει και να επιβλέπει τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.
2. *Τμήμα-Τομέας Δωματίων*: Το τμήμα αυτό (Room Division) αποτελεί συνήθως το μεγαλύτερο αλλά και πιο κρίσιμο τμήμα ενός ξενοδοχείου, καθώς το βασικότερο προϊόν πώλησης είναι τα δωμάτια. Ανάλογα με το μέγεθος, την οργάνωση και τη γεωγραφική θέση του ξενοδοχείου στο τμήμα αυτό υπάγονται συνήθως «υπό-τμήματα» όπως το τμήμα υποδοχής και κρατήσεων, το τμήμα ορόφων (housekeeping), το τηλεφωνικό κέντρο, η ασφάλεια και η συντήρηση.
3. *Τμήμα-Τομέας Επισιτισμού*: Αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού. Είναι ένα πολύ κρίσιμο τμήμα του ξενοδοχείου λόγω των εσόδων που αποφέρει αλλά και της εικόνας που προβάλλει προς τα έξω για την επιχείρηση. Στο τμήμα του επισιτισμού περιλαμβάνονται «υπό-τμήματα» όπως το τμήμα κουζίνας, εστιατορίου, μπαρ αλλά και το τμήμα αποθήκης και προμηθειών.
4. *Τμήμα-Τομέας Μάρκετινγκ και Πωλήσεων*: Στόχοι του τμήματος είναι η διαμόρφωση και προβολή της εικόνας του ξενοδοχείου, οι δημόσιες σχέσεις και η πώληση των δωματίων του. Οι στόχοι των πωλήσεων και του μάρκετινγκ συνδέονται και προσπαθούν να επιτύχουν τον κοινό στόχο, που είναι η δημιουργία εσόδων από τα προϊόντα του ξενοδοχείου.
5. *Τμήμα-Τομέας Οικονομικού Ελέγχου*: Απαρτίζεται συνήθως από τα «υπό-τμήματα» του οικονομικού ελέγχου και του λογιστηρίου. Κύριες αρμοδιότητες του τμήματος είναι η κατάρτιση προϋπολογισμού, η παρακολούθηση των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης αλλά και άλλες αρμοδιότητες όπως η μισθοδοσία, οι εισπράξεις, οι πληρωμές οφειλών, η συνεργασία με τράπεζες κ.ά.
6. *Τμήματα Συντήρησης και Ασφάλειας*: Το τμήμα συντήρησης είναι υπεύθυνο για τη συντήρηση του εξοπλισμού του ξενοδοχείου και για τις τεχνικές εργασίες. Το τμήμα ασφάλειας είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια των πελατών, των επισκεπτών και των εργαζομένων του ξενοδοχείου.

7. *Τμήμα Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*: Είναι υπεύθυνο για την φροντίδα των αναγκών και τη διαχείριση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα διότι, εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι, η επιχείρηση δε μπορεί να λειτουργήσει σωστά. Δραστηριότητες του τμήματος είναι η εύρεση και επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων και η φροντίδα ομαλής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων.

1.4 Τουριστική Απασχόληση

Ο τομέας του τουρισμού διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη πολλών χωρών. Ο τουρισμός είναι μία τεράστια βιομηχανία, με πολλαπλούς αλληλένδετους κλάδους που συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Έτσι, μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού απασχολείται στον τουριστικό τομέα. Ο τουρισμός είναι πηγή δημιουργίας θέσεων εργασίας, καθώς μεταβάλλεται με βάση τη ζήτηση. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, το τουριστικό προϊόν έχει εξειδικευτεί με αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης και συνεπώς και της προσφοράς.

Παράλληλα, η ιδιαίτερη φύση του ίδιου του τουρισμού έχει ως επακόλουθο η εργασία στον τουριστικό κλάδο να διέπεται από κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στα είδη της απασχόλησης που προέρχονται από τον τουρισμό αλλά και στα ιδιαίτερα γνωρίσματα της απασχόλησης αυτής.

1.4.1 Οι Διακρίσεις της Τουριστικής Απασχόλησης

Η τουριστική απασχόληση διακρίνεται σε τρεις τομείς: την άμεση απασχόληση, την έμμεση απασχόληση και την απορρέουσα απασχόληση. Πιο συγκεκριμένα:

- Η *άμεση απασχόληση* περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους που απασχολούνται στα καταλύματα, στα τουριστικά γραφεία, στις τουριστικές διοικητικές υπηρεσίες, στην εστίαση, στα διάφορα μαγαζιά πώλησης ενδυμάτων, κοσμημάτων ή σουβενίρ, στην τουριστική εκπαίδευση και σε άλλους τομείς άμεσα σχετιζόμενους με το τουριστικό προϊόν. Φυσικά, το μεγαλύτερο μέρος της άμεσης τουριστικής απασχόλησης, καταλαμβάνει ο τομέας των καταλυμάτων.
- Η *έμμεση απασχόληση* περιλαμβάνει όσους εργαζόμενους απασχολούνται σε επιχειρήσεις οι οποίες προμηθεύουν την τουριστική βιομηχανία με διάφορα αγαθά ή υπηρεσίες. Αν και δύσκολο να καθοριστεί σαφώς, η έμμεση τουριστική απασχόληση περιλαμβάνει επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη γεωργία, τις

τέχνες και τις κατασκευές. Ο κλάδος των κατασκευών φαίνεται να δημιουργεί τις περισσότερες θέσεις σε αυτό το είδος τουριστικής απασχόλησης.

- Τέλος, η *απορρέουσα απασχόληση* αναφέρεται στις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των δαπανών των διαφόρων τουριστών. Οι δαπάνες αυτές δημιουργούν οικονομικό πλεόνασμα στις τοπικές κοινότητες, οι οποίες με τη σειρά τους προβαίνουν στην αξιοποίηση του πλεονάσματος προς ικανοποίηση των νέων αναγκών. Σε αυτό το είδος απασχόλησης συγκαταλέγονται δημόσιες υπηρεσίες που αφορούν στην εκπαίδευση, την υγεία και αλλού (Σταυρινούδης κ.ά., 2003).

1.4.2 Τα Χαρακτηριστικά της Τουριστικής Απασχόλησης

Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης είναι η εποχικότητα. Κατά τον Vanhove (1981), η συμπληρωματική ημι-απασχόληση και η εποχικότητα είναι κυρίαρχα στοιχεία της τουριστικής απασχόλησης στα περισσότερα τουριστικά θέρετρα. Αυτή η εποχικότητα δημιουργεί πολλά μακροοικονομικά προβλήματα στον οικονομικό σχεδιασμό των τουριστικών περιοχών, ενώ το νεότερο εργατικό δυναμικό ίσως αντιπαθεί την απασχόληση στον τουρισμό λόγω αυτού του στοιχείου.

Οι Σταυρινούδης και Πνευματικούδη (2018), τονίζουν επίσης πως ένα ακόμη γνώρισμα της τουριστικής απασχόλησης είναι το χαμηλός βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού. Η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις και συνεπώς ο περιορισμένος χρόνος για τον οποίο θα παραμείνει το εργατικό δυναμικό στην επιχείρηση, ευνοεί την πρόσληψη ανειδίκευτου εργατικού προσωπικού (Κασιμάτη, Θανοπούλου, Τσάρτας, 1995). Καθώς οι αμοιβές του εργατικού δυναμικού συνιστούν υψηλό κόστος για την επιχείρηση, πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν στην πρόσληψη ανειδίκευτου ή ημειδίκευμένου προσωπικού, με χαμηλότερες οικονομικές απολαβές.

Επιπλέον, χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον τομέα του τουρισμού αποτελούν οι ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στα ωράρια και τις ημέρες εργασίας, τα οποία οδηγούν σε φυσική κούραση και ψυχολογικά εμπόδια (Σταυρινούδης και Πνευματικούδη, 2018). Το εργατικό δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις απασχολείται πολλές ώρες καθημερινά και ακόμη και τα Σαββατοκύριακα ή σε περιόδους γιορτών και αργιών. Σύμφωνα με τον Vanhove (1981), οι ακανόνιστες ώρες εργασίας και η δουλειά το Σαββατοκύριακο είναι ένας ακόμη παράγοντας που προκαλεί αρνητική στάση της νέας γενιάς απέναντι στην τουριστική απασχόληση.

Σημαντικό χαρακτηριστικό είναι επίσης η ικανότητα που πρέπει να έχει το εργατικό δυναμικό να ανταπεξέρχεται σε οποιαδήποτε προσωπικά, ψυχολογικά εμπόδια. Η άμεση

επαφή με τον πελάτη-τουρίστα, απαιτεί καλή διάθεση, ηρεμία, αυτοέλεγχο και υπομονή. Ακόμη και σε περιπτώσεις διενέξεων, ο υπάλληλος υποχρεούται να διατηρήσει την αυτοκυριαρχία του και να διαχειριστεί την κατάσταση με διακριτικότητα και ευγένεια (ΣΕΤΕ, 2003).

Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στις οποίες η εργασία είναι πολύ έντονη λόγω της λειτουργίας των επιχειρήσεων επί εικοσιτετράωρου βάσεως, της εποχικότητας αλλά και της ύπαρξης διακεκομμένου ωραρίου, εμφανίζουν υψηλούς δείκτες κινητικότητας ή και αποχώρησης των εργαζομένων. Ο Χυτήρης (1996), υπογραμμίζει ότι το φαινόμενο αυτό είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων όπως: η δυσκολία των εργαζομένων να κατοχυρώσουν μία θέση μόνιμης απασχόλησης λόγω της αστάθειας της ζήτησης στον τουριστικό κλάδο, οι χαμηλές οικονομικές απολαβές που χαρακτηρίζουν το τομέα του τουρισμού, το γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι δουλεύουν συμπληρωματικά στον τουριστικό κλάδο ώστε να αυξήσουν ή να συμπληρώσουν τις απολαβές τους, οι έντονες μεταβολές του αριθμού του εργατικού δυναμικού ακόμη και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται όλο το χρόνο και τα δύσκολα ωράρια εργασίας που εμφανίζονται στην τουριστική απασχόληση.

Τέλος, ο τουριστικός τομέας φαίνεται να απασχολεί μεγάλο αριθμό γυναικών σε χαμηλές και μεσαίες θέσεις ενώ μικρός αριθμός γυναικών φαίνεται να απασχολείται σε υψηλότερες θέσεις διοικητικού επιπέδου. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες ειδικότητες όπως ο υπεύθυνος ορόφου ή ο υπεύθυνος ψυχαγωγίας πελατών και κάποια επαγγέλματα όπως αυτό των ξεναγών, όπου την κυρίαρχη θέση καταλαμβάνουν οι γυναίκες (ΣΕΤΕ, 2003).

Κεφάλαιο 2

Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ως επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων, είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση όλων των ζητημάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους μίας επιχείρησης. Συνεπώς, είναι υπεύθυνη για την εύρεση των ανθρώπων εκείνων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Επιπλέον, φροντίζει για την κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπων αυτών, που θα είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Η ΔΑΠ είναι μία λειτουργία εξέχουσας σημασίας, καθώς οι άνθρωποι είναι ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας (Πρίντζιου και Μπατσούλη, 2019).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003, σελ. 19), «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων». Από τον ορισμό προκύπτει η σημασία που δίνεται στον ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση/οργανισμός.

Πλήθος ορισμών έχουν δοθεί σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού. Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, έπειτα από στοχευμένη έρευνα του αντικειμένου και ανάλυση πολλών ορισμών που έχουν δοθεί ανά χρονικά διαστήματα, κατέγραψαν τον κάτωθι ορισμό: «Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων» (2003, σελ. 19). Ο ανθρώπινος παράγοντας γίνεται το επίκεντρο της επιχείρησης, αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής και γίνεται με τον τρόπο αυτό, το στοιχείο που διαφοροποιεί την επιχείρηση/οργανισμό σε σχέση με άλλες του ίδιου είδους.

Όταν πρόκειται για τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργασίας και η φύση της απασχόλησης διέπεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει καταλυτικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων της. Στα πλαίσια μίας τουριστικής επιχείρησης,

όπου το προϊόν που προσφέρεται δεν είναι υλικό αλλά αποτελεί μία υπηρεσία και ταυτόχρονα τη δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εμπειρίας για τον πελάτη, η ορθή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτικής ανάγκης. Κάθε τουριστική επιχείρηση προσφέρει στον πελάτη μία διαφορετική εμπειρία. Η προσέγγιση του πελάτη, η τελική αποδοχή της προσφερόμενης εμπειρίας-υπηρεσίας, η κάλυψη των αναγκών του και τελικά η ευχαρίστησή του από το σύνολο της εμπειρίας σχετίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό με το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ο πελάτης περνά από διάφορα στάδια εξυπηρέτησης-ερχόμενος σε τριβή με φυσικές υπάρξεις-και κάθε στάδιο αποτελεί κομβικό σημείο προκειμένου ο πελάτης να μείνει ευχαριστημένος και να προτιμήσει εκ νέου τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης αποτελείται από τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους/διοικητικά στελέχη και λειτουργεί με ιεραρχικές σχέσεις. Υφιστάμενοι είναι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν κυρίως εκτελεστικά καθήκοντα, ενώ ανεβαίνοντας στην ιεραρχία βρίσκονται οι προϊστάμενοι/διοικητικά στελέχη, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη εξουσία και αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες. Για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη της αποστολής της, επιμέρους στόχοι ανατίθενται στα διοικητικά στελέχη. Προκειμένου τα στελέχη να φέρουν εις πέρας τον επιμέρους στόχο, είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων, την κατάλληλη καθοδήγηση, την εποπτεία, τον συντονισμό και την οργάνωση της ομάδας των υφισταμένων τους. Τα μέλη μίας ομάδας υφισταμένων-καθοδηγούμενα από τον προϊστάμενο τους- πρέπει να συνεργαστούν εκτελώντας τα καθήκοντα τους, προκειμένου να εκπληρώσουν τον στόχο. Για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης, είναι απαραίτητη η επιμέρους ολοκλήρωση των στόχων και η ορθή συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών.

Η ΔΑΠ, είναι συνεπώς η διοικητική λειτουργία που καθορίζει όλα τα παραπάνω και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η σωστή λειτουργία της για την ευημερία της επιχείρησης. Οι DeNisi και Griffin ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως το σύνολο των έργων εκείνων που αφορούν την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού με τρόπο τέτοιο ώστε να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην οργανωσιακή πραγματικότητα της επιχείρησης. (2001).

Οι δραστηριότητες για τις οποίες η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη, σχετίζονται όλες με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην επιχείρηση/οργανισμό. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως: η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων για την επιχείρηση εργαζομένων, η εκπαίδευση των εργαζομένων σύμφωνα με τα πρότυπα και τις ανάγκες που υπάρχουν, η αξιολόγηση τους για την κατάλληλη ανταπόκριση στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, η πολιτική αμοιβών και παροχών που εφαρμόζεται και η διοίκηση απόδοσης, που συνδέει όλα τα παραπάνω. Ο

σωστός σχεδιασμός των παραπάνω λειτουργιών και η κατάλληλη εφαρμογή τους, μπορούν να επιφέρουν στην επιχείρηση βέλτιστα αποτελέσματα όταν συνοδεύονται από ευνοϊκές εργασιακές σχέσεις και κατάλληλη εσωτερική επικοινωνία τόσο μεταξύ υφιστάμενων, όσο και μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων, για τον διαχείριση των οποίων είναι επίσης υπεύθυνος ο κλάδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού.

2.2 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ο όρος Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιούταν παλαιότερα, έχει σήμερα αντικατασταθεί από τον ευρύτερο και πιο σύγχρονο όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Κατά τον Κανελλόπουλο (1990), η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα άθροισμα διαδικασιών που σχετίζονται με την προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους καθώς και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στην αντικατάσταση του όρου οδήγησε η διαφορετική φιλοσοφία που άρχισε να διέπει τις επιχειρήσεις ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και η αναγνώριση ότι αυτό αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης/οργανισμού. Ο Baum (1995, σελ. 9) διατύπωσε πως «η πρόκληση για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1970, γίνεται προσπάθεια για συστηματοποίηση και ανάπτυξη του νέου επιστημονικού κλάδου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Συμπεριλαμβάνονται πλέον στον κλάδο αυτό, η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και η απόδοση, ενώ μέχρι πρότινος κύριο ενδιαφέρον λάμβαναν οι τομείς της υγιεινής και προσωπικής ασφάλειας των υπαλλήλων (Δημητριάδης, 2006). Σύμφωνα με τον Schuler (2000), η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού λαμβάνει υπόψη της το διοικητικό προσωπικό, δείχνοντας σεβασμό και εκτίμηση στους υπαλλήλους διότι τους θεωρεί το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Προσπαθεί επίσης να αυξήσει τις επιδόσεις της επιχείρησης, διατηρώντας παράλληλα το γόητρό της.

Το στοιχείο που διαφοροποιεί τη ΔΑΠ από τη Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) είναι η φιλοσοφία που τη διέπει. Η ΔΑΠ θέτει στο επίκεντρο της το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο σημαντικό και καταλυτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στοχεύει στην ευημερία των υπαλλήλων, τη διατήρησή τους μέσα στην επιχείρηση και την εναρμόνισή τους με τη πολιτική και τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης/οργανισμού. Η Ξυροτύρη (2001) εύστοχα επισημαίνει πως η ΔΑΠ σχετίζεται με την φιλοσοφία και τον τρόπο που αντιμετωπίζονται τα προβλήματα του ανθρώπινου παράγοντα στρατηγικά. Αυτό σημαίνει

ότι οι αποφάσεις που θα ληφθούν αφορούν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και υπερβαίνουν τα όρια της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού, εμπειρικλείοντας διάφορα θέματα όπως η κουλτούρα οργάνωσης της επιχείρησης, ο σχεδιασμός της δομής της αλλά και η στελέχωση της με τους καταλληλότερους ανθρώπους.

Η κύρια ασχολία της Διοίκησης Προσωπικού αφορά τα άτομα και τον κύκλο ζωής αυτών στο εσωτερικό της επιχείρησης/οργανισμού. Η γενικότερη διαδικασία που ακολουθείται είναι η πρόσληψη των υπαλλήλων, η κατάλληλη εκπαίδευση τους και η προσφορά των υπηρεσιών τους, η ανταμοιβή για την προσφορά υπηρεσιών και κατόπιν η αποχώρησή τους για διάφορους λόγους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Προκύπτουν λοιπόν ως κύριες λειτουργίες της ΔΠ, ο σχεδιασμός και ανάλυση των θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευσή του, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλειά τους και η διαχείριση της πολιτικής αμοιβών και παροχών της εκάστοτε επιχείρησης. Γίνεται εμφανές πως η ΔΠ λειτουργεί περισσότερο «μηχανιστικά» προσπαθώντας να οργανώσει τις εσωτερικές δομές της χωρίς όμως να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση των πρακτικών που ακολουθεί, στην ενδεχόμενη ανάγκη αλλαγών και στη σύνδεση της πολιτικής της με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Εν αντιθέσει, η ΔΑΠ περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω δραστηριότητες, εμπειρικλείοντας όμως στην πολιτική της επιπλέον λειτουργίες που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα και είναι εξέχουσας σημασίας, όπως ορίζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων. Έτσι, η ΔΑΠ αναλαμβάνει ένα πιο ανθρωποκεντρικό ρόλο και δίνει «έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 26). Η ΔΑΠ στοχεύει στην δημιουργία αφοσιωμένου προσωπικού και σε τεχνικές διοίκησης που θέτουν στο επίκεντρο τη σημασία του ατόμου για την επιχείρηση και την εναρμόνισή του με την κουλτούρα αυτής. Πιο συγκεκριμένα, οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) αναφέρονται σε κάποιες σημαντικές διαφορές μεταξύ της ΔΠ και της ΔΑΠ. Η ΔΑΠ επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην ανάπτυξη των ανώτερων στελεχών και παύει να αποτελεί μία λειτουργία καθαρά στοχευμένη στους υφιστάμενους. Η προσοχή στρέφεται επίσης στην αξία που υπάρχει στο να κατανοήσουν τα διοικητικά στελέχη την κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση, ώστε να βοηθήσουν τους υφιστάμενους να ακολουθήσουν και να υιοθετήσουν την επιχειρησιακή πολιτική. Τέλος, η ατομική εργασία σταματά να είναι η μόνη μορφή εργασίας που ακολουθείται. Η ΔΑΠ εντάσσει στην πολιτική της την προώθηση της ομαδικής εργασίας και την σημασία του ομαδικού πνεύματος.

Συνεπώς, η ΔΑΠ ενσωματώνει στην πολιτική της υπηρεσίες που δεν οργανώνουν απλά τις εσωτερικές ανθρώπινες δομές λειτουργώντας «μηχανιστικά», αλλά φροντίζουν το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων - και αυτό δεν είναι άλλο από τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση από την εργασία και την προσωπική εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση, η ανάγκη υιοθέτησης της επιχειρησιακής κουλτούρας, το εργασιακό περιβάλλον, η σημασία της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών, η σημασία της αίσθησης του «ανήκειν» μέσα στην επιχείρηση, η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων και η δυνατότητα στήριξης από την εργασία προκειμένου παράλληλα να επέρχεται ισορροπία στην προσωπική ζωή, είναι έννοιες υψίστης σημασίας που η ΔΑΠ θέτει στο επίκεντρο της πολιτικής της. Ως εκ τούτου, πέρα από τις απαραίτητες λειτουργίες όπως η προσέλευση, επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβή και αξιολόγηση των εργαζομένων, η ΔΑΠ επικεντρώνεται επίσης στην ανάπτυξη της ηγεσίας και τη φιλοσοφία που τη χαρακτηρίζει, στην οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη, δίνει ιδιαίτερη αξία στην οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και αναγνωρίζει την αξία της εσωτερικής επικοινωνίας και της συνεργατικότητας. Τέλος, δίνει μεγάλη έμφαση στην σημασία της συνεχούς ανατροφοδότησης και αξιολόγησης των πολιτικών που εφαρμόζει, με σκοπό την συνεχή βελτίωση και προσαρμογή στις νέες ανάγκες.

Η ΔΑΠ είναι μία διοικητική λειτουργία που εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζοντας τους υπαλλήλους ως τον πιο σημαντικό πόρο της επιχείρησης και αναγνωρίζοντας την σημασία της εξέλιξης και της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού για την πρόοδο, την ευημερία και την επιβίωση της επιχείρησης. Αναγνωρίζοντας την αλληλένδετη σχέση μεταξύ των δύο, κατανοεί και την εξέχουσα ανάγκη επένδυσης στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και σε περιόδους κρίσεων και δύσκολων οικονομικών συνθηκών.

2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων όπως έχει γίνει εμφανές είναι το τμήμα της επιχείρησης/οργανισμού, που επιτελεί όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται εν συντομία, οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ και τα κυριότερα χαρακτηριστικά των λειτουργιών αυτών.

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Δημητριάδη, ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που αφορά στην «προετοιμασία προβλέψεων για τις μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον της επιχείρησης, το όραμα και τους στόχους της, τις στρατηγικές της, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της, συμπεριλαμβανομένων της δομής, κουλτούρας, τεχνολογίας και ηγεσίας της» (2006, σελ.30).

Ο προγραμματισμός είναι αναγκαία λειτουργία της επιχείρησης ώστε να πετύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της. Πολλές ακόμη λειτουργίες της ΔΑΠ, βασίζονται στον σωστό προγραμματισμό προκειμένου να εκτελεσθούν με ορθό τρόπο. Ο σωστός προγραμματισμός έχει ως βάση την γνώση στοιχείων που αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η σαφής γνώση στοιχείων, όπως ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται ήδη στην επιχείρηση, τα προσόντα αυτών και οι δυνατότητες εξέλιξης τους, είναι αναγκαία για τον προγραμματισμό. Επιπλέον, η γνώση εξωτερικών παραγόντων όπως η ζήτηση και η προσφορά στην αγορά εργασίας και οι κοινωνικοπολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές, είναι εξέχουσας σημασίας για τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003, σελ. 148) οι βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι οι τέσσερις παρακάτω:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για να φέρει εις πέρας τις παραπάνω δραστηριότητες, σύμφωνα με τον Armstrong (2000), ο προγραμματισμός πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

1. Να μελετήσει την υπάρχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση
2. Να προβεί σε μελέτη της αγοράς εργασίας στο εξωτερικό περιβάλλον
3. Να μελετήσει τα σχέδια της επιχείρησης
4. Να μελετήσει την προσφορά και τη ζήτηση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
5. Να κάνει προβλέψεις για τις μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
6. Να ορίσει τις ανάγκες που προκύπτουν

7. Να σχεδιάσει πρόγραμμα για την κάλυψη των αναγκών, συνυπολογίζοντας το οικονομικό κόστος
8. Να προβεί σε αξιολόγηση του προγράμματος και σε διορθώσεις που θα βοηθήσουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων μελλοντικά

Ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας

Όταν η επιχείρηση έχει προβεί στον κατάλληλο προγραμματισμό και έχει ορίσει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό σε ποσοτικό αλλά και ποιοτικό επίπεδο, επόμενη της κίνηση είναι η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας. Απαραίτητα βήματα πριν την περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ο σχεδιασμός και κατόπιν η ανάλυση της. Στο κομμάτι του σχεδιασμού (Job Design), σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), η επιχείρηση καθορίζει ποιες είναι οι αναγκαίες θέσεις που πρέπει να καλύπτονται από την επιχείρηση, ώστε αυτή να λειτουργεί σωστά και κατανέμει τις θέσεις σε επίπεδα προκειμένου να εξασφαλίσει βέλτιστη παραγωγικότητα και μέγιστη ικανοποίηση των υπαλλήλων. Λόγω των συχνών εσωτερικών ή εξωτερικών αλλαγών, ενδέχεται να χρειαστεί επανασχεδιασμός ή προσαρμογή του σχεδιασμού θέσεων εργασίας. Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν ότι ο όρος ανάλυση θέσεως εργασίας (Job Analysis), αναφέρεται στη συγκέντρωση των δραστηριοτήτων που καλεί να εκτελέσει ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας, στις απαιτήσεις της θέσης, στα τεχνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά της αλλά και στα προσόντα και τις γνώσεις που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος που την εκτελεί (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Τον σχεδιασμό και την ανάλυση ακολουθεί η περιγραφή της θέσης εργασίας. Στην περιγραφή, αναγράφεται η φύση και το περιεχόμενο της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, συμπεριλαμβάνονται τα καθήκοντα που θα έχει ο εργαζόμενος καθώς και οι ευθύνες που θα αναλάβει και καταγράφονται συνήθως και τα ακριβή γνωσιακά και συμπεριφορικά προσόντα που πρέπει να πληροί ο υποψήφιος εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται η συμπεριφορά που αναμένεται να έχει ο εργαζόμενος, ώστε να ανταπεξέρχεται στην εργασία του σύμφωνα με τις προσδοκίες της επιχείρησης, περιγράφονται λεπτομερώς οι προδιαγραφές της θέσης που αφορούν στο επίπεδο εκπαίδευσης, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και άλλες ικανότητες που προσδοκούνται από τον εργαζόμενο και τέλος αναφέρονται τα αποτελέσματα που οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιφέρουν, δηλαδή η προσδοκώμενη απόδοσή τους στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως μία σωστή περιγραφή θέσης είναι ικανή να συντελέσει αποτελεσματικά στην ορθή διεξαγωγή άλλων λειτουργιών της ΔΑΠ, όπως η προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων, ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των

υπαλλήλων αλλά και η αξιολόγηση τους με βάση το εάν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που καθορίζονται από την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Προσέλκυση και Επιλογή Εργαζομένων

Το στάδιο της ανάλυσης και περιγραφής της θέσης εργασίας ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων και έπειτα η επιλογή τους. Κάθε επιχείρηση προσδοκά να προσελκύσει τους υποψήφιους εκείνους που ανταποκρίνονται στην περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, με σκοπό να βρει τον καταλληλότερο υποψήφιο για μία θέση, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Fisher et al. (1999), η προσέλκυση είναι μία διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις βρίσκουν και προσελκύουν υποψήφιους εργαζόμενους για να στελεχώσουν τις θέσεις που έχουν προκύψει. Ο τρόπος προσέλκυσης που θα επιλέξει κάθε επιχείρηση/οργανισμός εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι το μέγεθος της επιχείρησης/οργανισμού, ο κλάδος στον οποίο ανήκει και φυσικά οι ανάγκες που υπάρχουν.

Η Καραμάνη (2012, σελ.128), διατυπώνει τρία βήματα που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί η διαδικασία της προσέλκυσης:

1. *Προσδιορισμός του πληθυσμού στόχευσης.* Ο τύπος των υποψηφίων αναφέρεται τόσο στις ικανότητες τους, που είναι απαραίτητες, όσο και στην συμφωνία απασχόλησης (π.χ. μερική απασχόληση, προσωρινή, μόνιμη) των αιτούντων που πρόκειται να προσληφθούν. Βασισμένη σε αυτές τις πληροφορίες η επιχείρηση ενδεχομένως να προσδιορίσει και τη γεωγραφική περιοχή της διαδικασίας της προσέλκυσης (αν την ενδιαφέρει οι υποψήφιοι να είναι από την τοπική περιοχή, τις κοντινές πόλεις, από όλη τη χώρα ή ακόμη και από όλο τον κόσμο), και συγκεκριμένες απαιτήσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση (π.χ. απόφοιτοι σχολών), και εάν η προσέλκυση στοχεύει σε συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων.
2. *Προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης.* Η επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορες πηγές προσέλκυσης, όπου συμπεριλαμβάνονται οι συστάσεις των εργαζομένων, το διαδίκτυο, οι καταχωρήσεις και οι αγγελίες εφημερίδων, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.τ.λ.
3. *Προσδιορισμός τρόπου προσέλκυσης των υποψηφίων.* Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν με ποιο τρόπο θα προσελκύσουν υποψήφιους με τα απαραίτητα προσόντα. Έτσι η επιχείρηση φροντίζει να πληροφορήσει τους υποψήφιους για το εργασιακό περιβάλλον, τις αποδοχές κ.ά. και να καθορίσει τη χρονική στιγμή που θα γίνουν οι προσλήψεις.

Επιπλέον, κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ως πηγή προσέλκυσης την εσωτερική ή την εξωτερική. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να κάνουν εσωτερικές μετακινήσεις διότι γνωρίζουν ήδη τα άτομα που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση και τις δυνατότητες εξέλιξής τους. Επιπρόσθετα, μία εσωτερική μετακίνηση βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει πολύτιμο χρόνο, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν ήδη λάβει μία βασική εκπαίδευση και έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα της επιχείρησης. Διαφορετικά, αν η επιχείρηση επιλέξει την εξωτερική προσέλκυση, καλείται να δαπανήσει χρήματα ώστε να προσελκύσει υποψήφιους (πχ μέσω δημοσιεύσεων σε κατάλληλους φορείς) αλλά και στην εκπαίδευσή τους, ώστε οι νέοι εργαζόμενοι να ενταχθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης και να εκπαιδευτούν πάνω στα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν. Κάθε τακτική έχει σαφώς πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει την καταλληλότερη για αυτή μέθοδο προσέλκυσης.

Το στάδιο της προσέλκυσης ολοκληρώνει η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την κάλυψη μίας θέσης. Ο Ulrich (1997), χρησιμοποιεί τον όρο «στελέχωση» και αναφέρεται στο να αποκτήσει η επιχείρηση/οργανισμός τους ανθρώπους εκείνους, με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες για να καλύψει τις θέσεις εργασίας. Από την άλλη, οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή κάνουν χρήση του όρου «επιλογή προσωπικού» επισημαίνοντας πως «στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σ' αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση» (2003, σελ. 220). Τονίζεται η αξία του να προσληφθούν άτομα που θα καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και τις προσωπικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες. Έτσι η επιχείρηση εξασφαλίζει άτομα που σκοπεύουν να αφοσιωθούν στην εργασία τους, με περισσότερες πιθανότητες να παραμείνουν σε αυτή.

Για να γίνει η διαδικασία της επιλογής υποψηφίων με σωστό τρόπο, θα πρέπει τόσο η φύση της εργασίας όσο και τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν από αυτή να είναι γνωστά και ταυτόχρονα τα στελέχη που επιλέγουν τους υποψήφιους να εκπαιδεύονται διαρκώς με σκοπό η διαδικασία να έχει ορθά αποτελέσματα. Η εσφαλμένη επιλογή υποψηφίων έχει σαφώς και αρνητικές συνέπειες και στους πελάτες αλλά και στους υπαλλήλους. (Tyson and York, 2000).

Η διαδικασία της επιλογής μπορεί να διεξαχθεί είτε από κάποιον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, είτε από στελέχη είτε από κάποιον σύμβουλο επιχειρήσεων, όταν πρόκειται για θέσεις μεγάλης ευθύνης. Για την επιλογή των υποψηφίων ακολουθούνται συνήθως συνδυαστικά μέθοδοι, όπως η μελέτη του βιογραφικού σημειώματος, η εξέταση συστάσεων από παλαιούς εργοδότες, η διεξαγωγή κάποιας μορφής συνέντευξης και η

διεξαγωγή κάποιου τεστ, όπως τεστ γνώσεων, ικανοτήτων, προσωπικότητας κ.ά. Σαφώς κάθε επιχείρηση επιλέγει ποιες μέθοδοι της ταιριάζουν και ποιες είναι πιο σκόπιμο να συνδυάσει και να ακολουθήσει ώστε να εντοπίσει τους καταλληλότερους υποψηφίους.

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι συνεχείς κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και οι διαρκείς μεταβολές στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης τόσο των υπαλλήλων όσο και των διοικητικών στελεχών, ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα εξυπηρετώντας καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), όπως παρατίθεται στους Χυτήρης και Άννινος (2015, σελ. 138-139) «στον τομέα των υπηρεσιών απαιτείται συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, διότι τα λάθη, οι αβλεψίες οι παραλείψεις, η αδυναμία εξυπηρέτησης και γενικά η μη παροχή των χαρακτηριστικών ποιότητας της (ιδίως άμεσης– προσωπικής) υπηρεσίας έχουν άμεσο και υψηλό κόστος. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να έχει έναν άτυπο χαρακτήρα (π.χ. απλή προφορική ενημέρωση για το ποια είναι και πώς γίνεται η δουλειά ή ποιες αλλαγές έχουν γίνει και τι διαφορετικό απαιτείται τώρα κ.λπ.) ή έναν πιο τυπικό χαρακτήρα (π.χ. σεμινάρια, αίθουσες διδασκαλίας, πρόγραμμα διδασκαλίας). Μπορεί να είναι βραχείας ή μακράς διάρκειας, να αφορά τεχνικά θέματα (χειρισμός μηχανημάτων) ή να αφορά θέματα εξυπηρέτησης και συμπεριφοράς προς τον πελάτη. Στον κλάδο του τουρισμού, για παράδειγμα, το γεγονός ότι στη χώρα μας περίπου το ¼ των απασχολούμενων στον τουριστικό κλάδο δεν έχει λάβει κάποια σχετική τυπική εκπαίδευση καθιστά αναγκαία την εκπαίδευσή του στον χώρο δουλειάς. Ιδιαίτερα αυτή η εκπαίδευση είναι απολύτως αναγκαία για το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη αλλά και για το προσωπικό μερικής ή περιπτωσιακής απασχόλησης».

Η εκπαίδευση αποτελεί μέσω εξάλειψης της διαφοράς μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής επίδοσης των εργαζομένων, δηλαδή της επίδοσης που έχει οριστεί ως απαιτούμενης από την επιχείρηση, με αυτή που μπορούν στην πραγματικότητα να φτάσουν οι εργαζόμενοι. Είναι σημαντικό οι άνθρωποι να βελτιώνονται συνεχώς με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και την προσωπική ανέλιξη και ικανοποίηση. Για το λόγο αυτό οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή τονίζουν ότι «εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων» (2003, σελ.267).

Η ΔΑΠ επικεντρώνεται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών είτε γίνεται κατά την εργασία τους (on the job training) είτε εκτός της εργασίας (off the job training). Εκτός από τους υφιστάμενους οι οποίοι πρέπει να αναπτύσσονται βελτιώνοντας τις ικανότητές τους και τροποποιώντας τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τις απαιτήσεις, πρέπει να αναπτύσσονται και τα στελέχη. Η ανάπτυξη των στελεχών στοχεύει σε στοιχεία όπως η αύξηση της ικανότητας κατανόησης του περιβάλλοντος, η αύξηση της προσαρμοστικότητας στις αλλαγές, η καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων, η ανάπτυξη της λήψης πρωτοβουλιών, της δημιουργικότητας αλλά και των ικανοτήτων παρακίνησης και των μεθόδων υποκίνησης των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω βοηθούν τα διοικητικά στελέχη στην αποδοτικότερη οργάνωση, κατανόηση και καθοδήγηση των υφισταμένων.

Μία επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στην ορθή εκπαίδευση του προσωπικού της, θεωρώντας το κόστος της εκπαίδευσης ως μία από τις σημαντικότερες επενδύσεις της. Μεγάλο ρόλο για την επιτυχία μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού διαδραματίζει το προσωπικό του και συνεπώς η επένδυση στην εκπαίδευση του αποτελεί την ασφαλέστερη επένδυση. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν το συμφέρον της εκπαίδευσης καθώς επικεντρώνονται περισσότερο στο κόστος που απαιτεί.

Αξιολόγηση και Συστήματα Αμοιβών

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντική και εφαρμόζεται σε πολλά επίπεδα λειτουργίας της ΔΑΠ. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ένα από τα σημαντικότερα επίπεδα. «Η επίδοση κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες/ δράσεις. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, για παράδειγμα, η μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο» (Χυτήρης και Άννινος, 2015, σελ. 139). Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να τους δώσει σημαντικά στοιχεία για την απόδοση τους και τις διορθώσεις που πρέπει να κάνουν, συμβάλλοντας έτσι στην ενδυνάμωση τους αλλά δίνει σημαντικά στοιχεία και στην επιχείρηση όπως το αν οι εργαζόμενοί της λειτουργούν αποτελεσματικά και συνεπώς αν η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού ήταν ορθή αλλά βοηθά και στην κατάρτιση ενός εκπαιδευτικού πλάνου που θα είναι σύμφωνο με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης ωστόσο, είναι σημαντικό να εφαρμόζεται σε κάθε λειτουργία της ΔΑΠ. Ο σχεδιασμός προγραμματισμού, οι διαδικασίες ανάλυσης και περιγραφής θέσης εργασίας, προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης πρέπει να

αξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ακόμη και η ίδια η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να αξιολογείται, να μελετάται κριτικά και να επανασχεδιάζεται ή να προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις.

Ο Χυτήρης (2013), αναφέρεται στη ανταμοιβή των εργαζομένων ως τη δημιουργία και λειτουργία ενός δίκαιου και συνάμα ανταγωνιστικού συστήματος που θα έχει ρόλο κινητήριου παράγοντα για τους εργαζόμενους με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων. «Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζόμενους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 378). Το σύστημα αμοιβής που θα επιλέξει κάθε επιχείρηση εξαρτάται σαφώς από πολλαπλούς παράγοντες, όπως ο κλάδος που δραστηριοποιείται αλλά και η φιλοσοφία που τη διέπει.

Διοίκηση Αλλαγών

Καθημερινά και ανά τα χρόνια συμβαίνουν αλλαγές. Οι αλλαγές είναι ένα συχνό και πολυεπίπεδο φαινόμενο που αφορούν την προσωπική και την επαγγελματική ζωή. Σαφώς και στο χώρο των επιχειρήσεων οι αλλαγές είναι πολλές και μπορεί να σχετίζονται με την οργάνωση, τα συστήματα, την τεχνολογία, την πολιτική της επιχείρησης και με πολλούς άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να προσαρμοστεί στις αλλαγές ώστε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), ο πρώτος ρόλος της ΔΑΠ είναι να βοηθήσει στον σχεδιασμό των αλλαγών έχοντας την ευθύνη εισαγωγής αλλαγών με σκοπό την ανάπτυξη της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης, του συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, την ανάπτυξη της κουλτούρας της επιχείρησης αλλά και τη βελτίωση των ικανοτήτων, των συμπεριφορών και της στρατηγικής. Ο δεύτερος ρόλος της συνίσταται στην συνεισφορά υλοποίησης των αλλαγών. Έτσι το τμήμα της ΔΑΠ είναι υπεύθυνο για την πιθανή αντιμετώπιση της αντίστασης των εργαζομένων αλλά και για την παροχή βοήθειας ώστε οι εργαζόμενοι να προσαρμοσθούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις νέες αλλαγές. Η έκβαση της αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από τον ορθό σχεδιασμό της αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος, ως αποδέκτης της αλλαγής, πρέπει να είναι έτοιμος να την δεχτεί και συνεπώς χρειάζεται να είναι έτοιμος να προβεί σε εσωτερικές αλλαγές - σε αλλαγές του εαυτού του. Τονίζεται επομένως η σημασία που έχει ο ρόλος της ΔΑΠ στην

ομαλή διεξαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής τόσο σε επίπεδο μετασχηματισμού όσο και σε επίπεδο προετοιμασίας των αποδεκτών της.

Εσωτερική Επικοινωνία

Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε την επιχείρηση με ένα ζωντανό οργανισμό και κάθε μέλος της επιχείρησης ως ένα κύτταρο του οργανισμού. Όπως σε ένα ζωντανό οργανισμό τα κύτταρα συνεργάζονται και «επικοινωνούν», έτσι και σε μία επιχείρηση η επικοινωνία μεταξύ των μελών της είναι απαραίτητο στοιχείο για την λειτουργία της. Η εσωτερική επικοινωνία πρέπει να γίνεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα και αντιστρόφως («από πάνω προς τα κάτω» και «από κάτω προς τα πάνω») αλλά και μεταξύ των εργαζομένων («οριζόντια επικοινωνία»). Η εσωτερική επικοινωνία συμβάλλει στη μεταφορά μηνυμάτων σχετικών με την ταυτότητα της εταιρίας, στην ενημέρωση των εργαζομένων για το περιβάλλον της επιχείρησης και ενδεχόμενες αλλαγές που μπορεί να επέλθουν σε αυτό και ταυτόχρονα συμβάλλει στο να λαμβάνονται υπόψη οι αιτήσεις των εργαζομένων αλλά και οι πρωτοποριακές ιδέες που μπορεί να έχουν, συνεισφέροντας έτσι στην ενίσχυση του αισθήματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Χαρακτηριστικά, ο Χρήστος Λουκάς (2020), Brand Manager της Europa Profil Αλουμίνιο ΑΒΕ, αναφέρει «Ειδικά σε περιόδους κρίσεων και έντονων αλλαγών, όπως αυτές που βιώνουμε, η εσωτερική επικοινωνία έχει βαρύνουσα σημασία για τις επιχειρήσεις. Η διοικητική ομάδα αλλά και οι πάσης φύσεως προϊστάμενοι είναι απαραίτητο, έως αναπόφευκτο, να επικοινωνούν και να μοιράζονται με τους υφισταμένους τους την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, τις κατευθύνσεις και τις όποιες αλλαγές. Η επικοινωνία συντελεί στο να μειώνει την κακή ψυχολογία και την ανασφάλεια, που είναι κυρίαρχα στοιχεία μέσα στο τρέχον εργασιακό περιβάλλον. Πολύ συχνά όλα αυτά είναι αποτέλεσμα των φημών που κυκλοφορούν στους διαδρόμους. Η ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να μειώσει τα φαινόμενα αυτά. Η ενημέρωση μπορεί να γίνεται με τακτικές συναντήσεις, οργανωμένα ενημερωτικά σημειώματα ή όποιο άλλο μέσο ευνοεί την ενημέρωση αλλά και δίνει τη δυνατότητα της ανάδρασης».

Κατανοούμε συνεπώς την αξία της εσωτερικής επικοινωνίας για κάθε λειτουργία της ΔΑΠ. Η ορθή εσωτερική επικοινωνία οφείλει να εφαρμόζεται σε κάθε λειτουργία και κάθε τομέα προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά, να επικοινωνεί τις ανάγκες της και να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της, ώστε να εξασφαλίσει την ευημερία του δυναμικού της, την εμπιστοσύνη του και την αφοσίωσή του. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα πλαίσιο «win- win», δηλαδή διπλό κέρδος, τόσο για την ίδια όσο και για τους εργαζομένους της.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν βάση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ωστόσο, όπως εύλογα επισημαίνουν οι Χυτήρης και Άννινος (2015, σελ. 139) «Οι παραπάνω πρακτικές είναι κατ' ελάχιστον αναγκαίες όχι όμως και αρκετές για να εξασφαλίσουν και να επιτύχουν την πλέον κατάλληλη συμπεριφορά καθώς και την εταιρική και εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει οι πρακτικές αυτές να συνοδεύονται και από διαδικασίες-ενέργειες που αφορούν τη soft πλευρά του Διοικείν και έχουν να κάνουν με την οργανωσιακή συμπεριφορά, δηλαδή με την ηγεσία και την παρακίνηση, τη διαπροσωπική και διομαδική επικοινωνία, τον χειρισμό των αξιών, των στάσεων αλλά και της προσωπικότητας των εργαζομένων, τις διαδικασίες αντίληψης, τη διευθέτηση των διαφορών και την επίλυση των συγκρούσεων και, τέλος, τη δημιουργία και δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο».

Συμπερασματικά, το φαινόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο, όπως κάθε φαινόμενο στο επίκεντρο του οποίου βρίσκονται οι ανθρώπινες σχέσεις. Η ορθή λειτουργία του είναι μείγμα πολλαπλών ικανοτήτων, σωστής συνεργασίας, κατάλληλης επικοινωνίας, σοφών επιλογών και φυσικά ικανότητας προσαρμογής καθώς οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων αλλά και οι στάσεις και αντιλήψεις των ανθρώπων μεταβάλλονται διαρκώς.

Κεφάλαιο 3

Το Φαινόμενο “*Work-Life Balance*”

3.1. Εισαγωγή

Το φαινόμενο “work-life balance”, δηλαδή το φαινόμενο της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αποτελεί ένα φαινόμενο πάνω στο οποίο έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες τις τελευταίες δεκαετίες. Ένας αριθμός ερευνών πάνω στο φαινόμενο ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το ορίζουν ως την ισορροπία μεταξύ των επιπέδων εργασίας και ιδιωτικής ζωής (Fisher et al., 2009). Η εργασία και η οικογένεια αποτελούν τομείς υψίστης σημασίας στη ζωή των περισσότερων ανθρώπων, επομένως, η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των δύο είναι αναγκαία για την ευημερία του ατόμου (Fisher et al., 2009). Πολλοί άνθρωποι αποτυγχάνουν στην επίτευξη ισορροπίας, το οποίο προκαλεί ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Brough et al., 2008). Η ανισορροπία μπορεί να προκληθεί λόγω διαφόρων παραγόντων όπως: οι αυξημένες απαιτήσεις σε ώρες εργασίας, ο μεγάλος αριθμός των γυναικών που εντάσσονται στο εργατικό δυναμικό και ο αυξανόμενος αριθμός ζευγαριών που εντάσσονται στο εργατικό δυναμικό προκειμένου να εκπληρώσουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις (Brough et al., 2008).

Από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, οι βιομηχανίες ανά τον κόσμο έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις τους για την ποιότητα και την αποδοτικότητα των προϊόντων τους, ιδιαίτερα στη σημερινή παγκόσμια αγορά. Αυτό έχει προκαλέσει επιπλέον εργασιακές απαιτήσεις, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων (Guest, 2002). Όσο περισσότερη πίεση ασκούν οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί στους εργαζόμενους, τόσο μεγαλύτερη ένταση υφίστανται οι εργαζόμενοι. Το γεγονός αυτό οδήγησε πολλούς εργαζόμενους στην αναζήτηση καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Guest, 2002). Επομένως, γνωστοποιώντας στις επιχειρήσεις τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον, ίσως διευκολύνει τις επιχειρήσεις να προβούν στις απαραίτητες εσωτερικές αλλαγές. Αυτό θα μπορούσε να βελτιώσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να διαχειριστούν τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης, τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και την οικογένεια, τα επίπεδα άγχους αλλά και τα επίπεδα σύγκρουσης εργασίας- οικογένειας των εργαζομένων τους. Η οργανωσιακή δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και την οικογένεια, το άγχος και η σύγκρουση με την οικογένεια επηρεάζουν την επίδοση των εργαζομένων, το οποίο στη

συνέχεια μπορεί να επιδράσει στα επίπεδα παραγωγικότητας της επιχείρησης/ οργανισμού (Guest, 2002).

Οι αλλαγές στη δομή του εργατικού δυναμικού, όπως ο αυξημένος αριθμός ζευγαριών που εργάζονται και οι δύο, θεωρείται πως έχει μία από τις μεγαλύτερες επιδράσεις στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μία οικογένεια διπλού εισοδήματος είναι μία οικογένεια όπου και οι δύο σύντροφοι εργάζονται με πληρωμή, και παρά το γεγονός ότι οι άντρες και οι γυναίκες θεωρούνται ίσοι στην σημερινή κοινωνία, ιδιαίτερα στις δυτικές κουλτούρες, πιο πιθανόν οι άντρες στην οικογένεια διπλού εισοδήματος να εργάζονται με πλήρη απασχόληση ενώ οι γυναίκες με μερική απασχόληση (Duxbury et al., 2007). Μεταξύ των δεκαετιών του 1980 και του 1990, η εξάπλωση της εκπαίδευσης και η απελευθέρωση των γυναικών αύξησε την οικονομική ευημερία καθώς και τον αριθμό των υποδομών παροχής φροντίδας παιδιών (Van Gils and Kraaykamp, 2008). Αυτό ενθάρρυνε τις γυναίκες να συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό, έχοντας ως αποτέλεσμα έναν αυξημένο αριθμό ζευγαριών όπου εργάζονται και οι δύο σύντροφοι (Nomaguchi et al., 2005). Στη σημερινή κοινωνία, οι περισσότερες οικογένειες (με ή χωρίς παιδιά) αναγκάζονται να κερδίζουν ένα διπλό εισόδημα προκειμένου να εκπληρώσουν τις οικονομικές υποχρεώσεις τους (Skinner and Pocock, 2008). Αυτός θα μπορούσε να είναι και ο πρωτεύον παράγοντας στην δημιουργία εργασιακής-οικογενειακής σύγκρουσης, το οποίο ίσως αυξάνει τα επίπεδα άγχους τόσο στην οικογένεια όσο και στην εργασία και μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πρόθεση αντικατάστασης (turnover intention), το οποίο με τη σειρά του μπορεί να έχει επιπτώσεις στα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Skinner and Pocock, 2008).

Επιπλέον, αλλαγές στη ζωή και στις εργασιακές προσεγγίσεις θέτουν τους εργαζόμενους υπό πίεση ώστε να εξοικειωθούν με νέους τρόπους εργασίας. Μία από αυτές τις αλλαγές θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση λόγω αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων και αλλαγών στους τρόπους εργασίας, όπως η εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας. Τέτοιες αλλαγές έχουν επηρεάσει ιδιαίτερα τη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, καθιστώντας δύσκολο για τους εργαζόμενους την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων (Dolcos and Daley, 2009). Οι εξελίξεις στην τεχνολογία πληροφοριών, το φορτίο πληροφοριών και η σημασία παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών έχουν επιπτώσεις στην σύγχρονη αγορά. Επιπλέον, ένας από τους κυρίαρχους παράγοντες είναι η ανάγκη των οργανισμών για συνεχή διαθεσιμότητα και ο ρυθμός αλλαγών και προσαρμογών, τα οποία καταναλώνουν πολύτιμο χρόνο των εργαζομένων, ο οποίος θα μπορούσε για παράδειγμα να διατεθεί στην οικογένεια (Guest, 2002).

Από το 1990, κορυφαίες εταιρείες εισήγαγαν έναν αξιόλογο αριθμό προγραμμάτων, πολιτικών και πρακτικών για την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής. Έχουν υπάρξει μεγάλες αλλαγές στο πως οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τα προγράμματα αυτά, λόγω της αναγνώρισης των αυξημένων εξόδων που απαιτούν. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία ύπαρξης προγραμμάτων που υποβοηθούν την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής για την ίδια την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα προγράμματα για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εργαζόμενους με υψηλή εξειδίκευση (Joshi et al., 2002). Αναπόφευκτα, υπάρχουν συνέπειες όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες βελτίωσης της ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν τις συνέπειες αυτές προκειμένου να κερδίσουν οποιαδήποτε ευκαιρία αύξησης της παραγωγικότητας στην άκρως ανταγωνιστική σύγχρονη αγορά. Μία συνέπεια είναι η αναγκαιότητα να ξεκαθαρίσουν στους εργαζόμενους τι περιμένουν από αυτούς. Αυτό μπορεί να γίνει είτε παρέχοντας διαφορετικές συμβουλές ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες, είτε αναγνωρίζοντας εσωτερικά εμπόδια. Ωστόσο, το πιο σημαντικό είναι οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν καλύτερη κατανόηση του πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον, κάτι που αποδεδειγμένα επιδρά στα επίπεδα παραγωγικότητας (Dallimore and Mickel, 2006).

Η εκτεταμένη έρευνα πάνω στη σημασία της θετικής ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των εργαζομένων και οι επιδράσεις της στα επίπεδα παραγωγικότητας της εταιρείας έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών εργοδοτών. Σταδιακά, οι εργοδότες αναγνωρίζουν τον ρόλο τους σε αυτή την πρόκληση, εισάγοντας και παρέχοντας πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως ευέλικτες ώρες εργασίας, προγράμματα φροντίδας παιδιών, ευέλικτη άδεια και πολλές ακόμη υπηρεσίες (Liddicoat, 2003).

3.2 Καθορισμός των Εννοιών

Ο τρόπος με τον οποίο μελετούμε τη σχέση μεταξύ εργασίας και της υπόλοιπης ζωής εξαρτάται εν μέρει από την επιλογή της γλώσσας. Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ασχολείται με τη διαμάχη επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life conflict) ή την ανάμειξη επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life interference) και εύλογα επικεντρώνει την προσοχή σε πηγές διαμάχης και παρέμβασης. Χρησιμοποιώντας την έννοια της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance), εγείρονται διαφορετικά και ενδεχομένως πιο απαιτητικά θέματα για τον

καθορισμό των συνθηκών ισορροπίας και τη σύνδεση τους με την ψυχική ευημερία του ατόμου (Guest, 2002).

Ο Guest, στην μελέτη του “Perspectives on the Study of Work-Life Balance”, έχει μελετήσει εκτεταμένα τις έννοιες της «ισορροπίας», της «εργασίας» και της «προσωπικής ζωής», οι οποίες εμπλέκονται στο φαινόμενο work-life balance. Οι έννοιες αυτές παρουσιάζονται σύντομα στην συνέχεια.

3.2.1. Η Έννοια της Ισορροπίας

Η «ισορροπία» είναι μία περίπλοκη λέξη με πολλές σημασίες. Ως ουσιαστικό, η ισορροπία είναι ένα σύνολο ζυγών, ένα σύστημα ζύγισης. Είναι επίσης ο μηχανισμός ρύθμισης στα ρολόγια. Εάν χρησιμοποιήσουμε τους ζυγούς, τότε η ισορροπία επέρχεται όταν υπάρχει ίση κατανομή του βάρους ή της ποσότητας. Ωστόσο αυτό παρουσιάζει προβλήματα στην ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής καθώς και οι δύο πλευρές μπορεί να είναι ιδιαίτερα «βαριές» ή «ελαφριές». Επιπλέον, το είδος ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που αναζητούν πολλοί ίσως δεν προϋποθέτει ίσο βάρος και στις δύο πλευρές. Είναι αναγκαίο επομένως να αναγνωρίσουμε πως η ισορροπία μπορεί να έχει αντικειμενικό αλλά και υποκειμενικό νόημα και να υφίσταται τόσο υπό αντικειμενικές όσο και υπό υποκειμενικές μετρήσεις, οι οποίες ποικίλουν σύμφωνα με τις συνθήκες αλλά και τα άτομα (Guest, 2002).

3.2.2. Η Έννοια της Εργασίας

Η έννοια της «εργασίας» μπορεί αρχικά να οριστεί ως αμειβόμενη απασχόληση. Ωστόσο, αυτό σύντομα καταρρίπτεται όταν λαμβάνουμε υπόψιν μας τις επιπλέον μη πληρωμένες ώρες, το χρόνο που απαιτείται για τη μετακίνηση προς και από την εργασία και τα πιο δισεπίλυτα προβλήματα των αγροτών, των ξενοδόχων και άλλων κλάδων οι οποίοι εργάζονται από το σπίτι, όπου τα όρια μεταξύ σπιτιού και εργασίας είναι πολύ πορώδη. Μέρος του ενδιαφέροντος στο θέμα προέρχεται από το γεγονός ότι η αυξημένη εμβέλεια για εργασία από το σπίτι, η οποία διευκολύνθηκε από την νέα τεχνολογία, έχει βοηθήσει στην θόλωση των ορίων μεταξύ εργασίας και σπιτιού. Θα λέγαμε επομένως ότι ο ορισμός της εργασίας στην ανάλυση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής είναι τουλάχιστον αμφίβολος (Guest, 2002).

3.2.3 Η Έννοια της Προσωπικής Ζωής

Αν κοιτάξουμε στην σφαίρα εκτός εργασίας, τότε χρειάζεται να αναγνωριστούν οι πολυπλοκότητες που συντροφεύουν την ανάλυση. Μεγάλο κομμάτι της έρευνας

επικεντρώνεται στην υπερχείλιση του επαγγελματικού τομέα στον τομέα της οικογενειακής ζωής. Ωστόσο, η οικογενειακή ζωή είναι μονάχα μία πλευρά της ζωής εκτός εργασίας. Μερικοί, έχουν εξερευνήσει τις έννοιες του δεσμευμένου και του ελεύθερου χρόνου. Εργασιακοί και οργανωτικοί ψυχολόγοι έχουν εξετάσει την ποσότητα χρόνου εκτός της επίσημης εργασίας, η οποία ξοδεύεται σε δραστηριότητες σχετικές με την εργασία. Με άλλα λόγια, υπάρχουν πολλοί τρόποι βάσει των οποίων μπορούμε να συλλάβουμε νοητικά και να μελετήσουμε την έννοια της προσωπικής ζωής εκτός εργασίας (Guest,2002).

Θα έπρεπε να ορίσουμε τις έννοιες της «εργασίας» και της «προσωπικής ζωής» προσεκτικά. Από την άλλη πλευρά, η θόλωση των διακρίσεων και των ορίων μεταξύ των δύο, έχει προσελκύσει μεγάλο ενδιαφέρον στο ζήτημα. Με απλούς όρους, η «εργασία» γίνεται αντιληπτή ως αμειβόμενη απασχόληση, ενώ η «προσωπική ζωή» περιλαμβάνει δραστηριότητες εκτός της εργασίας (Guest, 2002).

3.3 Ορισμός του Φαινομένου *Work-Life Balance*

Ο ορισμός του φαινομένου work-life balance, δηλαδή η προσπάθεια αποτύπωσης της ακριβούς έννοιας της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, φαίνεται να είναι πολύπλοκη. Πολλοί ερευνητές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσπάθεια ορισμού του φαινομένου. Ωστόσο, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο Clark (2000), ορίζει την ισορροπία ως ικανοποίηση και καλή λειτουργία στην εργασία και στο σπίτι, με τον μικρότερο δυνατό βαθμό διαμάχης των ρόλων. Ο Pocock (2005), αναφέρει ότι η ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής σχετίζεται με την ικανότητα των ατόμων να έχουν κάποια μορφή ελέγχου πάνω στο πότε, που και πως δουλεύουν. Ο ίδιος αναφέρει πως η ισορροπία αυτή επιτυγχάνεται όταν το δικαίωμα των ανθρώπων να φέρουν εις πέρας ό,τι χρειάζεται για τη ζωή τους, τόσο εντός όσο και εκτός της αμειβόμενης απασχόλησης, εγκρίνεται και γίνεται σεβαστό ως κοινό πλεονέκτημα για τους ανθρώπους, την κοινωνία και την επιχείρηση (Pocock, 2005).

Σύμφωνα με τον Hill (2005), ο ορισμός της ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής μπορεί να έχει δύο δομικά στοιχεία: την διευκόλυνση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life facilitation) και την διαμάχη επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life conflict). Η διαμάχη εντός του τομέα εργασίας και οικογένειας (όταν μιλάμε σε όρους διαμάχης από την εργασία προς την οικογένεια- work to family conflict), αναπτύσσεται όταν οι δραστηριότητες της εργασίας παρεμβάλλονται στις οικογενειακές δραστηριότητες. Αυτού του είδους η διαμάχη έχει αποδειχθεί πως σχετίζεται αρνητικά με

την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και θετικά με υψηλά επίπεδα απουσίας (Breugh and Frye, 2007).

Η ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να εκπληρώσει τις επαγγελματικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις, καθώς και άλλες υποχρεώσεις και δραστηριότητες εκτός εργασίας. Η ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, εκτός από τη σύνδεση των λειτουργιών μεταξύ εργασίας και οικογένειας, περιλαμβάνει και άλλους ρόλους σε άλλους τομείς της ζωής (Delecta, 2011). Οι οικογενειακές απαιτήσεις περιλαμβάνουν θέματα όπως οι ρόλοι των ατόμων (π.χ. πατέρας, μητέρα κλπ.), οικογενειακές υποχρεώσεις (π.χ. φροντίδα παιδιών, δουλειές σπιτιού), φροντίδα των ηλικιωμένων μελών, των παιδιών. Εκτός από αυτά, υπάρχουν και άλλες απαιτήσεις στην ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής εκτός από την οικογένεια και την εργασία όπως η χαλάρωση, οι διακοπές, τα αθλήματα και τα προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης. Η ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής δεν είναι ο ίσος καταμερισμός χρόνου ανάμεσα στην εργασία, την οικογένεια και τις προσωπικές απαιτήσεις. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, τονίζεται επίσης πως το φαινόμενο ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι υποκειμενικό και αλλάζει από άτομο σε άτομο (Delecta, 2011).

Από την άποψη αυτή, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής θα έπρεπε να θεωρείται ο ορθός καταμερισμός των διαθέσιμων μέσων όπως ο χρόνος, η σκέψη και η εργασία μεταξύ των στοιχείων της ζωής. Ενώ κάποιοι υιοθετούν την φιλοσοφία «δουλεύουμε για να ζήσουμε», άλλοι ακολουθούν τη φιλοσοφία «ζούμε για να δουλέψουμε», τοποθετώντας την εργασία στο επίκεντρο της ζωής (Delecta, 2011).

Κατά τον Guest, ένας αρχικά σχετικά περιορισμένος ορισμός θα μπορούσε να πάρει την εξής μορφή: «ικανοποιητικός χρόνος ώστε να εκπληρώνονται οι υποχρεώσεις τόσο στην εργασία όσο και στο σπίτι» (2002, σελ.263). Αυτός ο ορισμός προσπαθεί να ενσωματώσει τόσο αντικειμενικούς όσο και υποκειμενικούς ορισμούς. Ένας υποκειμενικός ορισμός παίρνει την εξής μορφή: «μία αντιληπτή ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της υπόλοιπης ζωής» (2002, σελ.263). Αυτή η υποκειμενική ισορροπία μπορεί να έρθει σε πολλές μορφές. Κάποιοι ίσως προτιμούν να περνούν πολύ χρόνο στη δουλειά, ενδεχομένως λόγω της φάσης στην οποία βρίσκεται η καριέρα τους ή ενδεχομένως λόγω της περιορισμένης τους δραστηριότητας εκτός της εργασίας τους. Για άλλους, ίσως εφαρμόζεται το αντίθετο και η ισορροπία θεωρείται ότι υπάρχει όπου γίνεται κάποια εργασία αλλά εξαρτάται από τις απαιτήσεις του σπιτιού. Ανισορροπία μπορεί επίσης να επέλθει όταν υπάρχει απουσία εργασίας. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις της ισορροπίας είναι βασικές σε οποιαδήποτε ανάλυση του θέματος (Guest, 2002).

3.4 Παραδοσιακές Αντιλήψεις για το Φαινόμενο *Work-Life Balance*

Οι Zedeck and Mosier (1990), σημειώνουν πως τυπικά υπάρχουν πέντε κύρια μοντέλα τα οποία χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν την σχέση μεταξύ εργασίας και της ζωής εκτός εργασίας. Το μοντέλο «καταμερισμού» (segmentation model), υποθέτει ότι η εργασία και η μη εργασία αποτελούν δύο διαφορετικούς τομείς ζωής που βιώνονται ξεχωριστά και δεν έχουν καμία επιρροή ο ένας στον άλλο. Ωστόσο, το μοντέλο αυτό προσφέρεται περισσότερο ως μια θεωρητική πιθανότητα παρά ως ένα μοντέλο με εμπειρική υποστήριξη. Σε αντίθεση, το μοντέλο «υπερχείλισης» (spillover model), υποθέτει πως ο ένας τομέας μπορεί να επηρεάσει τον άλλο κατά θετικό ή αρνητικό τρόπο. Υπάρχει φυσικά επαρκής έρευνα προς υποστήριξη του μοντέλου αυτού, αλλά ως υπόθεση προσδιορίζεται με τόσο γενικό τρόπο ώστε αποκτά μικρή αξία. Επομένως, χρειαζόμαστε επιπλέον υποθέσεις για τη φύση, τις αιτίες και τις επιπτώσεις της «υπερχείλισης». Το τρίτο μοντέλο, είναι το μοντέλο «αντιστάθμισης» (compensation model), το οποίο προτείνει πως οτιδήποτε λείπει σε μία σφαίρα, από άποψη απαιτήσεων ή ικανοποιήσεων, μπορεί να αντισταθμιστεί στην άλλη. Για παράδειγμα, η εργασία μπορεί να αποτελεί ρουτίνα και να έχει μικρές απαιτήσεις. Ωστόσο, αυτό αντισταθμίζεται από έναν πολύ σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες της κοινότητας, εκτός εργασίας. Ένα τέταρτο μοντέλο, είναι το «οργανικό» μοντέλο (instrumental model), όπου οι δραστηριότητες που διεξάγονται στη μία σφαίρα διευκολύνουν την επιτυχία στην άλλη. Ένα κλασικό παράδειγμα αποτελεί αυτό του εργάτη ο οποίος αναζητά την μεγιστοποίηση των εσόδων του, ακόμη και αν χρειαστεί να κάνει μία αδιάφορη δουλειά ή να δουλέψει επιπλέον ώρες, ώστε να εξασφαλίσει την αγορά ενός σπιτιού ή ενός αυτοκινήτου για την οικογένειά του. Το τελευταίο μοντέλο, είναι το μοντέλο «διαμάχης» (conflict model), το οποίο αναφέρει πως με υψηλά επίπεδα απαιτήσεων σε όλους τους τομείς της ζωής, πρέπει να ληφθούν κάποιες δύσκολες αποφάσεις και συνεπώς επέρχονται κάποιες διαμάχες και κάποιος βαθμός υπερφόρτωσης για το άτομο.

Πρόσφατα το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στο μοντέλο «διαμάχης», ειδικά όσον αφορά τις οικογένειες διπλού εισοδήματος. Φυσικά, διεξάγονται έρευνες και για τα μοντέλα «υπερχείλισης» και «αντιστάθμισης». Ωστόσο, αυτό στο οποίο δεν απευθύνονται τα μοντέλα αυτά είναι το τι αποτελεί ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Guest, 2002).

3.5 Διαστάσεις του Φαινομένου της Ισορροπίας Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής

Ένταξη στον χώρο εργασίας

Η κοινωνικοποίηση και η αλληλεπίδραση με άλλα ανθρώπινα όντα δίνει μια αίσθηση συμμετοχής και την αίσθηση του ανήκειν. Η ένταξη στο χώρο εργασίας αναφέρεται στην αίσθηση ότι κάποιος ανήκει στον οργανισμό. Αυξάνει την αυτοεκτίμηση και αυξάνει το αίσθημα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Bhattacharya et al., 2020). Ο αποκλεισμός στο χώρο εργασίας (ή η έλλειψη ένταξης) σχετίζεται με δυσμενείς οργανωτικές εκβάσεις, όπως υψηλότερος κύκλος εργασιών, μειωμένη οργανωτική δέσμευση, χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, εξάντληση, αδιαφορία στην εργασία και απόρριψη από τους συναδέλφους (Leary and Baumeister 2017; Golden, 2006; Greenhaus et al., 1990). Οι Emslie and Hunt (2009) έκριναν ότι στα πρόσφατα χρόνια, το σπίτι θεωρείται ως επιπλέον τόπος εργασίας και ο χώρος εργασίας θεωρείται ως καταφύγιο ή τόπος χαλάρωσης και από τα δύο φύλα. Ως εκ τούτου, η αίσθηση της ένταξης στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Οικογενειακή υποστήριξη

Σύμφωνα με τους Greenhaus and Parasuraman (1999) οποιοσδήποτε ρόλος, είτε σχετίζεται με την εργασία είτε με την οικογένεια, συνεπάγεται ψυχολογική συμμετοχή. Αυτό συνεπάγεται επίσης κινητήρια συμμετοχή. Εάν ένα άτομο εμπλέκεται πρωτίστως σε ένα ρόλο εργασίας, η απορρόφησή του στο ρόλο (Rothbard, 2001) θα τον οδηγήσει να αποκτήσει τους απαραίτητους πόρους όσον αφορά τις δεξιότητες και την υποστήριξη, που θα τον βοηθήσει να αποδώσει καλύτερα όχι μόνο στον εργασιακό ρόλο αλλά επίσης στον οικογενειακό ρόλο. Για παράδειγμα: μια εργαζόμενη γυναίκα μπορεί να προσλάβει κάποιον για βοήθεια ως προς την υποστήριξη της οικιακής δουλειάς που θα τη βοηθούσε όχι μόνο να δουλέψει καλύτερα αλλά και στον οικογενειακό της ρόλο. Έτσι, η οικογενειακή υποστήριξη συνδέεται τόσο με τη διευκόλυνση όσο και με τη σύγκρουση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Aryee et al., 2005).

Παροχές σε εργαζόμενους

Οι White et al., (2003) προσδιόρισαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης υψηλής απόδοσης, όπως διαθεσιμότητα προσωπικών επιλογών από μια σειρά προκαθορισμένων ωρών έναρξης και λήξης των ωρών εργασίας, συμμετοχή σε ένα ευέλικτο σύστημα ωρών και η προσωπική διακριτική ευχέρεια (σε καθημερινή βάση) σε σχέση με τις ώρες έναρξης και λήξης, περιορίζει τη διαρροή της εργασίας προς το σπίτι. Η χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων για εργασία σε εικονικό γραφείο αυξάνει την παραγωγικότητα, το ηθικό, την αντιληπτή

ευελιξία και την ισορροπία εργασίας-ζωής (Hill et al., 1998). Ως εκ τούτου, οι παροχές των εργαζομένων, όπως ο ευέλικτος χρόνος, οι πληρωμές υπερωριών, η αποζημίωση και οι παροχές οδηγούν στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με τους Lazar et al. (2010) οι καλύτερες πολιτικές επαγγελματικής και προσωπικής ζωής οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα εργασίας για τα άτομα και είναι επίσης εξίσου επωφελείς για την οικογένεια, τον οργανισμό και την κοινωνία γενικότερα.

Διαχείριση του χρόνου

Η δημιουργία προϋπολογισμών χρόνου, ο προγραμματισμός προτεραιοτήτων και η ανάθεση καθηκόντων βοηθούν στην ανάπτυξη καλύτερης διαχείρισης του χρόνου και ως εκ τούτου στην ανάπτυξη της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Bhattacharya et al., 2020). Ο Fisher (2002), επεσήμανε επίσης ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σχετίζεται στενά με την πίεση του χρόνου και τη συμπεριφορά διαχείρισης του χρόνου. Επομένως, η διαχείριση του χρόνου είναι ένα σημαντικό κατασκευάσμα για την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Σύμφωνα με τους Guillaume and Pochic (2009) οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης, ιδίως εκείνοι που βρίσκονται σε ανώτερη θέση, ξοδεύουν συχνά περισσότερες ώρες στην δουλειά από ό, τι ορίζεται νόμιμα (35-40 ώρες την εβδομάδα). Η παγκοσμιοποίηση, το μεταβαλλόμενο πρότυπο εργασίας, η τεχνολογική καινοτομία έχει οδηγήσει σε υψηλές απαιτήσεις χρόνου εργασίας (Bhattacharya et al., 2020). Η πρόσληψη υπαλλήλων μερικής απασχόλησης και η κατανομή θέσεων εργασίας αναμένεται να μειώσουν την πίεση του χρόνου.

Υποστήριξη συναδέλφων

Οι συνάδελφοι διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη μείωση των συγκρούσεων εργασίας-οικογένειας. Σε μια μελέτη παντρεμένων και ανύπαντρων μητέρων, διαπιστώθηκε ότι η υποστήριξη συναδέλφων μειώνει την παρεμβολή της εργασίας στην οικογενειακή ζωή και οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία (McManus et al., 2002). Οι Carlson and Perrewé (1999) τόνισαν τη σημασία της κοινωνικής υποστήριξης από τους συναδέλφους για τη μείωση της σύγκρουσης ρόλου-εργασίας, της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας. Οι Thompson and Prottas (2005) έδειξαν επίσης ότι τόσο η υποστήριξη των συναδέλφων όσο και η υποστήριξη των εποπτών σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή παρέμβαση στην οικογένεια.

Σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου

Η σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου μπορεί να φανεί από το φακό της θεωρίας Leadership-Member Exchange (LMX), (Αλληλεπίδραση Ηγεσίας-Μελών). Υψηλές σχέσεις LMX μεταξύ επόπτη και υφιστάμενου οδηγούν σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, πίστη, σεβασμό

και θετική επίδραση (Liden and Maslyn, 1998; Liden et al., 1993). Ωστόσο, οι χαμηλές σχέσεις LMX θα οδηγούσαν σε μεγαλύτερη καθοδική προσέγγιση και στενή εποπτευόμενη αλληλεπίδραση (Duchon et al., 1986). Οι Bernas and Major (2000) και ο Golden (2006) βρήκαν μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της LMX και της σύγκρουσης εργασίας- οικογένειας.

3.6 Μοντέλο Ανάλυσης του Φαινομένου

Μία προσέγγιση ανάλυσης του φαινομένου θα μπορούσε να συνοψιστεί στον παρακάτω πίνακα όπου παρουσιάζονται οι παράγοντες (determinants) που επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η φύση της ισορροπίας (nature of the balance) αλλά και οι επιπτώσεις (consequences/impact) που υπάρχουν ανά περίπτωση:

Nature, causes and consequences of work-life balance

<i>Determinants</i>	<i>Nature of the balance</i>	<i>Consequences/impact</i>
Organizational factors	Subjective indicators	
Demands of work	Balance – emphasis	Work satisfaction
Culture of work	equally on home and work	Life satisfaction
Demands of home	Balance – home central	Mental health/well-being
Culture of home	Balance – work central	Stress/illness
Individual factors	Spillover and/or interference of work to home	Behaviour/performance at work
Work orientation	Spillover and/or interference of home to work	Behaviour/performance at home
Personality		
Energy		
Personal control and coping		Impact on others at work
Gender		Impact on others at home
Age	Objective indicators	
Life and career stage	Hours of work	
	“Free” time	
	Family roles	

Πίνακας 3. 1 Η φύση, οι αιτίες και οι συνέπειες της ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής

Πηγή: Guest, D.E. (2002), “Perspectives on the study of work-life balance”, *Social Science Information*, 41(2), p.265

Οι παράγοντες ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής τοποθετούνται στα πλαίσια της εργασίας και της οικίας. Στην εργασία, οι απαιτήσεις της δουλειάς (demands of work) μπορεί να είναι είτε πολύ υψηλές είτε πολύ χαμηλές. Αυτό που ονομάζεται ως κουλτούρα εργασίας (culture of work), αντανακλά την οργανωσιακή κουλτούρα και ίσως υποστηρίζει την ισορροπία μέσα από κατάλληλες πρακτικές και πολιτικές, όπως

περιστασιακή διακοπή εργασίας και ευέλικτες ώρες. Ίσως πάλι να περιορίζει αυστηρά όλες αυτές τις πολιτικές. Αντιθέτως, ενδεχομένως να απαιτεί πολλές και μη συστηματικές ώρες εργασίας και να μην είναι ανεκτική απέναντι σε άδειες εργαζομένων ώστε να ασχοληθούν με οικογενειακές ανάγκες. Οι απαιτήσεις του σπιτιού (demands of home), αναφέρονται σε δεσμεύσεις και υποχρεώσεις εκτός εργασίας. Οι υποχρεώσεις αυτές ίσως υπάρχουν στην οικογένεια, στην κοινότητα ή σε κάποια επιλεγμένη δραστηριότητα ελεύθερου χρόνου. Στην οικογένεια για παράδειγμα, οι απαιτήσεις για κάποιον ο οποίος είναι νέος και ελεύθερος μπορεί να είναι πολύ χαμηλές, ενώ για κάποιον με εξαρτώμενα τέκνα και ηλικιωμένους γονείς, πολύ υψηλές. Στον Πίνακα 3.1, αυτό που ονομάζεται κουλτούρα της οικίας (culture of home), αναφέρεται στις προσδοκίες αυτών που βρίσκονται στο οικογενειακό περιβάλλον σχετικά με τις δεσμεύσεις και τις απαιτήσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον καταμερισμό των οικογενειακών καθηκόντων, όπως η φροντίδα των παιδιών, η φροντίδα των ηλικιωμένων συγγενών, το μαγείρεμα και την κρίση του εάν αυτές οι υποχρεώσεις πρέπει να λαμβάνονται από μέλη της οικογένειας ή να παραχωρούνται σε άλλα άτομα (Guest, 2002).

Ατομικοί παράγοντες (individual factors), οι οποίοι επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, περιλαμβάνουν τον προσανατολισμό της εργασίας (orientation to work), και πιο συγκεκριμένα τον βαθμό στον οποίο η εργασία (ή το σπίτι) είναι επίκεντρο της ζωής και πτυχές της προσωπικότητας (personality) συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης για επιτυχία και της τάσης για συμμετοχή στην εργασία. Τα επίπεδα ενέργειας (energy) συχνά παραλείπονται, αλλά στα πλαίσια υψηλών απαιτήσεων, πρέπει να ληφθούν υπόψιν. Ίσως συνδέονται με θέματα προσωπικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου του σημείου ελέγχου και της δυνατότητας αντιμετώπισης πιέσεων ανταγωνιστικών αιτήσεων (personal control and coping). Εν κατακλείδι, το φύλο (gender) θα αποτελεί συχνά παράγοντα, με περισσότερες ευθύνες της οικίας να τοποθετούνται στις γυναίκες, ενώ η ηλικία (age), το στάδιο της ζωής (life-stage) και το στάδιο της καριέρας (career-stage) θα επηρεάζουν την προθυμία ανοχής συγκεκριμένων απαιτήσεων τόσο στην εργασία όσο και στο σπίτι (Guest, 2002).

Στο κέντρο του πίνακα, η φύση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να οριστεί υποκειμενικά και αντικειμενικά. Οι «αντικειμενικοί» δείκτες (objective indicators) περιλαμβάνουν ώρες εργασίας (hours of work) και ώρες ελεύθερου χρόνου (“free” time) εκτός εργασίας και άλλες δραστηριότητες στην οικία ή αλλού. Οι οικογενειακοί ρόλοι (family roles) αναφέρονται στον καταμερισμό των υποχρεώσεων στο σπίτι και πιθανόν στην ευρύτερη κοινότητα. Οι «υποκειμενικοί» δείκτες (subjective indicators) αναφέρονται στις καταστάσεις ισορροπίας και ανισορροπίας. Η ισορροπία μπορεί να αναφερθεί εκεί όπου ίσο βάρος αποδίδεται στην εργασία και στις

δραστηριότητες της οικίας και δεν φαίνεται να βρίσκονται σε διαμάχη. Ωστόσο, ισορροπία μπορεί να αναφερθεί επίσης όταν το σπίτι ή η εργασία κυριαρχούν από επιλογή. Η υπερχειλίση/διαρροή συμβαίνει όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός εμπλοκής της μίας σφαίρας της ζωής στην άλλη (Guest, 2002).

Οι επιπτώσεις της ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής είναι ενδεχομένως πολλές. Μπορούν να σχετίζονται με την προσωπική ικανοποίηση και ευημερία στην εργασία, στο σπίτι και γενικότερα στη ζωή (work satisfaction- life satisfaction) αλλά και με πιο αντικειμενικούς δείκτες συμπεριφοράς και απόδοσης στην εργασία και στο σπίτι (behavior/performance at work- behavior/performance at home) και τον αντίκτυπο τους σε άλλους, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων, μελών της οικογένειας και φίλων (impact on others at work- impact on others at home), (Guest, 2002).

3.7. Η Σύγκρουση Εργασίας-Οικογενειακής Ζωής

Ένα μεγάλο κομμάτι που σχετίζεται με την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής, είναι φυσικά η σύγκρουση των τομέων εργασίας και οικογένειας. Η οικογένεια αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς στη ζωή των περισσότερων ανθρώπων και ενίοτε η υγιής συνύπαρξη μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη, ειδικά με τις αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και οικονομίας.

Η παγκοσμιοποίηση, οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές και οι τεχνολογικές εξελίξεις, οδήγησαν σε μεταβολές της κοινωνικής και οικογενειακής δομής και άλλαξαν τις σχέσεις των μελών της οικογένειας αλλά και τους ρόλους τους. Από τη δεκαετία του 60, δημιουργούνται σταδιακά οικογένειες διπλής σταδιοδρομίας καθώς οι γυναίκες ξεκινούν να εντάσσονται ενεργά στο εργατικό δυναμικό. Η αλλαγή αυτή δημιούργησε διάφορες νέες απόψεις σχετικά με τα θέματα εργασίας και οικογένειας (Χατζηδημητρίου, 2019).

Οι αλλαγές που υπάρχουν τα τελευταία χρόνια στον τρόπο ζωής, στη δομή του εργατικού δυναμικού, στον αριθμό μητέρων με ανήλικα τέκνα που εντάσσονται στο εργατικό δυναμικό, στην ανάγκη φροντίδας των ηλικιωμένων από μέλη της οικογένειας λόγω της οικονομικής κρίσης και στην ανάγκη μεγαλύτερης εμπλοκής των ανδρών στις οικογενειακές υποχρεώσεις, οδηγούν σε αυξανόμενη διαμάχη εργασίας και οικογενειακής ζωής (Χατζηδημητρίου, 2019).

3.7.1 Ορισμός της Σύγκρουσης Εργασίας-Οικογενειακής Ζωής

Οι Kahn et al. (1964), περιέγραψαν τη σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής ως μια σύγκρουση των ρόλων, η οποία προέρχεται από την έλλειψη

συμφωνίας ή προσαρμογής, σε σχέση με τους ρόλους τόσο στην εργασία όσο και στην οικογένεια.

Οι Greenhaus and Beutell (1985), χαρακτήρισαν την σύγκρουση αυτή ως μία σύγκρουση των ρόλων όπου οι πιέσεις από τον τομέα εργασίας και τον τομέα της οικογένειας δεν μπορούν να συμβιβαστούν.

Η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας συνιστά μία μεγάλη πρόκληση για τη σημερινή κοινωνία καθώς ο μεγαλύτερος αριθμός γυναικών και ανδρών αναφέρουν πως η εργασία παρεμβαίνει με κάποιο τρόπο στις υποθέσεις της οικογένειας (Glavin and Schieman, 2012).

Σύμφωνα με τον Kossek (2016), η τεχνολογική εξάπλωση έχει συνεισφέρει στην αύξηση της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας διότι έχουν επικρατήσει πλέον οι συσκευές επικοινωνίας οι οποίες κρατάνε τα άτομα συνδεδεμένα με τις υποχρεώσεις τους στο χώρο εργασίας και στον χώρο της οικογένειας.

3.7.1.1 Η Σύγκρουση Εργασίας- Οικογενειακής Ζωής και η Σύγκρουση Εργασίας- Ζωής

Η έννοια της σύγκρουσης εργασίας-ζωής αποτελεί επέκταση της σύγκρουσης εργασίας-οικογενειακής ζωής. Δείχνει πως ο ρόλος που διαδραματίζει κάποιος στην εργασία μπορεί να παρεμβαίνει σε άλλους ρόλους και ενδιαφέροντα όπως ο χρόνος που αφιερώνεται σε φίλους, στην άθληση, την προσωπική εκπαίδευση ή ο χρόνος που διαθέτει κάποιος για τον εαυτό του (Kossek, 2016).

Κατά συνέπεια, ορισμένοι ερευνητές όπως ο Siegel, ο Post, ο Brockner, ο Fishman και ο Garden (2005) χρησιμοποιούν τον όρο «σύγκρουση εργασίας-ζωής» για να αποτυπώσουν τις πολλές πρόσθετες απαιτήσεις εκτός της εργασίας στις ζωές των ατόμων που δεν περιορίζονται σε εκείνες που αφορούν την οικογένεια (Χατζηδημητρίου, 2019).

3.7.2 Η Σύγκρουση των Ρόλων

Σύμφωνα με τους Greenhaus and Beutell (1985), η διαμάχη εργασίας-οικογενειακής ζωής είναι απόρροια της έλλειψης ισορροπίας ή συμβατότητας μεταξύ των απαιτήσεων των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια. Ο ρόλος αναφέρεται στην κατοχή μίας θέσης με την οποία συνδέονται συγκεκριμένες συμπεριφορές και ενέργειες (Katz and Kahn, 1978). Συνεπώς, το κάθε άτομο έχει να διαχειριστεί διπλούς ρόλους, παραδείγματος χάριν αυτούς του γονέα και του εργαζόμενου. Ωστόσο, ο καθορισμένος χρόνος και οι απαιτήσεις των ρόλων, έχουν ως αποτέλεσμα τη δυσκολία αντιμετώπισης και των δύο ρόλων και ως εκ τούτου, επέρχεται η σύγκρουση (Χατζηδημητρίου, 2019). Κατά τους Kossek and Ozeki

(1998), η σύγκρουση των ρόλων έχει διπλή κατεύθυνση. Μπορεί να κατευθύνεται από την εργασία προς την οικογένεια αλλά και το αντίστροφο.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τους Kahn et al. (1964), όπως αναφέρεται στην Χατζηδημητρίου (2019, σελ. 30) «η σύγκρουση εργασίας-οικογενειακής ζωής κυριαρχείται από την θεωρία των ρόλων, η οποία προβλέπει ότι οι πολλαπλοί ρόλοι οδηγούν στο άγχος του ρόλου, το οποίο με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα τις εντάσεις που είναι μία από τις αιτίες της σύγκρουσης».

3.7.3 Η Θεωρία των Συνόρων του Clark (Clark's Work/Family Border Theory)

Η θεωρία των συνόρων μεταξύ οικογένειας και εργασίας είναι μία νέα θεωρία σχεδιασμένη ώστε να καλύψει τα κενά προηγούμενων θεωριών για την εργασία και την οικογένεια. Είναι μία θεωρία που εξηγεί πώς τα άτομα διαχειρίζονται και διαπραγματεύονται τις σφαίρες της οικογένειας και της εργασίας και τα σύνορα μεταξύ τους ώστε να διατηρήσουν την ισορροπία. Κεντρική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι πως η «εργασία» και η «οικογένεια», αποτελούν διαφορετικούς τομείς ή σφαίρες που αλληλοεπιδρούν (Clark, 2000).

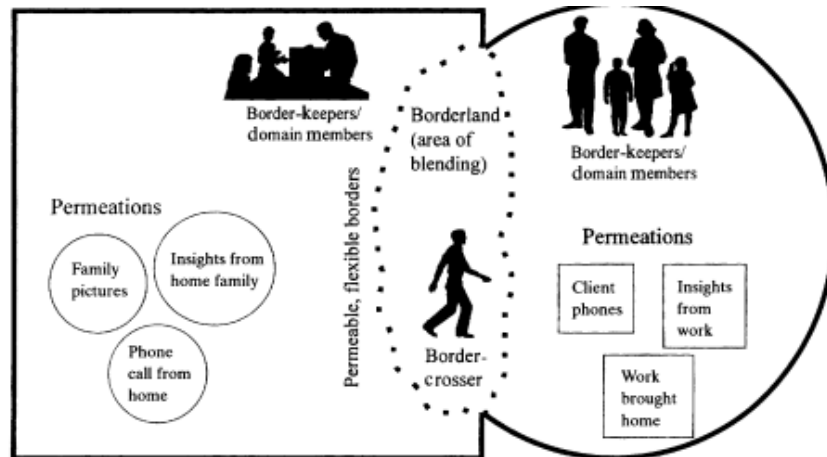
Οι άνθρωποι διασχίζουν τα σύνορα, κάνοντας καθημερινές μεταβάσεις μεταξύ των δύο τομέων, συχνά προσαρμόζοντας την προσοχή τους, τους στόχους τους και το διαπροσωπικό τους στυλ, ώστε να «ταιριάξουν» στις μοναδικές απαιτήσεις κάθε τομέα. Αν και κάποιες πτυχές της εργασίας και του σπιτιού είναι δύσκολο να αλλάξουν, τα άτομα μπορούν να αλλάξουν σε κάποιο βαθμό τη φύση των τομέων εργασίας και οικίας και τα όρια και τις γέφυρες ανάμεσα τους, προκειμένου να δημιουργήσουν μία επιθυμητή ισορροπία (Clark, 2000).

Η ισορροπία ορίζεται ως «η ικανοποίηση και καλή λειτουργία στη δουλειά και στο σπίτι, με ελάχιστη σύγκρουση ρόλων» (Clark, 2000, σελ. 751).

Κεντρικά Στοιχεία της Θεωρίας των Συνόρων

Το Γράφημα 3.1 είναι μία εικονική αναπαράσταση της θεωρίας των συνόρων όπου συγκαταλέγονται οι βασικές έννοιες της θεωρίας και τα χαρακτηριστικά τους: α) οι σφαίρες της οικογένειας και του σπιτιού, β) τα σύνορα μεταξύ εργασίας και οικίας, γ) τα άτομα που διασχίζουν τα σύνορα και δ) «οι φύλακες των συνόρων» και άλλα σημαντικά μέλη των σφαιρών.

Work/Family border theory: a pictorial representation and list of central concepts and their characteristics



Domains

extent of segmentation and integration
overlap of valued means and ends
overlap of cultures

Border-crossers

peripheral vs. central domain membership
identification
influence

Borders

border strength
permeability
flexibility
blending

Border-keepers & other domain members

other-domain awareness
commitment to border-crossers

Γράφημα 3. 1 Η θεωρία των συνόρων εργασίας-οικογένειας

Πηγή: Clark, S.C., (2000), "Work/family border theory: A new theory of work/life balance", *Human Relations*, 53(6), p.754.

Οι σφαίρες/τομείς

Η «εργασία» και το «σπίτι», είναι δύο διαφορετικοί τομείς-κόσμοι που οι άνθρωποι έχουν συνδέσει με διαφορετικούς κανόνες και διαφορετικά μοτίβα σκέψης και συμπεριφοράς (Clark, 2000).

Οι κουλτούρες σε οργανισμούς όπως το περιβάλλον εργασίας και οικογένειας είναι μία συλλογή μέσων και κανονισμών σχετικά με το ποια μέσα τίθενται σε προτεραιότητα. Οι κουλτούρες δεν είναι πάντοτε εμφανείς στους συμμετέχοντες, ωστόσο μπορούν να είναι ισχυρές δυνάμεις δημιουργίας προσδοκιών και σχηματισμού συμπεριφορών. Οι κουλτούρες στην εργασία και στο σπίτι είναι συνήθως αντίθετες. Αν και οι κουλτούρες, οι σκοποί και τα μέσα στις σφαίρες της εργασίας και της οικογένειας συνήθως διαφέρουν, τα άτομα καταφέρνουν συχνά να ενσωματώσουν τους δύο κόσμους σε κάποιο βαθμό. (Clark, 2000). Σύμφωνα με τον Nippert-Eng (1996), οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις διαφορές

μεταξύ των δύο τομέων βάσει ενός φάσματος με την «ενσωμάτωση» στο ένα άκρο και τον «διαχωρισμό» στο άλλο.

Παρά το ότι η ενσωμάτωση φαίνεται να αποτελεί την πιο «ισορροπημένη» προσέγγιση για τη ζωή στη δουλειά και στο σπίτι, στην πραγματικότητα δεν υπάρχει κάποιος επιθυμητός βαθμός ενσωμάτωσης ή διαχωρισμού των δύο σφαιρών. Τόσο χαρούμενα και παραγωγικά άτομα, όσο και άτομα που περιγράφουν τις ζωές τους ως λιγότερο ιδανικές, μπορούν να βρεθούν κατά μήκος αυτού το φάσματος. Στην πραγματικότητα, πολλά άτομα που έχουν διαχωρίσει την εργασία και το σπίτι, έχουν δημιουργήσει μία συνέργεια μεταξύ των δύο, ακριβώς επειδή αποτελούν ξεχωριστές και διαφορετικές σφαίρες (Clark, 2000).

Τα σύνορα

Τα σύνορα είναι γραμμές οριοθέτησης μεταξύ των τομέων, τα οποία ορίζουν το σημείο στο οποίο ξεκινά και τελειώνει η σχετική με τον τομέα συμπεριφορά. Τα σύνορα λαμβάνουν τρεις κύριες μορφές: τα φυσικά σύνορα τα οποία ορίζουν που λαμβάνει χώρα η σχετική με τον τομέα συμπεριφορά, τα χρονικά σύνορα, όπως οι ώρες εργασίας, διαχωρίζουν το πότε λαμβάνει χώρα η εργασία και το πότε μπορούν να καλυφθούν οι οικογενειακές υποχρεώσεις και τα ψυχολογικά σύνορα είναι κανονισμοί που δημιουργούνται από τους ανθρώπους και ορίζουν πότε συναισθήματα και μοτίβα σκέψης και συμπεριφοράς είναι κατάλληλα για έναν τομέα αλλά όχι για άλλον (Clark, 2000).

Διαπερατότητα

Τα σύνορα χαρακτηρίζονται εν μέρει από την διαπερατότητα τους. Η «διαπερατότητα» είναι ο βαθμός στον οποίο στοιχεία από άλλους τομείς μπορούν να εισέλθουν. Συχνά, οι φυσικές και χρονικές διεισδύσεις χαρακτηρίζονται ως παρεμβάσεις. Οι διεισδύσεις μπορούν να είναι και ψυχολογικές (Clark, 2000). Η διάχυση αρνητικών συναισθημάτων και στάσεων από την εργασία στο σπίτι είναι το πιο συχνά καταγεγραμμένο φαινόμενο διεισδύσεων (Evans and Bartolome, 1980). Ωστόσο, δεν είναι όλες οι ψυχολογικές διεισδύσεις αρνητικές. Όταν ιδέες και γνώσεις που χρησιμοποιούνται σε μία κατάσταση μεταφέρονται σε άλλη, μπορούν να αποτελέσουν σπόρους δημιουργικότητας (Whetten and Cameron, 1998).

Ευελιξία

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό των συνόρων είναι η «ευελιξία», ή το ποσοστό στο οποίο ένα σύνορο μπορεί να συρρικνωθεί ή να επεκταθεί, ανάλογα με τις απαιτήσεις του ενός ή του άλλου τομέα (Hall and Richter, 1998). Για παράδειγμα, αν τα άτομα είναι ελεύθερα να εργαστούν σε ώρες επιλογής τους, το χρονικό σύνορο που διαχωρίζει την

εργασία από την οικογένεια είναι πολύ ευέλικτο. Παρομοίως, όταν το ψυχολογικό σύνορο είναι ευέλικτο, ένα άτομο μπορεί να σκεφτεί για τη δουλειά όταν είναι στο σπίτι και για το σπίτι όταν είναι στη δουλειά. Οι ιδέες, οι γνώσεις και τα συναισθήματα ρέουν μεταξύ των τομέων όταν το ψυχολογικό σύνορο είναι ευέλικτο.

Ανάμειξη

Όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαπερατότητας και ευελιξίας γύρω από τα σύνορα, υπάρχει «ανάμειξη». Η περιοχή γύρω από το υποτιθέμενο σύνορο, δεν είναι πλέον αποκλειστική του ενός τομέα ή του άλλου, αλλά αναμειγνύεται η εργασία με την οικογένεια, δημιουργώντας μία ενδιάμεση περιοχή που δεν μπορεί να αποτελέσει αυτοτελή τομέα (Clark, 2000).

Δύναμη των Συνόρων

Η διαπερατότητα, η ευελιξία και η ανάμειξη συνδυάζονται για να καθορίσουν τη δύναμη του συνόρου. Τα σύνορα που είναι αδιαπέραστα, μη ευέλικτα και δεν επιτρέπουν την ανάμειξη είναι «δυνατά». Αντιθέτως, τα σύνορα που επιτρέπουν την προσπέραση, είναι ευέλικτα και διευκολύνουν την ανάμειξη είναι «αδύναμα». Ο ιδανικός βαθμός δύναμης των συνόρων βασίζεται στις διαφορές μεταξύ των τομέων (Clark, 2000).

Άτομα που διασχίζουν τα σύνορα

Τα άτομα που μεταβαίνουν συχνά μεταξύ των τομέων εργασίας και οικογένειας μπορούν να περιγραφούν σύμφωνα με τον βαθμό στον οποίο είναι περιφερειακοί ή κεντρικοί μέτοχοι σε κάθε τομέα (Lave and Wegner, 1991). Οι Lave and Wegner (1991), ορίζουν ως κεντρικό μέτοχο αυτόν ο οποίος α) έχει κατακτήσει την κουλτούρα του τομέα, συμπεριλαμβανομένης της εκμάθησης της γλώσσας και της εσωτερίκευσης των αξιών του τομέα, β) έχει αποδεδειγμένη ικανότητα στις ευθύνες του, γ) έχει συνδεθεί με άλλους που είναι κεντρικά μέλη του τομέα και δ) έχει ταυτιστεί προσωπικά με τις ευθύνες του τομέα. Τα στοιχεία της περιφερειακής συμμετοχής είναι αντίθετα: α) άγνοια ή και απαξίωση των αξιών και κανόνων του τομέα, β) πλήρης ικανότητα δεν έχει ακόμη επιτευχθεί, γ) έλλειψη αλληλεπίδρασης με τα μέλη της κεντρικής κοινότητας του τομέα και δ) μικρή ή ανύπαρκτη ταύτιση με τις ευθύνες του τομέα.

Επιρροή

Οι κεντρικοί μέτοχοι ασκούν επιρροή λόγω της ικανότητας τους, της σύνδεσης τους με κεντρικά μέλη του τομέα και της εσωτερίκευσης της κουλτούρας και των αξιών του τομέα. Η επιρροή του να είσαι κεντρικός μέτοχος, δίνει στα άτομα που διαπερνούν τα σύνορα τη δύναμη διαπραγμάτευσης και αλλαγών στον τομέα και στα σύνορα του (Clark, 2000).

Ταύτιση

Η ταύτιση με τις ευθύνες του τομέα είναι μία δεύτερη διάσταση της κεντρικής συμμετοχής. Όταν τα άτομα εσωτερικεύουν τις αξίες του τομέα και όταν η ταυτότητα τους συνδέεται στενά με την ιδιότητα τους ως μέλη του τομέα, το κίνητρο τους να διαχειριστούν τα σύνορα και τους τομείς αυξάνεται (Clark, 2000).

«Φύλακες των συνόρων» και άλλα μέλη των σφαιρών

Κάποια άτομα των τομέων που έχουν ιδιαίτερη επιρροή στον καθορισμό του τομέα και των συνόρων του, αναφέρονται ως «φύλακες των συνόρων». Συνηθισμένοι φύλακες των συνόρων στην εργασία είναι οι προϊστάμενοι, ενώ στο σπίτι το συζυγικό ζεύγος. Άλλα μέλη του τομέα ίσως έχουν επιρροή στον καθορισμό του τομέα και των συνόρων, αλλά δεν μπορούν να ασκήσουν επιρροή στα άτομα που διαπερνούν τα σύνορα (Clark, 2000).

3.8 Συνέπειες Σύγκρουσης Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής

Η ανισορροπία της επαγγελματικής ζωής έχει γίνει ένα φλέγον ζήτημα για τους περισσότερους εργαζόμενους και εργοδότες. Υπάρχουν πολλοί ατομικοί και οργανωτικοί λόγοι για την ανισορροπία της επαγγελματικής ζωής. Οι κύριες αιτίες για την ανισορροπία είναι οι πολύωρες ώρες εργασίας, η εντατικοποίηση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον υπό πίεση, η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός, η συρρίκνωση, οι κακές βιομηχανικές σχέσεις, οι πολλαπλές ευθύνες, οι πυρηνικές οικογένειες, τα ζευγάρια με δύο εισοδήματα, οι κακές οικογενειακές σχέσεις κλπ. Η ανισορροπία της εργασιακής ζωής δημιουργεί πολλές απώλειες στους υπαλλήλους και στους οργανισμούς. Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό εργασιακής ανισορροπίας βιώνουν στρεβλώσεις στις οικογενειακές σχέσεις, έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης και σωματικές και ψυχολογικές ασθένειες (Madipelli et al., 2014).

Η ανισορροπία της εργασιακής ζωής οδηγεί σε πολλές ατομικές και οργανωτικές συνέπειες. Οι οργανισμοί όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται με ανισορροπία στην επαγγελματική-προσωπική τους ζωή, αντιμετωπίζουν μειωμένη παραγωγικότητα, κακές βιομηχανικές σχέσεις, αυξημένο κύκλο εργασιών, απουσίες και κακή οργανωτική ανάπτυξη. Η ανισορροπία της εργασιακής ζωής υποβαθμίζει το σύστημα πεποιθήσεων των εργαζομένων και ταπεινώνει τα επίπεδα αυτοπεποίθησης τους. Υπάλληλοι με χαμηλό ηθικό, λιγότερη δέσμευση και αφοσίωση στην εργασία, δισταγμό να δεχτούν δύσκολες εργασίες, αυξημένες οικιακές ευθύνες, μεγαλύτερη προσοχή στη φροντίδα των παιδιών και

εξαρτώμενη φροντίδα, ανεπαρκής οικονομική βοήθεια, συναισθηματική ανισορροπία είναι οι κύριες αιτίες ανισορροπίας στην επαγγελματική και προσωπική ζωή (Madipelli et al., 2014).

Η σύγκρουση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής επηρεάζει επομένως τόσο την απόδοση της επιχείρησης/οργανισμού, όσο και την σωματική αλλά και ψυχική ευημερία του ατόμου:

Μειωμένη παραγωγικότητα

Σύμφωνα με τους Madipelli et al. (2014), άνθρωποι και οργανισμοί εξαρτώνται αμοιβαία ο ένας από τον άλλον. Οι άνθρωποι παίρνουν τα προς το ζην από οργανισμούς. Οι οργανισμοί λαμβάνουν την παραγωγικότητα και τα κέρδη τους από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αξιοποιήσουν την πλήρη παραγωγικότητα από το εργατικό δυναμικό τους. Αλλά λόγω της ανισορροπίας της εργασιακής-προσωπικής ζωής παρατηρούν σταδιακή μείωση της παραγωγικότητας. Οι οργανισμοί με υπαλλήλους που υφίστανται σύγκρουση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, αποτυγχάνουν να διατηρήσουν την αντιστοιχία μεταξύ των επιπέδων παραγωγικότητας και της ζήτησης από την αγορά. Για να αυξηθούν οι βιομηχανίες παραγωγικότητας πρέπει να δημιουργηθούν κάποιες καινοτόμες δραστηριότητες στο περιβάλλον εργασίας με τη βοήθεια ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής. Οι εργαζόμενοι με ανισορροπία στην εργασιακή-προσωπική ζωή που εργάζονται κάτω από τις ίδιες συνθήκες εργασίας και με τα ίδια εργαλεία για πολλά χρόνια αισθάνονται δύσκολο να είναι πλήρως παραγωγικοί. Οι συνθήκες, οι ώρες εργασίας, οι μέθοδοι κατάρτισης και αξιολόγησης είναι οι θετικές εισροές για την ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Αυξημένος κύκλος εργασιών (increased turnover)

Ο κύκλος εργασιών σημαίνει υπάλληλοι οι οποίοι εγκαταλείπουν τους οργανισμούς. Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι μια μεγάλη ποιοτική και ποσοτική ζημία για τους εργοδότες καθώς επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα και παραγωγικότητα (Madipelli et al., 2014). Η εντατικοποίηση της εργασίας οδήγησε σε προβλήματα υγείας και εξάντληση επαγγελματιών και διευθυντικών υπαλλήλων (Cooke and Jing, 2009). Πολλοί εργαζόμενοι, ιδιαίτερα γυναίκες, αισθάνονται δύσκολο να είναι παρόντες στο γραφείο για πολλές ώρες εργασίας λόγω πολλαπλών ευθυνών στο σπίτι. Η προσοχή σε έναν ρόλο μπορεί να φέρει σύγχυση στην εκτέλεση των άλλων ρόλων και δημιουργεί ανισορροπία στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αδυνατούν να χειριστούν ή να εξισορροπήσουν τους εργασιακούς και μη ρόλους τους κάνουν ένα διάλειμμα στην καριέρα τους, που επηρεάζει την οργανωτική ανάπτυξη (Madipelli et al, 2014). Όταν ένας οργανισμός

προσφέρει στους υπαλλήλους του πολιτικές, πρακτικές, οφέλη και υπηρεσίες για να τους βοηθήσει να ενσωματώσουν την επαγγελματική και οικογενειακή τους ευθύνη, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφοσιωμένοι στον οργανισμό (Baral and Bhargava, 2009).

Απουσία από την εργασία

Σε μία μελέτη βρέθηκε θετική σχέση απουσίας από την εργασία με την σύγκρουση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (Allen et al., 2000). Όπως φάνηκε, η σχέση αυτή ήταν πιο ισχυρή για όσους εργαζόμενους είχαν οικογενειακές ευθύνες (Boyar et al., 2003). Επιπλέον, όπως διαπιστώθηκε σε πιο πρόσφατες μελέτες, όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, μετριάζεται το φαινόμενο απουσιών (Demerouti et al., 2011).

Χαμηλή οργανωτική δέσμευση

Σύμφωνα με μελέτες, υψηλά επίπεδα σύγκρουσης οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης. Η σύγκρουση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την οργανωτική δέσμευση, δηλαδή την συναισθηματική συμμετοχή του υπαλλήλου στην οργάνωση της επιχείρησης/οργανισμού (Χατζηδημητρίου, 2019).

Έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία

Η αυξημένη σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής οδηγεί στην έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία και κατ' επέκταση μειώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής (Netemeyer et al., 1996).

Έλλειψη ικανοποίησης από τη ζωή

Σύμφωνα με τη Χατζηδημητρίου (2019, σελ. 60) «η σύγκρουση εργασίας και οικογενειακής ζωής προκαλεί αλλαγές στις στάσεις του ανθρώπου που δεν σχετίζονται με την εργασία. Ιδιαίτερα ένα άτομο, το οποίο συχνά αντιμετωπίζει προβλήματα στην αντιμετώπιση των πολλαπλών ρόλων, τείνει να αλλάξει στάσεις σχετικά με την οικογένειά του και τη ζωή γενικά. Όσο υψηλότερη είναι η σύγκρουση, τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση από τη ζωή».

Δυσκολία στις οικογενειακές σχέσεις

Λόγω των απαιτήσεων εργασίας υπό πίεση, το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού περνά το μέγιστο χρόνο στο χώρο εργασίας και λιγότερο χρόνο στο σπίτι με τα μέλη της οικογένειας. Οι αλλαγές στις αγορές, τους τρόπους εργασίας και τις συνθήκες της αγοράς εργασίας έχουν ασκήσει τεράστια πίεση σε όλους τους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και κατά συνέπεια οι οργανισμοί έχουν ασκήσει αυξανόμενη

πίεση στους υπαλλήλους τους για να προσφέρουν τα καλύτερα (Baral and Bhargava, 2009). Λόγω των οικογενειών διπλών εισοδημάτων και των πυρηνικών οικογενειών, η δομή της οικογένειας αλλάζει τις τελευταίες δεκαετίες. Καθώς οι σχέσεις δυσχεραίνονται, οι εργαζόμενοι αισθάνονται δύσκολο να εκτελέσουν τις δραστηριότητές τους στο σπίτι, χάνουν τη σωματική και ηθική υποστήριξη από τα μέλη της οικογένειας και συγκρούονται μαζί τους, λόγω των οποίων οι εργαζόμενοι αισθάνονται μοναξιά και έλλειψη ισορροπίας στο σπίτι (Madipelli et al., 2014).

Οι επιχειρήσεις αναμένουν από τους εργαζόμενους να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο για τη δουλειά τους ενώ την ίδια στιγμή η οικογένεια περιμένει να εκτελέσουν και τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Αυτοί που δεν μπορούν να διατηρήσουν μία ισορροπία βιώνουν πολλά προβλήματα στις οικογένειες τους όπως χαμηλότερη ικανοποίηση από την οικογένεια, μειωμένη συμμετοχή στους οικογενειακούς ρόλους κ.λπ. (Delecta, 2011).

Συνέπειες για την σωματική και ψυχική ευημερία του ατόμου

Σύμφωνα με τον Frone (2000), κάθε χρόνο οι απόψεις πως η σύγκρουση επαγγελματικής- προσωπικής ζωής έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην σωματική υγεία του ατόμου αυξάνονται. Το υπερβολικό άγχος ισοδυναμεί με αγωνία και οδηγεί σε πολλά άλλα προβλήματα όπως χαμηλή γονιμότητα, θυρεοειδής, αρτηριακή πίεση, καρδιοαγγειακά προβλήματα κ.λπ. (Madipelli et al, 2014).

Η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζει την συνολική ευημερία του ατόμου, προκαλώντας προβλήματα όπως μη ικανοποίηση από τη ζωή, παρατεταμένη κατάθλιψη, χρήση ναρκωτικών και αλκοόλ (Delecta, 2011).

Κεφάλαιο 4

Πολιτικές Ισορροπίας Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής

Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής επικεντρώνεται στην παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους ώστε να βελτιώσουν τη διαχείριση του χρόνου τους, εισάγοντας μια σειρά πολιτικών ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτές περιλαμβάνουν τη μείωση των ωρών εργασίας, τις εργασίες μερικής απασχόλησης, την ευελιξία, τον συμπιεσμένο χρόνο εργασίας και το πού λαμβάνει χώρα η εργασία, όπως η εικονική εργασία (εργασία από το σπίτι) (Wise et al., 2003). Το επίπεδο ισορροπίας που είναι καλύτερο για τους εργαζόμενους ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες των ατόμων και της εταιρείας (Wise et al., 2003).

Τη δεκαετία του 1970, η εστίαση στις πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής άρχισε να έχει περισσότερο ενδιαφέρον για ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση του αριθμού των γυναικών που συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό (Crompton and Lyonette, 2006). Οι πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθιερώθηκαν για να διευκολύνουν τη διαχείριση των εργασιακών και οικογενειακών ευθυνών των ατόμων. Αυτό επρόκειτο να διατηρήσει έναν πιο υγιή τρόπο ζωής (Brough et al., 2008). Έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί έχουν ξεκινήσει πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, παρά το αυξημένο κόστος οργάνωσης για την εφαρμογή τους, και έχουν καταφέρει να αντιμετωπίσουν μια σειρά από τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί.

Σύμφωνα με τον Evans (2002), τα μέτρα που λαμβάνουν οι εργοδότες και είναι φιλικά προς την οικογένεια, θα μπορούσαν να ενταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Μέτρα που στηρίζουν το χάσμα στην απασχόληση, το οποίο έχει προκληθεί λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων
- Μέτρα που υποστηρίζουν την ευελιξία στην εργασία
- Μέτρα για την στήριξη και την φροντίδα αυτών που χρήζουν ανάγκης
- Μέτρα που προωθούν τις γνώσεις και τα προσόντα

Το χάσμα στην απασχόληση ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιες εργαζόμενες γυναίκες είναι μητέρες ή χρειάζεται να φροντίζουν τα παιδιά τους ή κάποιο άλλο μέλος της οικογένειας το οποίο χρήζει φροντίδας (πχ ηλικιωμένοι). Στην περίπτωση αυτή, κάποια από τα μέτρα που προσφέρονται μπορούν να είναι η προστατευόμενη από

την εργασία άδεια μητρότητας, η γονική άδεια και για τα δύο φύλα, η ειδική άδεια ή ειδική άδεια με αμοιβή και ακόμη η συρρίκνωση του εργασιακού ωραρίου.

Τα μέτρα που υποστηρίζουν την ευελιξία στην εργασία, αφορούν την ικανότητα του υπαλλήλου να ρυθμίσει την τοποθεσία αλλά και την χρονική διάρκεια της εργασίας του. Η ευέλικτη μορφή εργασίας δίνει στον υπάλληλο το δικαίωμα να προσαρμόσει, έστω και σε κάποιο βαθμό, το εργασιακό του πρόγραμμα. Στα μέτρα αυτά συμπεριλαμβάνονται ο ευέλικτος χώρος εργασίας (πχ τηλεργασία) ή η εργασία μέσω κινητού τηλεφώνου.

Τα μέτρα που αφορούν την στήριξη και τη φροντίδα αυτών που χρήζουν ανάγκης, μπορούν να περιλαμβάνουν την ύπαρξη παιδικού σταθμού στον εργασιακό χώρο, την παροχή οικονομικής βοήθειας για την φροντίδα των παιδιών ή των ηλικιωμένων, την ομάδα υποστήριξης γονέων στον εργασιακό χώρο κ.ά.

Τα μέτρα που προωθούν τις γνώσεις και τα προσόντα, στοχεύουν κυρίως στις εργαζόμενες μητέρες, οι οποίες είναι πιθανότερο να απουσιάζουν από το εργατικό δυναμικό για κάποιες χρονικές περιόδους. Η εφαρμογή πολιτικών ενημέρωσης και κατάρτισης μπορεί να ενεργήσει ενημερωτικά για το προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται για τα οφέλη που βρίσκονται στη διάθεση του και την κατάλληλη αξιοποίηση τους.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες οργανωτικές πρωτοβουλίες οι οποίες στοχεύουν στην βελτίωση της ισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

4.1 Πρακτικές που Υποστηρίζουν την Ευελιξία στην Εργασία

Πρόσφατα, η έρευνα που αφορά τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο καθώς τα αποτελέσματα δείχνουν θετικές εξελίξεις τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Η ευελιξία αφορά την δυνατότητα των εργαζομένων να πραγματοποιούν αλλαγές που αφορούν την τοποθεσία, το χρόνο και τη διάρκεια που θα αφιερώσουν σε εργασίες που αφορούν το εργασιακό τους περιβάλλον (Rau and Hyland, 2002). Σύμφωνα με τους Hill et al. (2008), αυτές οι πρακτικές αποτελούν πλέον ένα διαδεδομένο μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό τους.

Ο Halpern (2005), υποστηρίζει πως οι ευέλικτες εργασιακές συνθήκες βοηθούν τους υπαλλήλους να ελέγξουν το τρόπο με τον οποίο μπορούν να εργαστούν και έτσι να μειώσουν τις επιπτώσεις του άγχους στην εργασία τους. Επιπλέον, άλλες μελέτες αποδεικνύουν πως η διαθεσιμότητα ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων, σχετίζεται με τα αποτελέσματα της συναισθηματικής δέσμευσης αλλά και με τις επιπτώσεις που έχει η

εργασία στην οικογένεια (Thompson et al., 1999). Όπως επισημαίνουν οι Lim and Teo (2000), η τηλεργασία και η ευελιξία στις ώρες και στον χώρο εργασίας, χρησιμοποιούνται ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιφέρουν ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής.

Σύμφωνα με τον Roelmans (2005), οι ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Σε αυτές που αφορούν ευελιξία στον χρόνο, όπως μερική απασχόληση, συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας, ευέλικτο ωράριο και ανταλλαγή εργασίας και
- Σε αυτές που αφορούν ευελιξία στο χώρο, όπως η τηλεδιάσκεψη.

4.1.1 Ευελιξία στον Εργασιακό Χρόνο

Η ευελιξία στον εργασιακό χρόνο προκύπτει όταν ο εργοδότης θέτει ένα συγκεκριμένο διάστημα (πχ από τις 8-9 π.μ. μέχρι τις 4-5 μ.μ.), εντός του οποίου οι εργαζόμενοι έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν πότε θα φτάσουν και πότε θα αποχωρήσουν από την εργασία τους εκτός αυτού του διαστήματος (Baltes et al., 1999). Αυτό δίνει ευελιξία στους εργαζόμενους σχετικά με το πότε θα ξεκινήσουν και θα τελειώσουν την ημέρα τους ανάλογα με τις ανάγκες ή τις προτιμήσεις τους.

Οι Baltes et al. (1999), υποστηρίζουν πως η ευελιξία επηρεάζει θετικά πολλούς παράγοντες όπως την ικανοποίηση από την εργασία, την τήρηση του χρονοδιαγράμματος εργασίας, τη μείωση των απουσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Ralston (1989), η ευελιξία βοηθά στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζόμενων προς τον οργανισμό, στον συντονισμό των εργασιακών καθηκόντων καθώς και στην μείωση της σύγκρουσης εργασιακής-οικογενειακής ζωής.

4.1.2 Συμπιεσμένη Εβδομάδα Εργασίας

Η συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας αναφέρεται στην μείωση των ημερών εργασίας σε λιγότερες από πέντε, καθώς οι εργαζόμενοι εργάζονται περισσότερες ώρες κατά τις ημέρες που εργάζονται (Baltes et al., 1999).

Η συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας έχει διαπιστωθεί πως χρησιμοποιείται λιγότερο συγκριτικά με την ευελιξία στον χρόνο εργασίας. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις θέλουν οι εργαζόμενοι τους να είναι παρόντες κατά τις εργάσιμες ώρες ώστε να εξυπηρετήσουν τους πελάτες.

4.1.3 Τηλεργασία

«Η τηλεργασία ορίζεται γενικά ως εργασία από το σπίτι ή εκτός του χώρου εργασίας για ολόκληρη την εβδομάδα ή μέρος αυτής, η οποία κατέστη δυνατή από τις εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας των πληροφοριών» (Χατζηδημητρίου, 2019, σελ. 69).

Η αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας είναι αμφιλεγόμενη. Από τη μία πλευρά, έχει διαπιστωθεί πως η τηλεργασία διευκολύνει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, σε σχέση με άλλες πιο παραδοσιακές ρυθμίσεις εργασίας. Από την άλλη πλευρά, μελέτες δείχνουν πως η τηλεργασία σχετίζεται με την αύξηση των συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας αλλά και με πιο υψηλά ποσοστά κατάθλιψης (Kurland and Bailey, 1999). Επιπλέον, υποστηρίζεται πως η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη σύγκρουση, καθώς η εργασία από το χώρο του σπιτιού καθιστά τα όρια μεταξύ εργασιακού και οικογενειακού τομέα πιο διαπερατά.

Σύμφωνα με την Χατζηδημητρίου (2019, σελ. 69-70), « πολλοί εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν την τηλεργασία υποφέρουν από αυξημένη κατάθλιψη, ίσως λόγω του ότι είναι κοινωνικά απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που είναι πιο εσωστρεφείς ενδέχεται να επηρεάζονται λιγότερο από αυτή την κοινωνική απομόνωση και, ως εκ τούτου να έχουν προσαρμοστεί καλύτερα με αυτόν τον τρόπο εργασίας».

4.2 Επιτόπια Εγκατάσταση Φροντίδας Παιδιών

Η παροχή επιτόπιας φροντίδας παιδιών αποτελεί μία επιπλέον πολιτική που σκοπό έχει την εξισορρόπηση εργασιακής και οικογενειακής ζωής. Ωστόσο, η πολιτική αυτή παρέχεται από εργοδότες σε όλο τον κόσμο σε πολύ μικρά ποσοστά (Saltzstein et al., 2001). Οι εκάστοτε επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στους εργαζόμενους κέντρα παιδικής φροντίδας που ανήκουν στην επιχείρηση και λειτουργούν μέσω αυτής είτε να συνεργάζονται με άλλες εταιρείες, κοντά στην επιχείρησή τους, οι οποίες διαθέτουν εγκαταστάσεις φροντίδας παιδιών.

Σύμφωνα με την Χατζηδημητρίου (2019), την δυνατότητα παροχής τέτοιων υπηρεσιών, όπως η επιτόπια εγκατάσταση φροντίδας παιδιών, έχουν μονάχα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, καθώς μία τέτοια υπηρεσία συνιστά μία από τις ακριβότερες πολιτικές.

Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους εργαζόμενους τους να βρουν αξιόλογες εγκαταστάσεις φροντίδας παιδιών ή να τους καλύψουν τα έξοδα για την παιδική

μέριμνα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν εκπαιδευτικές τιμές από τοπικά κέντρα παιδικής μέριμνας. Όλα τα παραπάνω συνιστούν πιο οικονομικές πολιτικές που θα μπορούσαν ευκολότερα να εφαρμόσουν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

4.3 Κλίμα Υποστηρικτικό προς την Οικογένεια

Ο Allen (2001), υποστηρίζει πως η παροχή υποστηρικτικών προς την οικογένεια πολιτικών ενδεχομένως να μην αρκεί. Πολλοί ερευνητές επισημαίνουν πως την επιτυχία των πολιτικών εξασφαλίζει η ύπαρξη καλού οργανωτικού κλίματος εντός της επιχείρησης, το οποίο να υποστηρίζει πολιτικές που είναι φιλικές προς την οικογένεια.

Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν διαθέσιμες πολιτικές οι οποίες δε λειτουργούν, καθώς είναι δύσκολο να γίνει εκμετάλλευση τέτοιων πολιτικών όταν δεν υπάρχει υποστήριξη του οργανωτικού κλίματος (Χατζηδημητρίου, 2019).

4.4 Υποστήριξη Εποπτικού Φορέα

Έρευνες επισημαίνουν πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι διατηρούν καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, διαπιστώνουν μικρότερη σύγκρουση μεταξύ οικογενειακής και προσωπικής ζωής (Bernas and Major, 2000).

Σύμφωνα με τους Hammer et al. (2009), υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις κατά τις οποίες οι φορείς εκδηλώνουν την υποστήριξη τους:

- Η συναισθηματική υποστήριξη, η οποία δίνει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να αισθανθούν άνετα προκειμένου να συζητήσουν θέματα της εργασίας ή της οικογένειας.
- Η οργανική υποστήριξη, κατά την οποία η επιχείρηση/οργανισμός ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων της.
- Οι συμπεριφορές μοντελοποίησης ρόλων, που σχετίζονται με την δυνατότητα του εποπτικού φορέα να κάνει χρήση ορθών στρατηγικών με σκοπό τη διαχείριση του συμπλέγματος εργασίας και οικογένειας.
- Η δημιουργική διαχείριση οικογενειακής και εργασιακής ζωής που αφορά στην διαχείριση συμπεριφορών που έχουν σκοπό να διευκολύνουν τους εργαζόμενους τόσο στον χώρο εργασίας αλλά και εκτός αυτού.

Ο Allen (2001), τονίζει πως οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να αποθαρρύνονται από τη χρήση των πλεονεκτημάτων που παρέχει ο οργανισμός, εάν δεν υπάρχει παράλληλα υποστήριξη του εποπτικού φορέα. Παραδείγματος χάριν, οι εργαζόμενοι ίσως δεν προβούν

στη χρήση ορισμένων πολιτικών (πχ εργασία από το σπίτι), εάν η παρουσία στο χώρο εργασίας συνιστά σημαντικό αξιολογικό κριτήριο για τον επιβλέποντα.

4.5 Πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς και στην Ελλάδα

4.5.1 Πρακτικές που εφαρμόζονται σε διεθνές επίπεδο

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.1), παρουσιάζονται κάποιες από τις πιο κοινές πολιτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής-προσωπικής ζωής που εφαρμόζονται από μεγάλες επιχειρήσεις της Αυστραλίας, της Νέας Ζηλανδίας, των Η.Π.Α και άλλων χωρών, προκειμένου να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ισορροπήσουν τις εργασιακές και οικογενειακές τους υποχρεώσεις (Liddicoat, 2003). Η παρακάτω λίστα πολιτικών δεν αντιπροσωπεύει το συνολικό αριθμό των πολιτικών που υπάρχουν.

Work-life balance benefits

Benefit Type	Description/ Example
Flexible working hours	Usually includes having employees work a specified number of hours per day or per week; employees choose working hours to best suit their needs and the needs of the organization
Job sharing	Two or more employees share one position
Part-time work	An employee works fewer hours or days than a full-time position
Compressed work weeks	Employees work more hours each day to complete the equivalent hours required and then have the rest of the week off
Flexible leave	Can include employees taking leave in smaller blocks of time, for example, taking half a day's leave to attend a meeting at their child's school
Parental leave	Leave taken when an employee becomes a parent
Phase back for new mothers	Allows new parents to return to work gradually
Telecommuting	Sometimes referred to as 'working from home', but it can also include temporary or

	ongoing work from a satellite branch closer to the employee's home, rather than working at the corporate office which may be some distance from the employee's home
Part-office, part-elsewhere	This can be a permanent situation where an employee may work part of the time in the office and part of the time elsewhere; or it can be a temporary situation to help an employee with a change in circumstances
On-site childcare facility	Child-care available at the location of the company by the employer
Referral service	A referral service is usually a database of currently available childcare and/or eldercare facilities, which employers can provide for employees
Employer subsidy of childcare	Employer partially pays for the child-care costs
Eldercare	Relates to the care of elderly persons and, as is the case with childcare, eldercare has many options; these range from an on-site eldercare facility through to subsidies, and emergency care
Dependant-care car parks	Car parks set aside for staff to use in family emergency situations

Πίνακας 4. 1 Πολιτικές ενίσχυσης της επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας

Πηγή: Liddicoat, L. (2003), "Stakeholders Perceptions of Family-Friendly Workplaces: An Examination of Six New Zealand Organizations", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 41(3), p. 356

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συνηθέστερες πολιτικές εξισορρόπησης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι οποίες είναι οι εξής:

- **Ευέλικτες ώρες εργασίας:** Συνήθως περιλαμβάνει το να εργάζονται οι εργαζόμενοι έναν συγκεκριμένο αριθμό ωρών την ημέρα ή την εβδομάδα. Οι εργαζόμενοι

επιλέγουν ώρες εργασίας που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες τους και στις ανάγκες του οργανισμού.

- **Καταμερισμός εργασίας:** Δύο ή περισσότεροι υπάλληλοι μοιράζονται μία θέση.
- **Εργασία μερικής απασχόλησης:** Ένας υπάλληλος εργάζεται λιγότερες ώρες ή ημέρες από μια θέση πλήρους απασχόλησης.
- **Συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας:** Οι εργαζόμενοι εργάζονται περισσότερες ώρες κάθε μέρα για να συμπληρώσουν τις αντίστοιχες ώρες που απαιτούνται και στη συνέχεια έχουν το υπόλοιπο της εβδομάδας ρεπό.
- **Ευέλικτη άδεια:** Μπορεί να περιλαμβάνει υπαλλήλους που παίρνουν άδεια σε μικρότερα χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα, παίρνοντας άδεια μισής ημέρας για να παρακολουθήσουν μια συνάντηση στο σχολείο του παιδιού τους.
- **Γονική άδεια:** Άδεια που δίνεται όταν κάποιος υπάλληλος γίνεται γονέας.
- **Σταδιακή επιστροφή για νέες μητέρες:** Επιτρέπει στους νέους γονείς να επιστρέψουν στην εργασία τους σταδιακά.
- **Τηλεργασία:** Μερικές φορές αναφέρεται ως «εργασία από το σπίτι», αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνει προσωρινή ή συνεχή εργασία από ένα δορυφορικό υποκατάστημα πιο κοντά στο σπίτι του εργαζομένου, αντί να εργάζεται στο εταιρικό γραφείο που μπορεί να απέχει από το σπίτι του εργαζομένου.
- **Εργασία στο γραφείο και αλλού:** Αυτό μπορεί να είναι μια μόνιμη κατάσταση όπου ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται μέρος του χρόνου στο γραφείο και μέρος του χρόνου αλλού, ή μπορεί να είναι μια προσωρινή κατάσταση για να βοηθήσει έναν εργαζόμενο με μια αλλαγή των συνθηκών.
- **Επιτόπια εγκατάσταση φροντίδας παιδιών:** Φροντίδα παιδιών διαθέσιμη στην τοποθεσία της εταιρείας από τον εργοδότη.
- **Υπηρεσία παραπομπής:** Μια υπηρεσία παραπομπής είναι συνήθως μια βάση δεδομένων με τις τρέχουσες διαθέσιμες εγκαταστάσεις φροντίδας παιδιών και/ή ηλικιωμένων, τις οποίες οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν στους εργαζομένους.
- **Επιδότηση εργοδότη για φροντίδα παιδιών:** Ο εργοδότης καταβάλλει εν μέρει το κόστος φροντίδας των παιδιών.
- **Φροντίδα ηλικιωμένων:** Σχετίζεται με τη φροντίδα ηλικιωμένων και, όπως συμβαίνει με τη φροντίδα των παιδιών, η φροντίδα ηλικιωμένων έχει πολλές επιλογές. Αυτές κυμαίνονται από μια επιτόπια εγκατάσταση φροντίδας ηλικιωμένων έως επιδοτήσεις και επείγουσα περίθαλψη.
- **Εξαρτημένοι χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων:** Χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων που προορίζονται για χρήση από το προσωπικό σε οικογενειακές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

4.5.2 Οι Ευέλικτες Εργασιακές Ρυθμίσεις στην Ελλάδα

Προκειμένου να εξεταστούν οι ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις στην Ελλάδα, αξίζει να αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας, που σχετίζονται άμεσα με την προσφορά ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων από τους εργοδότες και τη χρήση τους από τους εργαζόμενους. Η ελληνική νομοθεσία είναι η πρώτη. Με βάση το Ελληνικό Εργατικό Δίκαιο, μέχρι το 2010, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δεν είχαν τα ίδια δικαιώματα με τους ισοδύναμους πλήρους απασχόλησής τους. Ο νόμος για την μερική απασχόληση υιοθετήθηκε επίσημα στην Ελλάδα το 1990 (Νόμος 1892), αν και ανεπίσημα η μερική απασχόληση εφαρμόζεται από το 1925 (Papalexandris and Kramar, 1997). Με την έγκριση του νόμου 1892, το Eurofound αναφέρει ότι η ελληνική νομοθεσία είναι πλέον «σχεδόν» εναρμονισμένη με την υπόλοιπη ΕΕ. Η λέξη «σχεδόν» αναφέρεται στο κενό που συναντάται στην ελληνική νομοθεσία: αν και ο νόμος 1892 ρυθμίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων που εργάζονται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης με κατακερματισμένο τρόπο, δεν προβλέπει καμία διάταξη σχετικά με τα συλλογικά τους δικαιώματα. Πριν από αυτήν τη νομοθεσία, η οποία περιλάμβανε θέματα που αφορούσαν τις ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις στο πεδίο του συλλογικού εργατικού δικαίου, η κύρια πηγή ρύθμισης ήταν ατομικές συμβάσεις εργασίας, ιδίως συμβάσεις ορισμένου χρόνου και (πολύ σπάνια) συμφωνίες σε επίπεδο οργάνωσης.

Αυτή η αρχική νομοθεσία ακολουθήθηκε από τον νόμο 2639, που ψηφίστηκε το 1998 και τον νόμο 2874, από το 2000, οι οποίοι παρέχουν αντίστοιχα μέτρα ασφάλειας για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας, τις αμοιβές και τη δυνατότητα απασχόλησης στον δημόσιο τομέα και κίνητρα αμοιβής για τους χαμηλότερα αμειβόμενους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης (Mihail, 2004). Σε αυτό το πλαίσιο, είναι αξιοσημείωτο ότι, το 2007, η Λαμπουσάκη έγραψε ότι η Ελλάδα παρουσίασε ένα διψήφιο ποσοστό ανεργίας (10%) (Λαμπουσάκη, 2007), το οποίο έκτοτε αυξήθηκε σε 14,2% τον Ιανουάριο 2011 και σε 21,8% τον Ιανουάριο 2012 (e-kathimerini, 2012).

Επιπλέον, ο έλεγχος της ανεργίας στην Ελλάδα και σε άλλα μέλη της Νότιας ΕΕ σχετίζεται έντονα με την υιοθέτηση ευέλικτων πολιτικών εργασίας (Andreotti et al., 2001; Papalexandris and Kramar, 1997; Voudouris, 2004), μέσω της χρήσης προσωρινής απασχόλησης, και πιο συγκεκριμένα, συμβάσεων ορισμένου χρόνου που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα, κυρίως για γυναίκες και νέους (Lyberaki, 2010). Μια άλλη επιλογή ήταν μέσω της κρυφής οικονομίας, όπως για παράδειγμα μέσω της χρήσης μη συμβολαίου και μη εγγεγραμμένης απασχόλησης. Παραδείγματα είναι οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου ο άνδρας (πατέρας ή συντηρητής) είναι ο ιδιοκτήτης και η υπόλοιπη οικογένεια συμβάλλει δουλεύοντας όποτε χρειάζεται. Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι

αυτοαπασχολούμενοι που χρειάζονται εποχική βοήθεια μπορούν να βασίζονται σε εξωσυμβατική απασχόληση, η οποία μπορεί να καλύπτεται κυρίως από νέους και γυναίκες, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι για τέτοιες θέσεις. Στις χώρες της Μεσογείου, ιδιαίτερα στην Ελλάδα και την Ισπανία, οι ευέλικτες πολιτικές εργασίας έχουν συνδεθεί με γυναίκες και νεότερους εργαζομένους: οι ευέλικτες εργασιακές πολιτικές είναι ένα μέσο για την καταπολέμηση των ποσοστών ανεργίας στις ομάδες που πλήττονται περισσότερο. Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας στην Ελλάδα μπορούν να επιτρέψουν την ομαλή είσοδο ή επανένταξη στην αγορά εργασίας, ειδικά όταν εξετάζονται οι δυσκολίες πρόσβασης που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, όπως το χάσμα μεταξύ των φύλων και οι άνισες ευκαιρίες, όπως παρατηρήθηκε από τους Gerhard et al. (2009) κατά την ανάλυση της αγοράς εργασίας, της λήψης πολιτικών αποφάσεων και της εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Οι χαμηλές αμοιβές είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη χρήση και τη φύση των ευέλικτων εργασιακών πολιτικών στην Ελλάδα. Ένας άλλος πιθανός λόγος για τον οποίο οι ευέλικτες πολιτικές εργασίας (και κυρίως με μερική, προσωρινή απασχόληση και βάρδιες) είναι λιγότερο συχνές από αλλού είναι η σχετικά χαμηλή αμοιβή τους. Αυτές οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας τείνουν να αντικατοπτρίζουν προσωρινές ανάγκες μιας επιχείρησης (δηλαδή εποχιακή εργασία, πρόσθετες βάρδιες, υπερωρίες, προσωρινή εργασία πριν από κάτι άλλο) (Κούζης, 2001). Δεύτερον, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας έχουν επίσης συσχετιστεί με εκείνους που δεν είναι οι κύριοι συντηρητές των περισσότερων ελληνικών νοικοκυριών, όπως φοιτητές, γυναίκες, νέοι που μπορεί να χρειάζονται «χαρτζιλίκι», αφού δεν κερδίζουν μια «σωστή διαβίωση», και ως εκ τούτου θεωρούνται οι «εξαρτώμενοι» (Lyberaki, 2010; Papalexandris and Kramer, 1997).

Επιπλέον, ο ρόλος των συνδικάτων στη διαμόρφωση των δεικτών της αγοράς (όπως οι μισθοί και η ανεργία) και στην εξέλιξη των ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων στην ελληνική αγορά εργασίας δεν είναι μόνο ισχυρός στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με εργασιακά ζητήματα, αλλά μπορεί στην πραγματικότητα να είναι καθοριστικός. Ομοίως με άλλες μεσογειακές χώρες, τα συνδικάτα στην Ελλάδα αντιτίθενται ένθερμα στις ευέλικτες πολιτικές εργασίας αναδεικνύοντας τις δυνητικά αρνητικές συνέπειές τους, εκστρατεύοντας για την προστασία και την ενίσχυση της πλήρους απασχόλησης (Budd and Mumford, 2004; Hyman, 2004; Kouzis, 2001).

Ο δημόσιος τομέας είναι ένας παράγοντας με επιρροή στην προσφορά ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας από τους εργοδότες και τη χρήση τους από τους εργαζόμενους στην Ελλάδα. Κατά την τελευταία δεκαετία η προσωρινή απασχόληση στην Ελλάδα έγινε μια εναλλακτική λύση για την αναδιαμόρφωση. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αύξησε σημαντικά τα ποσοστά προσωρινής απασχόλησης από 6,5% το 1999 σε 9% το 2006 [ενώ στον ιδιωτικό τομέα σημειώθηκε σημαντική μείωση από 17,5% το 1999 σε 12% το 2006

(Ελληνική Εθνική Στατιστική Εταιρεία, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 2ο τρίμηνο 1999) δεδομένου ότι αναζήτησε συμβατική ευελιξία μέσω συμβάσεων ορισμένου χρόνου (Mihail, 2003). Όπως ανακάλυψε ο Mihail (2003) στην έρευνά του, περίπου ένας στους τέσσερις εργαζόμενους σε δημόσιους οργανισμούς εργάζονταν υπό σύμβαση ορισμένου χρόνου. Αυτή η ευρέως εφαρμοσμένη πρακτική είναι γνωστή στην Ελλάδα ως «συμβασιούχος», που σημαίνει δημόσιος υπάλληλος με προσωρινή σύμβαση (Mihail, 2003, σελ: 476). Αυτή η πρακτική έχει προκαλέσει σημαντική διαμάχη, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι μετακινούνται από τον ένα ρόλο στον άλλο, πράγματι στην πραγματικότητα "σχεδόν" μόνιμα απασχολούμενοι.

Η εποχική απασχόληση είναι ένας άλλος τύπος προσωρινής απασχόλησης που ανθεί στην Ελλάδα σε συγκεκριμένους κλάδους της βιομηχανίας, συγκεκριμένα: τουρισμός, γεωργία και περίοδοι αιχμής στον κλάδο και τις υπηρεσίες (Papalexandris and Kramer, 1997; Papadimitriou, 2007). Όπως και στην Ιταλία, η εποχική απασχόληση στον τουρισμό βασίζεται κυρίως στην οικογενειακή εργασία εντός μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων (Amin, 1994). Όπως και με την Τουρκία (Onder and Durgun, 2008), η εποχική απασχόληση μειώνει τα ετήσια ποσοστά ανεργίας. Συνοψίζοντας, η Ελλάδα είναι μία από τις μεσογειακές χώρες που έχουν δείξει αυξανόμενη ανάγκη για εποχιακό εργατικό δυναμικό.

Η παράνομη ευελιξία συναντάται συχνά στην Ελλάδα, όπου η υψηλή συχνότητά της σχετίζεται με υψηλά ποσοστά διαφθοράς. Η παρανομία οφείλεται κυρίως είτε στην παραβίαση των όρων της σύμβασης που έχει υπογραφεί σχετικά με το προφίλ εργασίας, είτε σε διαφορές μεταξύ της αποζημίωσης που συμφωνήθηκε έναντι αυτής που ορίζει ο νόμος ή όσον αφορά τα νόμιμα δικαιώματα των εργαζομένων (δηλ. πρόσληψη υπαλλήλων που διαμένουν παράνομα στη χώρα ή που δεν διαθέτουν άδεια εργασίας) (Κούζης, 2001). Σε αντίθεση με άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, αυτό το φαινόμενο ισχύει εξίσου για Έλληνες και μη Έλληνες εργαζόμενους.

Παρόμοια με άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Κύπρος και η Πορτογαλία (Andreotti et al., 2001; Lyberaki, 2010), η έλλειψη κοινωνικής βοήθειας και η καθιέρωση ενός πολιτιστικού κανόνα, τα οποία διατηρούν τις γυναίκες στο σπίτι για τη φροντίδα των παιδιών και των ηλικιωμένων, έριξε φως στο γιατί οι Ελληνίδες μπορεί επίσης να προτιμούν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Ο καθοριστικός ρόλος του δημόσιου τομέα όσον αφορά την προσωρινή απασχόληση αξίζει επίσης να διερευνηθεί (Λυμπεράκη, 2010). Οι ποικίλες κινητήριες δυνάμεις που συναντώνται στην ελληνική αγορά εργασίας, αφενός εμποδίζουν την αύξηση της χρήσης ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας από τους εργαζόμενους και την προσφορά τους επό τον εργοδότη, όπως τα συνδικάτα (Budd and Mufford, 2004) και η έλλειψη νομοθεσίας για τις ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις. Από την άλλη, οι πιέσεις που προέρχονται από την ΕΕ για αύξηση της ευέλικτης εργασίας και της ελαστικότητας της

εργασίας στην αγορά εργασίας (Stavrou, 2005) και τα αιτήματα των εργοδοτών για λιγότερη ακαμψία στην ελληνική αγορά εργασίας (Giannikis and Mihail, 2011) είναι σημαντικοί θεσμικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Το Γράφημα 4.1 αποτελεί μία περίληψη των ευέλικτων εργασιακών πρακτικών που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα:

Findings of the use of Flexible Work Arrangements in Greece

Finding	Reference
<ul style="list-style-type: none"> • Greece shows less part-time employment when compared to other EU members. • Temporary employment though is higher and closer to the average of EU members. 	(European Commission, 2001; Employment in Europe, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Use of all FWAs is lower when compared to other EU OECD countries. 	(European Commission, 2001; Employment in Europe, 2008; OECD, 2007,2010)
<ul style="list-style-type: none"> • FWAs have been used for many decades in Greece, but in an unofficial or ad hoc basis, in small family-run businesses and in cases of self-employed individuals. 	(Papalexandris and Kramar,, 1997)
<ul style="list-style-type: none"> • Telework and work from home were practically non-existent until 2003 	(Mihail, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Temporary employees, fixed-term contractors and subcontractors are used in specific industries: construction, IT and manufacturing. • FWAs in Greece are a segmented labour market. 	(Voudouris, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> • FWAs in Greece are predominantly used by female employees. • FWAs are perceived to deliver positive outcomes to flexible workers, and to employees who are interested in achieving better WLB. 	(Mihail and Giannikis, 2010)

Γράφημα 4. 1 Ευέλικτες εργασιακές πρακτικές στην Ελλάδα

Πηγή: Bessa, I. (2012). *Flexible Work Arrangements in Greece: Theoretical Perspectives and Evidence from Employers and Employees*. (Unpublished Doctoral thesis, City University London), p.25

4.6 Η Αντίληψη της Οργάνωσης που Στηρίζει την Οικογένεια

Η αντίληψη της οργάνωσης που υποστηρίζει την οικογένεια (family supportive organizational perception- FSOP), αναφέρεται στις αντιλήψεις των ατόμων ότι ο οργανισμός είναι υποστηρικτικός και ευαίσθητος στις προσπάθειες των εργαζομένων να διατηρήσουν

την ισορροπία μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών δεσμεύσεων και ευθυνών (Allen, 2001; O'Driscoll et al., 2003).

Μεγάλο μέρος της σημερινής βιβλιογραφίας εξετάζει την αντίληψη των εργαζομένων για το πόσο υποστηρίζει η οικογένεια το εργασιακό τους περιβάλλον (Forsyth and Polzer-Debruyne, 2007). Η αντιληπτή υποστήριξη είναι όταν ένας οργανισμός διαθέτει πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στους υπαλλήλους του προκειμένου να διευκολύνουν την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη στάση τους απέναντι στη δουλειά τους και τον οργανισμό, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση πολύτιμων υπαλλήλων (O'Driscoll and Randall, 1999).

Οι Forsyth and Polzer-Debruyne (2007) επικεντρώθηκαν στις αντιλήψεις των υπαλλήλων της Νέας Ζηλανδίας για την υποστήριξη της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής που παρέχεται από τους εργοδότες τους. Αυτό που αποκαλύφθηκε ήταν ότι μια θετική αντίληψη για την υποστήριξη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είχε άμεση επίδραση σε διάφορες μεταβλητές: άμεση αρνητική επίδραση στις προθέσεις κύκλου εργασιών, θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία και αρνητική επίδραση στο επίπεδο εργασίας έντασης.

4.7 Αποτελέσματα της Διαθεσιμότητας και Χρήσης Πολιτικών Εξισορρόπησης Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής

Ο λόγος για την εξέταση της πιθανής σχέσης μεταξύ διαθεσιμότητας και χρήσης των πλεονεκτημάτων των πολιτικών εξισορρόπησης εργασίας-προσωπικής ζωής ήταν να καθοριστεί εάν η ύπαρξη παροχών από μόνη της μπορεί να μετριάσει το αποτέλεσμα των στάσεων του ατόμου στο χώρο εργασίας. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που δεν χρησιμοποιούν τα διαθέσιμα οφέλη των πολιτικών αυτών, παρά την ύπαρξη αυτών των παροχών, μπορεί να εξακολουθούν να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Allen (2001), η διαθεσιμότητα των παροχών από μόνη της έχει μικρή επίδραση στις εμπειρίες και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό τους. Ωστόσο, η παγκόσμια αντίληψη σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως υποστηρικτικό για την ισορροπία εργασίας και ζωής φαίνεται να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στη στάση και τις εμπειρίες τους. Η έρευνα δείχνει ότι οι υπάλληλοι που αντιλήφθηκαν λιγότερη υποστήριξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής από τον οργανισμό τους δεν ήταν πιθανό να

χρησιμοποιούν τα οφέλη ισορροπίας εργασίας-ζωής που τους προσφέρονται. Παρ'όλα αυτά, οι εργαζόμενοι που αντιλήφθηκαν τον οργανισμό τους ως υποστηρικτικό ήταν πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τα οφέλη που είχαν στη διάθεσή τους (Allen, 2001). Η διαθεσιμότητα και η χρήση των εργασιακών οικογενειακών παροχών μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην ευημερία των εργαζομένων και στις εργασιακές συμπεριφορές, όπως το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Εμπειρικά και θεωρητικά, οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν θετικές στάσεις συνδέονται με την πιθανή χρήση των πλεονεκτημάτων ισορροπίας εργασίας-ζωής και την αντίληψη της διαθεσιμότητας τέτοιων παροχών (Allen, 2001).

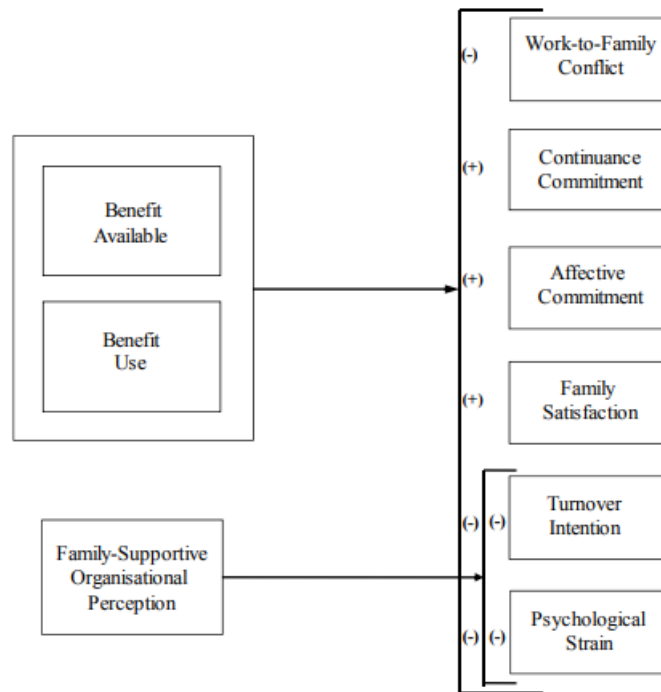
Ερευνητές όπως οι Jones et al. (2008), έχουν συγκεντρώσει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η διαθεσιμότητα των πλεονεκτημάτων ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στον οργανισμό όσο και στην ιδιωτική ζωή του ατόμου. Με άλλα λόγια, τα οφέλη της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής προσφέρουν ορισμένες σημαντικές ανταμοιβές και πιθανά οφέλη: να εργαστούμε πιο παραγωγικά και να καταφέρουμε περισσότερα. Η διαθεσιμότητα και η χρήση των πλεονεκτημάτων ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι επίσης γνωστό ότι δημιουργεί μια πιο παραγωγική εργασιακή κουλτούρα και μειώνει τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας (Work-Family Conflict). Επιπλέον, τα στοιχεία υποστηρίζουν επίσης την προσδοκία ότι η διαθεσιμότητα και η χρήση του οφέλους θα μειώσει την πρόθεση για κύκλο εργασιών, θα αυξήσει την πίστη στην εταιρεία και θα βελτιώσει την απόδοση στην εργασία (Cook, 2009; Brooks and Wallace, 2006).

Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θα επωφεληθούν από την άποψη της μικρότερης ψυχολογικής κούρασης και πίεσης, και έχοντας περισσότερο έλεγχο στη δουλειά τους, έτσι ώστε η επαγγελματική και ιδιωτική τους ζωή να ενσωματωθεί καλά. Αυτό, από την άλλη πλευρά, θα τους επιτρέψει να περάσουν περισσότερο ποιοτικό χρόνο με τις οικογένειές τους, γεγονός που θα μπορούσε να αυξήσει το επίπεδο οικογενειακής ικανοποίησης (Dallimore and Mickel, 2006). Επομένως, η διαθεσιμότητα και η χρήση των πλεονεκτημάτων ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έδειξε μείωση των συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Cook, 2009).

Το Γράφημα 4.2, αντιπροσωπεύει τις άμεσες σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών, της διαθεσιμότητας και της χρήσης των πλεονεκτημάτων και της αντίληψης της οργάνωσης που υποστηρίζει την οικογένεια (family supportive organizational perception-FSOP). Η διαθεσιμότητα του οφέλους και η χρήση του οφέλους προβλέπεται να έχουν θετικές σχέσεις με τις μεταβλητές συνέχεια και συναισθηματική δέσμευση, οικογενειακή ικανοποίηση και αρνητικές σχέσεις με σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, ψυχολογική καταπόνηση και πρόθεση κύκλου εργασιών. Η αντίληψη της οργάνωσης που υποστηρίζει

την οικογένεια (FSOP), προβλέπεται να έχει αρνητική σχέση με την ψυχολογική καταπόνηση και την πρόθεση του κύκλου εργασιών:

Availability and usage of existing work-life balance policies



Γράφημα 4. 2 Διαθεσιμότητα και χρήση των πολιτικών ενίσχυσης επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας

Πηγή: Herlin, P.K., (2010), *The Influence of Work-Life Balance Benefits on Family-Supportive Organisational Perception and Work Attitudes*, Thesis, University of Waikato, p. 17

Κεφάλαιο 5

Η Υγειονομική Κρίση Covid 19 και η Επίδραση της στην Ισορροπία Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής

Σύμφωνα με τους Ciotti et al. (2020), τον Δεκέμβριο του 2019, ένα ξέσπασμα πνευμονίας άγνωστης προέλευσης αναφέρθηκε στο Γουχάν, στην επαρχία Χουμπέι της Κίνας. Η παγκόσμια εξάπλωση του SARS-CoV-2 και οι χιλιάδες θάνατοι που προκλήθηκαν από την ασθένεια του κορωνοϊού (COVID-19) οδήγησαν τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας να κηρύξει πανδημία στις 12 Μαρτίου 2020.

Μέχρι σήμερα, ο κόσμος έχει πληρώσει ένα μεγάλο αντίτιμο σε αυτήν την πανδημία όσον αφορά τις ανθρώπινες ζωές που χάθηκαν, τις οικονομικές επιπτώσεις και την αύξηση της φτώχειας. (Ciotti et al., 2020).

5. 1 Νέες Συνθήκες Εργασίας

Με τους αυστηρούς περιορισμούς στην κίνηση των ανθρώπων και το κλείσιμο των επιχειρήσεων, η κρίση δημόσιας υγείας COVID-19 εξελίχθηκε γρήγορα σε οικονομική κρίση. Ενώ η εργασία στο σπίτι έλαβε σχετικά λίγη προσοχή πριν από την κρίση, έγινε το κύριο μέσο πολιτικής που χρησιμοποιείται από τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο ως μέσο ελαχιστοποίησης της εξάπλωσης της πανδημίας (Reuschke and Felstead, 2020).

Η εργασία από ή στο σπίτι αυξανόταν αργά αλλά σταθερά πριν καν ξεκινήσει η κρίση του COVID-19 (Felstead and Henseke, 2017). Αυτό που ήταν πιο συνηθισμένο εκείνη την εποχή ήταν να δουλεύεις περιστασιακά και όχι εξ ολοκλήρου από το σπίτι, εξ 'ου και η ετικέτα «τηλεργασία» (Ory and Mokhtarian, 2006). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, λίγο περισσότερο από το 5% του συνολικού εργατικού δυναμικού ανέφερε το 2019 ότι εργάζονταν κυρίως στο σπίτι, αλλά τη δεύτερη εβδομάδα του «Μεγάλου Κλειδώματος» αυτό το ποσοστό εκτοξεύθηκε στο 46% (ONS, 2020a, 2020b).

Πριν από την πανδημία του COVID-19, η τηλεργασία εφαρμόστηκε σε μεγάλο βαθμό ως μια ευέλικτη εργασιακή ρύθμιση για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων (Menezes και Kelliher, 2011). Ωστόσο, όπως υποδηλώνει ο όρος «τηλεργασία», η ικανότητα εργασίας από ή στο σπίτι σχετίζεται με την υψηλή χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών και ως εκ τούτου ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των τομέων. Οι θέσεις εργασίας σε οικονομικές, επαγγελματικές και τεχνικές υπηρεσίες είναι

πιο πιθανό να πραγματοποιηθούν στο σπίτι ή από το σπίτι καθώς η επικοινωνία με συναδέλφους και πελάτες μπορεί να γίνει ηλεκτρονικά. Αντίθετα, η εργασία με χαμηλή εξειδίκευση, υψηλή εξυπηρέτηση και ένταση εργασίας είναι λιγότερο πιθανό να γίνεται στο σπίτι (Felstead and Henseke, 2017).

5.1.1 Ανισότητες Κατά την Εργασία από το Σπίτι

Το προνομιακό κοινωνικοοικονομικό προφίλ των εργαζομένων στο σπίτι πριν από την κρίση του COVID-19 σχετίζεται με τη διαβίωση σε ευημερούσες γειτονιές, ιδιαίτερα σε γειτονιές της πόλης με υψηλές αναλογίες επαγγελματιών εργαζομένων, καθώς και προαστιακές περιοχές με μεγάλα ακίνητα και υψηλές αναλογίες ιδιοκτητών σπιτιού (Moos and Skarbursis, 2007). Ενώ η προνομιακή κατοικία θα έχει διευκολύνει την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση που αναφέρθηκε σε προηγούμενες μελέτες (Reuschke, 2019), πολλοί από τους «νέους» εργάτες σπιτιού σε αυτή την τρέχουσα κρίση είναι πιθανό να εργαστούν σε ένα περιβάλλον που είναι λιγότερο κατάλληλο για εργασίες στο σπίτι.

Αυτό είναι πιθανό να ισχύει για εκείνους που βρίσκονται σε μικρά καταλύματα, ειδικά σε ακριβές μητροπολιτικές αγορές κατοικιών, και εκείνους σε οικογενειακά νοικοκυριά χωρίς εφεδρικό δωμάτιο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως χώρος γραφείων. Επιπλέον, πολλοί από αυτούς που εργάζονταν ήδη στο σπίτι μπορεί να βρεθούν σε μια νέα κατάσταση με τους συνεργάτες τους να πρέπει επίσης να εργαστούν από το σπίτι ή/και με την κατ' οίκον εκπαίδευση. Αυτές οι νέες συνθήκες είναι πιθανό να έχουν αντίκτυπο στην εμπειρία των υπαρχόντων εργαζομένων στο σπίτι. Η απεριόριστη εργασία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εντατικοποίηση της εργασίας και οι εργαζόμενοι να τεθούν υπό μεγαλύτερη επιτήρηση καθώς η περισσότερη εργασία μετακινείται στο σπίτι (Mosendz και Melin, 2020).

Το «Μεγάλο Κλείδωμα» άλλαξε την εργασία στο σπίτι με διάφορους τρόπους. Έχει εφαρμοστεί σε μεγάλα τμήματα του εργατικού δυναμικού - μια κατάσταση που δεν έχει προηγούμενο. Η ικανότητα εργασίας στο σπίτι κατανέμεται άνισα ανά επάγγελμα, τομέα, επίπεδο δεξιοτήτων και εισόδημα, και διαμορφώνεται βαθιά από τις πολιτικές πρόνοιας και τις αγορές κατοικιών (Reuschke and Felstead, 2020).

Οι δυσκολίες της εργασίας στο σπίτι κατά τη διάρκεια του κλειδώματος είναι πιθανό να έχουν γίνει πιο έντονες με πολλούς ενήλικες που εργάζονται να ανταγωνίζονται για τον ίδιο χώρο και πόρους, ενώ πρέπει επίσης να παρέχουν φροντίδα παιδιών και κατ' οίκον εκπαίδευση (Reuschke and Felstead, 2020).

5.2 Covid 19 και Ισορροπία Επαγγελματικής- Προσωπικής Ζωής

Η εισβολή της εργασίας στον χώρο του σπιτιού φαίνεται να έχει κατά κύριο λόγο αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, καθώς η αποσύνδεση από την εργασία καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη. Η εξάπλωση της πανδημίας του νέου κορωνοϊού φαίνεται να θολώνει ακόμη περισσότερο τα όρια μεταξύ της οικογενειακής και εργασιακής ζωής. Ωστόσο, διαπιστώθηκαν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι απολάμβαναν τις νέες εργασιακές συνθήκες καθώς κατά περιπτώσεις επέτρεπαν ευελιξία και διαμόρφωση του προγράμματος σύμφωνα με τους προσωπικούς ρυθμούς ζωής.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες ανώνυμες ομολογίες που δόθηκαν από διάφορους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους από το σπίτι λόγω της εξάπλωσης της πανδημίας του νέου κορωνοϊού. Στις ομολογίες αυτές φαίνονται τόσο οι αρνητικές όσο και οι θετικές συνέπειες της τηλεργασίας, όπως βιώθηκαν από διάφορους εργαζόμενους. Οι ομολογίες συγκεντρώθηκαν από την Alison Green και παρουσιάζονται στο άρθρο της “Covid Killed Work-Life Balance”:

«Ζω σε ένα μικροσκοπικό διαμέρισμα και έπρεπε να εγκαταστήσω ένα γραφείο περίπου τρία μέτρα από το κρεβάτι μου. Είναι δύσκολο να αποσυνδεθώ από τη δουλειά στο τέλος της ημέρας, όταν ο υπολογιστής μου και όλα τα πράγματα της δουλειάς μου βρίσκονται εκεί ακριβώς, στο πεδίο όρασης μου. Νιώθω λιγότερο ότι δουλεύω από το σπίτι και περισσότερο σαν να ζω στη δουλειά» (Green, 2021).

«Αυτό που με δυσκολεύει είναι η προσδοκία ότι επειδή ούτως ή άλλως είμαστε πάντα στο σπίτι, θα πρέπει να είμαστε online και διαθέσιμοι σχεδόν όλες τις ώρες. Έφτασε στο σημείο να τρώω κάθε γεύμα (πρωινό, μεσημεριανό γεύμα και δείπνο) μπροστά από το φορητό υπολογιστή μου και να ελέγχω το Slack στο τηλέφωνό μου ενώ φτιάχνω έναν καφέ από την κουζίνα μου. Μου ζητείται επίσης να κάνω επιπλέον δουλειά τα βράδια μερικές νύχτες - όχι ακριβώς λόγω της κρίσης, αλλά επειδή όλοι γνωρίζουν ότι είμαστε όλοι εδώ ούτως ή άλλως. Χωρίς την κανονική δικαιολογία να έχω σχέδια, δυσκολεύομαι να πω όχι» (Green, 2021).

«ΔΕΝ έχω πια διαχωρισμό μεταξύ εργασίας και ζωής. Δεν ξεκινάω δουλειά μέχρι τις 10 το πρωί και μερικές μέρες δουλεύω διαλλειματικά μέχρι τα μεσάνυχτα. Κυρίως δεν το συνειδητοποιώ - η αίσθηση του χρόνου μου έχει εξαλειφθεί εντελώς από την έλλειψη εξωτερικών ενδείξεων. Κάθε μέρα μοιάζει σχεδόν όπως κάθε άλλη μέρα. Μερικές φορές πρέπει να ελέγξω το τηλέφωνό μου για να δω ποια μέρα της εβδομάδας είναι» (Green, 2021).

«Έχω έναν νήπιο και έναν μαθητή δεύτερης τάξης που είναι 100% online και δεν είναι διασκεδαστικό. Για όποιον εμπλέκεται. Δεν καταλαβαίνουν το "σημαντικό" και θα με ενοχλούν ενώ είμαι στο τηλέφωνο. Καταστροφές, δυνατοί θόρυβοι, όλα τα κανονικά παιδικά πράγματα, αλλά καθίσταται πολύ δύσκολο να δουλέψω. Δουλεύω περίεργες ώρες για να προλάβω, παίρνω κλήσεις και συναντήσεις μέσω Ομάδων στο τηλέφωνό μου. Είμαι απογοητευμένος και απότομος με τα παιδιά μου. Νιώθω ότι δεν κάνω διάλειμμα. Είμαι "ενεργοποιημένος" από τη στιγμή που τα παιδιά ξυπνούν μέχρι να κοιμηθούν. Βασικά, νιώθω ότι τους απογοητεύω όλους» (Green, 2021).

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις διαπιστώνονται οι αρνητικές συνέπειες που επιφέρει η τηλεργασία λόγω της πανδημίας. Η αποσύνδεση από τη δουλειά είναι ιδιαίτερα δύσκολη κατά την εργασία από το σπίτι, καθώς πολλές φορές δεν υπάρχει εργασιακό ωράριο και οι εργαζόμενοι αφιερώνουν όλη τους την ημέρα στην εργασία τους. Επιπλέον, πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πρέπει να είναι διαρκώς διαθέσιμοι καθώς δεν υπάρχουν άλλα σχέδια μέσα στην ημέρα, λόγω των μέτρων που τέθηκαν για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού. Οι εργαζόμενοι που είναι γονείς αντιμετωπίζουν επίσης την δυσκολία της ταυτόχρονης διαχείρισης της εργασίας τους αλλά και των αναγκών των παιδιών τα οποία πρέπει να ανταποκριθούν σε κατ' οίκον εκπαίδευση και χρειάζονται βοήθεια. Εάν στα παραπάνω προστεθεί και ο διαμοιρασμός των διαθέσιμων πόρων, όπως των χώρων του σπιτιού και ακόμη της σύνδεσης στο Διαδίκτυο, η κατάσταση δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο.

Υπάρχουν ωστόσο και κάποια οφέλη της τηλεργασίας, τα οποία φαίνονται στην παρακάτω ομολογία:

«ΑΓΑΠΩ την ευελιξία του προγράμματος μου τώρα. Μπορώ να ξεκινήσω χαλαρά το πρωί, να φάω πρωινό και καφέ, να διαβάσω ειδήσεις, να μην αισθάνομαι βιασύνη. Μπορώ να κάνω διαλείμματα και να ξαπλώσω στο κρεβάτι για να τεντώσω την πλάτη μου, ώστε να μην είμαι στην καρέκλα μου όλη μέρα. Είναι υπέροχο! Συχνά όμως δουλεύω αργά το βράδυ για να κάνω πράγματα που χρειάζονται χρόνο ή για να αναπληρώσω τον χρόνο που δεν πέρασα δουλεύοντας από τις 9 το πρωί έως τις 5 το απόγευμα.

Το αφεντικό μου κάνει το ίδιο πράγμα - έχει ένα μικρό παιδί και κάνει πολλή δουλειά αφού κοιμηθεί, στέλνοντας συχνά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις 10 ή στις 11 το βράδυ. Συζητήσαμε για ισορροπία εργασίας-ζωής και ο καθένας έχει τον δικό του ρυθμό, αρκεί να γίνουν τα πράγματα και να εμφανιζόμαστε στις συναντήσεις και όλα είναι εντάξει» (Green, 2021).

Διαπιστώνουμε συνεπώς πως σε κάποιες περιπτώσεις η τηλεργασία βοήθησε τους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή και να εργάζονται με μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς μπορούν να οργανώσουν όλα τα στοιχεία της καθημερινότητας τους με τρόπο που τους εξυπηρετεί, χωρίς να περιορίζονται από εργασιακά ωράρια.

5.3 Στρατηγικές Εξισορρόπησης Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής κατά την Υγειονομική Κρίση Covid 19

Η υγειονομική κρίση Covid 19 έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Παρά το γεγονός ότι ο κάθε εργαζόμενος βιώνει διαφορετικά αυτή τη νέα κρίση, υπάρχουν κάποιες στρατηγικές που όλοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να μειωθεί τόσο η σωματική όσο και η ψυχική κούραση. Οι παρακάτω στρατηγικές προτείνονται από την ιστοσελίδα *Inspire Workplaces*, όπως αναφέρονται στο άρθρο τους *“Work/Life Balance During Covid 19”*:

- **Δημιουργήστε όρια:** Δημιουργήστε ξεκάθαρα όρια μεταξύ της εργασίας και του προσωπικού χρόνου. Εάν μπορείτε, εργαστείτε σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χαλαρώστε σε κάποιον άλλο. Προσπαθήστε να διατηρήσετε τα τυπικά ωράρια εργασίας και να τελειώνετε την εργασία σας σε μία φυσιολογική ώρα.
- **Αποσυνδεθείτε:** Κρατήστε μακριά τις ηλεκτρονικές συσκευές και αντισταθείτε στην ανάγκη να τις ελέγξετε μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου.
- **Διατηρείστε ένα πρόγραμμα:** Σχεδιάστε την ημέρα σας ώστε να είστε παραγωγικοί. Δομήστε την ημέρα σας να βρίσκεστε στην δουλειά και όχι στο σπίτι.
- **Διαχειριστείτε τον χρόνο σας:** Κάντε εργασίες που απαιτούν χρόνο την στιγμή της ημέρας που είστε πιο παραγωγικοί. Δώστε προσωπικό χρόνο στον εαυτό σας, μακριά από την εργασία ή την οικογένεια.
- **Ασκηθείτε και φάτε σωστά:** Η άσκηση βοηθά στην μείωση του άγχους, δίνει ενέργεια, μπορεί να μας βοηθήσει να αισθανθούμε χαρούμενοι, να βελτιώσει την διάθεση και την αυτοπεποίθησή μας. Επιπλέον, η σωστή διατροφή βελτιώνει την υγεία μας και αυξάνει τα επίπεδα ενέργειας.
- **Μοιραστείτε τις ευθύνες:** Είτε πρόκειται για εργασίες στο σπίτι, φροντίδα των παιδιών ή κάποιου ηλικιωμένου συγγενή, επικοινωνήστε τακτικά και βεβαιωθείτε πως όλοι εργάζεστε συνεργατικά.

- **Βρείτε τι λειτουργεί καλύτερα για εσάς:** Βρείτε και εφαρμόστε εκείνες τις τακτικές που εξυπηρετούν καλύτερα την προσωπική και εργασιακή σας ισορροπία, ανάλογα με τις συνθήκες που βιώνετε. (Inspire Workplaces, 2020).

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν παρουσιάστηκε η έννοια του φαινομένου ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance), οι πολιτικές που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς με σκοπό την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής καθώς επίσης έγινε σύντομη αναφορά στην υγειονομική κρίση Covid 19 και την επιρροή της στην ισορροπία αυτή.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις τουριστικές επιχειρήσεις και η επίδραση της υγειονομικής κρίσης Covid 19 στην εν λόγω ισορροπία, μέσα από τη συλλογή απαντήσεων από εργαζόμενους του τουριστικού κλάδου που απασχολούνται στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας.

Η πρωτογενής έρευνα αποτελεί μία διαδικασία όπου συλλέγονται, επεξεργάζονται, αναλύονται και ερμηνεύονται συγκεκριμένα δεδομένα. Η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και έχει ως στόχο να παρέχει πληροφορίες και να εξάγει ορθά συμπεράσματα. Η μεθοδολογία της έρευνας συνιστά απαραίτητο στοιχείο της ευρύτερης ερευνητικής διαδικασίας καθώς προσδιορίζει τόσο τις δυνατότητες αλλά και τους περιορισμούς που απορρέουν από την διαδικασία (Becker and Bryman, 2004).

6.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής εργαζομένων του τουριστικού κλάδου που απασχολούνται σε επιχειρήσεις/οργανισμούς στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι είναι:

- Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.
- Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την ενασχόληση με την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή.
- Να διερευνηθούν οι επιπτώσεις της σύγκρουσης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- Να διερευνηθεί η επίδραση της υγειονομικής κρίσης Covid 19 στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.

6.3 Ζητήματα Μεθοδολογίας της Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας αφορά τις ερευνητικές δυνατότητες σε συνδυασμό με την πρακτική που πρόκειται να εφαρμοστεί ώστε να αναλυθούν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Ο εκάστοτε ερευνητής καλείται να επιλέξει εκείνη τη μέθοδο που ταιριάζει με την έρευνα που πρόκειται να διεξάγει. Οι τύποι της έρευνας είναι δύο: η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα. Και οι δύο τύποι έρευνας στοχεύουν στη διερεύνηση στοιχείων, ωστόσο η φύση των στοιχείων αυτών αλλά και ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης τους διαφέρει. Σε μία ποσοτική έρευνα τα δεδομένα συγκεντρώνονται μέσω ερωτηματολογίου, συνήθως κλειστού τύπου ερωτήσεων. Σε μία ποιοτική έρευνα τα δεδομένα συγκεντρώνονται μέσω συνεντεύξεων, όπου ο ερευνητής μπορεί να θέσει διευκρινιστικές ή συμπληρωματικές ερωτήσεις (Σταθακόπουλος, 2005).

Στην παρούσα έρευνα η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για τη συλλογή των δεδομένων είναι η ποσοτική. Για τη συγκέντρωση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ερωτήσεων, καθώς επιτρέπει τη συγκέντρωση μεγάλου αριθμού απαντήσεων, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα.

Η επιλογή του δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου ερωτήσεων συνέβη διότι οι ερωτώμενοι με τον τρόπο αυτό απαντούν σε ίδιες ακριβώς ερωτήσεις, επιλέγουν μεταξύ προκαθορισμένων απαντήσεων και ειδικά σχεδιασμένων κλιμάκων μέτρησης και τα δεδομένα μπορούν έπειτα να αναλυθούν στατιστικά.

Η επιλογή των συνεντεύξεων απαιτεί προσωπική επίσκεψη κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης και δεν επιτρέπει τη συλλογή όγκου πληροφοριών. Αντίθετα, η μέθοδος του ερωτηματολογίου δίνει τη δυνατότητα λήψης πολλών απαντήσεων, κάτι που θεωρήθηκε πως θα είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό για τους σκοπούς της έρευνας. Έτσι επιλέχθηκε η συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς ο πληθυσμός της έρευνας δεν μπορούσε να προσεγγισθεί διαφορετικά.

6.4 Ο Πληθυσμός της Έρευνας

Η εγκυρότητα της έρευνας εξαρτάται από το δείγμα του πληθυσμού που επιλέγεται, πάνω στο οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα. Το «δείγμα» χρειάζεται να είναι αντιπροσωπευτικό

(representative sample) του πληθυσμού ώστε να δείχνει με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον πληθυσμό αυτό. Σύμφωνα με τους Ρούσσος και Τσαούσης (2002), «δείγμα» είναι το υποσύνολο ενός πληθυσμού και επιλέγεται βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως γεωγραφικά, κοινωνικά, οικονομικά και ψυχογραφικά. Το «δείγμα» δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών που οδηγούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία αναφέρονται στο σύνολο του πληθυσμού.

Στην παρούσα έρευνα, ο πληθυσμός-στόχος είναι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις/οργανισμούς που σχετίζονται με τον τουρισμό και απασχολούνται στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αφορούν καταλύματα, μεταφορικές επιχειρήσεις, τουριστικά πρακτορεία, επισιτιστικές επιχειρήσεις, κέντρα διασκέδασης, καταστήματα ενδυμάτων, κοσμημάτων, σουβενίρ κ.ά. ή και άλλου είδους επιχειρήσεις που αφορούν τον τουρισμό. Το δείγμα αφορά 127 εργαζόμενους, βάσει του οποίου μπορούμε να εξαγάγουμε συμπεράσματα που αναφέρονται στο σύνολο του πληθυσμού-στόχου.

6.5 Χρόνος Διεξαγωγής

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα από την 1^η Σεπτεμβρίου 2021 έως την 6^η Οκτωβρίου 2021. Η αποστολή του ερωτηματολογίου συνοδευόταν από ένα εισαγωγικό κείμενο όπου τονιζόταν η σημασία συμμετοχής των ερωτώμενων για την διεξαγωγή της έρευνας. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν άμεσα καθώς χρειάστηκε ένας μόλις μήνας για την συγκέντρωση των απαντήσεων.

Την πρώτη εβδομάδα του Σεπτεμβρίου είχαν απαντηθεί περίπου 36 ερωτηματολόγια. Μέχρι τις 20/09/2021 το σύνολο των απαντήσεων ήταν 84 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, ενώ μέχρι τις 06/10/2021 οι απαντήσεις έφτασαν τις 127.

6.6 Περιγραφή Εργαλείου Συλλογής Δεδομένων

Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις όπως: α) να μην χρησιμοποιεί όρους οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι, β) να συμπεριλαμβάνει κατανοητές, σύντομες ερωτήσεις και εκάστη αυτών να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα, γ) να ακολουθείται μία συγκεκριμένη δομή η οποία διευκολύνει την απάντηση των ερωτήσεων και δ) να αποφεύγονται τυχόν εκφράσεις που προδίδουν την απάντηση (Χρήστου, 1999).

Βάσει όλων των παραπάνω, και έπειτα από εκτενή μελέτη της βιβλιογραφίας, σχεδιάστηκε ένα «κλειστού» τύπου ερωτηματολόγιο, στο οποίο οι ερωτηθέντες μπορούν να επιλέξουν μεταξύ απαντήσεων «ναι»/ «όχι», επιλογής ενός ή περισσοτέρων από τις διαθέσιμες απαντήσεις και επιλογής απάντησης βάσει πενταμερούς κλίμακας Likert.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 38 ερωτήσεις και χωρίζεται σε ένα εισαγωγικό κείμενο που ενημερώνει σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας και σε έξι θεματικές ενότητες. Συνεπώς το ερωτηματολόγιο δομείται ως εξής:

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό ανήλικων παιδιών που διαμένουν στο νοικοκυριό, τον αριθμό των εξαρτώμενων ατόμων (π.χ. ηλικιωμένοι γονείς, άτομα με ειδικές ανάγκες κ.ά.), το είδος της τουριστικής επιχείρησης στην οποία απασχολούνται οι εργαζόμενοι, την σχέση εργασίας με την οποία απασχολούνται καθώς και το ατομικό μηνιαίο εισόδημα το οποίο λαμβάνουν έναντι της εργασίας τους.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στην δεύτερη θεματική ενότητα, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης τους από το αντικείμενο της εργασίας τους, από την συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, από το επίπεδο σχέσης και επικοινωνίας με ανώτερα στελέχη και από το μισθό που λαμβάνουν σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΖΩΗ

Στην τρίτη θεματική ενότητα οι εργαζόμενοι ερωτώνται σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης τους από τις συνθήκες που επικρατούν στην οικογενειακή και προσωπική τους ζωή, από τον χρόνο που αφιερώνουν στην οικογένεια τους, από το χρόνο που αφιερώνουν στην ενασχόληση με θέματα της κοινότητας και από τον χρόνο που αφιερώνουν σε προσωπικές ανάγκες.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Στην τέταρτη θεματική ενότητα οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν σε 12 ερωτήσεις που έχουν δομηθεί βάσει της κλίμακας Likert. Οι εργαζόμενοι ερωτώνται εάν:

- Λόγω των οικογενειακών/προσωπικών τους υποχρεώσεων επηρεάζεται η απόδοση στην εργασία τους.

- Οι οικογενειακές/προσωπικές απαιτήσεις παρεμβάλλονται στην εργασία τους.
- Οι πιέσεις στην οικογενειακή/προσωπική τους ζωή, επηρεάζουν τις ευθύνες τους στην εργασία, όπως η έγκαιρη άφιξη και η εκτέλεση καθηκόντων.
- Όταν βρίσκονται στην εργασία σκέφτονται τις προσωπικές τους υποχρεώσεις.
- Οι απαιτήσεις και οι πιέσεις της εργασίας παρεμβαίνουν στην προσωπική τους ζωή.
- Ο χρόνος που απαιτεί η εργασία τους δεν τους επιτρέπει να ολοκληρώσουν τις οικογενειακές/προσωπικές τους υποχρεώσεις.
- Η εργασία τους, τους δημιουργεί άγχος και ένταση τα οποία μεταφέρονται στο σπίτι.
- Μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου αναγκάζονται να δουλέψουν από το σπίτι.
- Ο προϊστάμενος ή οι συνάδελφοι τους, τους απασχολούν τηλεφωνικώς εκτός δουλειάς.
- Αισθάνονται συνεχώς υπό πίεση.
- Αισθάνονται ότι δεν αποδίδουν ικανοποιητικά τόσο στις εργασιακές όσο στις οικογενειακές/προσωπικές τους υποχρεώσεις.
- Η έντονη πίεση από την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή έχει συνέπειες στην σωματική και ψυχική τους υγεία.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Στην πέμπτη θεματική ενότητα οι εργαζόμενοι ερωτώνται εάν εφαρμόζονται πολιτικές διευκόλυνσης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Έπειτα, καλούνται να επιλέξουν τις πολιτικές που εφαρμόζονται μεταξύ των παρακάτω επιλογών:

- Ευέλικτες ώρες εργασίας
- Μερική απασχόληση
- Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας
- Ευέλικτη άδεια
- Αμειβόμενη άδεια μητρότητας
- Αμειβόμενη άδεια πατρότητας
- Κέντρο φύλαξης παιδιών στον χώρο εργασίας
- Επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών από εργοδότη
- Επιδοτούμενη φροντίδα εξαρτώμενων ατόμων από εργοδότη
- Υπηρεσία παραπομπής
- Δεν εφαρμόζεται κάποια από τις παραπάνω πολιτικές

Έπειτα οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν εάν θεωρούν πως αυτές οι πολιτικές συνεισφέρουν στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID 19

Η έκτη θεματική ενότητα, οι οποία ολοκληρώνει το ερωτηματολόγιο, θέτει ερωτήσεις για την επίδραση της πανδημίας covid 19 στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ερωτώνται εάν τα μέτρα για την πρόληψη της εξάπλωσης της πανδημίας covid 19 επιδείνωσαν τις εργασιακές τους συνθήκες, εάν η εργασία από το σπίτι βοήθησε στην ταυτόχρονη διαχείριση των οικογενειακών/προσωπικών τους υποχρεώσεων, εάν η αλλαγή στον τρόπο εργασίας (τηλεργασία) δημιούργησε σημαντικό στρες, το οποίο μεταφέρθηκε στο σπίτι, εάν η αλλαγή στον τρόπο εργασίας οδήγησε σε αυξημένες ώρες εργασίας, εάν η πανδημία covid 19 επηρέασε αρνητικά το εισόδημα τους και τέλος εάν οι νέες επαγγελματικές και προσωπικές συνθήκες λόγω της πανδημίας covid 19 επιδείνωσαν την κατάσταση ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.

6.7 Μέθοδος Ανάλυσης

Έπειτα από τη συλλογή των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν ώστε στην συνέχεια να επεξεργασθούν στατιστικά με το πρόγραμμα SPSS, με σκοπό να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων. Η έκδοση του SPSS που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η εξής: *IBM SPSS Statistics 25.0*

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η *περιγραφική στατιστική*, η οποία συνιστά μία ομάδα στατιστικών μεθόδων. Σύμφωνα με τους Ρούσσοσ και Τσαούσης (2002), η περιγραφική στατιστική αποδίδει τα αποτελέσματα της έρευνας σε μορφή πίνακα, γραφικής ή αριθμητικής αναπαράστασης, ώστε να υπάρχει μία πρώτη εικόνα για τις ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τα αποτελέσματα. Έτσι, γίνεται χρήση γραφημάτων όπως κυκλικών διαγραμμάτων ή ιστογραμμάτων για κάθε ερώτηση που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να αναπαρίσταται η κάθε απάντηση σε εικονική μορφή.

Επιπλέον, να σημειωθεί πως λόγω του ότι τα δεδομένα μας δεν είναι πλήρη, δηλαδή κάποιοι από τους συμμετέχοντες δεν απάντησαν σε μερικές από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, στο στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε (SPSS) κωδικοποιήσαμε τις ελλείπουσες τιμές με τον αριθμό 99999. Έτσι, στην ανάλυση μας συμπεριλήφθηκαν οι τιμές που έλειπαν.

6.8 Δυσκολίες της Έρευνας

Η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων τα οποία στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν αποδείχθηκε δύσκολη, κάτι το οποίο φαίνεται και από το χρονικό διάστημα στο οποίο συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις, το οποίο δεν ξεπερνά τις 40 ημέρες. Στην εύκολη συγκέντρωση των απαντήσεων σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε μία μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό και έτσι η προσέγγιση των εργαζομένων κατέστη πιο εύκολη καθώς δεν περιοριζόταν σε εργαζόμενους ενός μόνο είδους τουριστικής επιχείρησης (π.χ. καταλυμάτων).

Ωστόσο, για τους σκοπούς της έρευνας, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Κατά συνέπεια, ο γεωγραφικός περιορισμός δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε πανελλήνιο επίπεδο.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα της Έρευνας

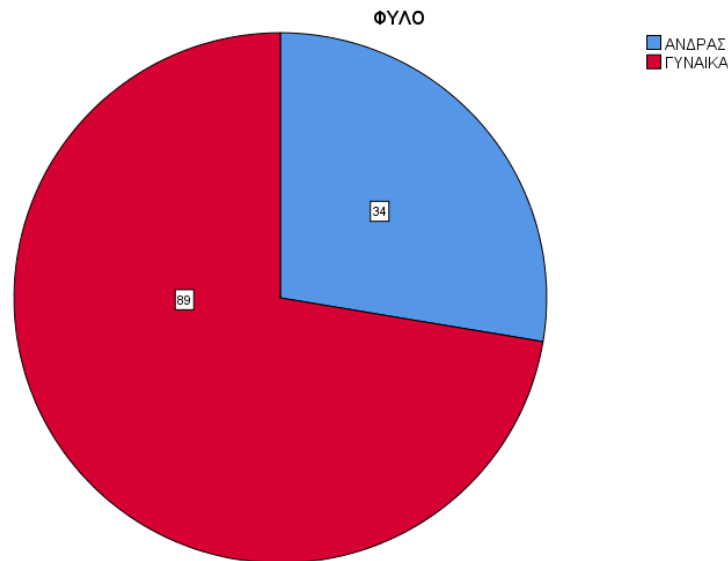
7.1 Εισαγωγή

Έπειτα από την συλλογή των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν και επεξεργάστηκαν στατιστικά με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη δομή των ενοτήτων του ερωτηματολογίου. Έτσι παρουσιάζονται αρχικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, κατόπιν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και έπειτα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή. Ακολουθούν τα αποτελέσματα σχετικά με την σύγκρουση της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων και έπειτα τα αποτελέσματα των ερωτήσεων για την ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Τέλος, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων για την επίδραση της πανδημίας Covid 19 στην ζωή των ερωτηθέντων.

7.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Τα αποτελέσματα της επεξεργασίας δεδομένων με βάση τις αντίστοιχες μεταβλητές του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στις παρακάτω παραγράφους.



Γράφημα 7. 1 Διάγραμμα πίτας για το φύλο (ερώτηση 1)

Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που μετείχαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι N=127. Οι πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι δημογραφικού χαρακτήρα. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν 34 άνδρες και 89 γυναίκες όπως φαίνεται από το Γράφημα 7.1

		ΗΛΙΚΙΑ			
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΤΩ ΑΠΟ 21	2	1,6	1,6	1,6
	21-35	77	60,6	62,6	64,2
	36-49	32	25,2	26,0	90,2
	50-65	12	9,4	9,8	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 1 Πίνακας συχνοτήτων για την ηλικία (ερώτηση 2)

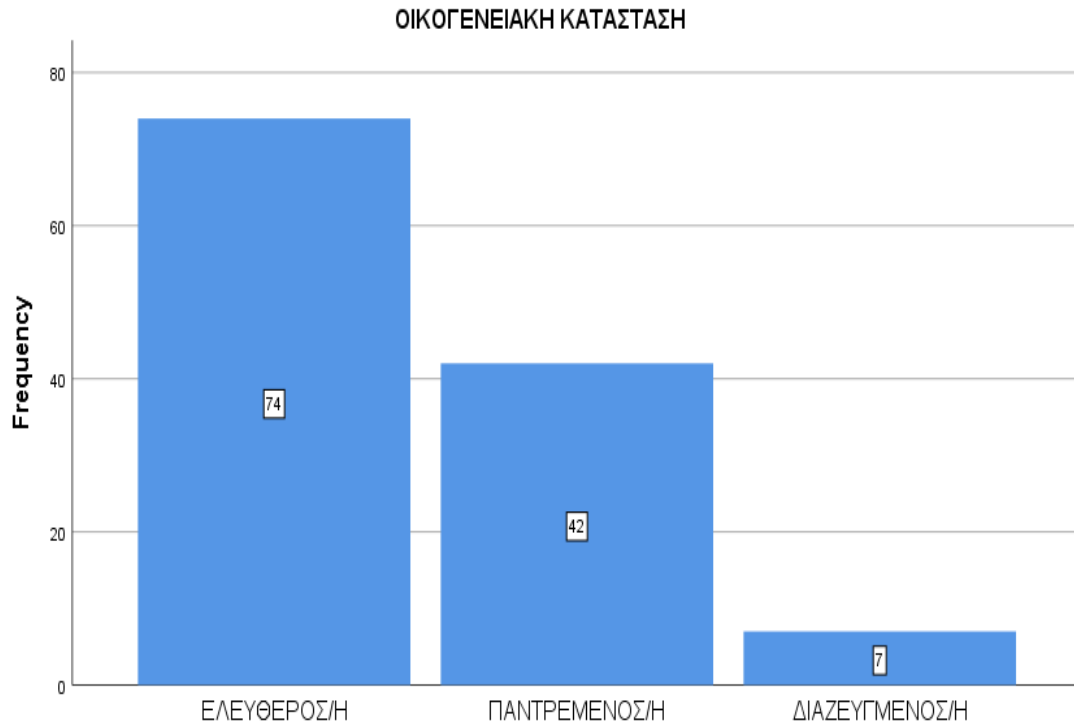
Από τον Πίνακα 7.1 παρατηρούμε στην πρώτη ηλικιακή ομάδα, ότι στα άτομα κάτω των 21 ετών, ανήκουν μόλις 2 άτομα με ποσοστό 1,6%, στη δεύτερη ηλικιακή ομάδα από 21 έως 35 ετών ανήκουν τα περισσότερα άτομα της παρούσας εργασίας, δηλαδή 77 άτομα,

με ποσοστό 60,6%, στην τρίτη ηλικιακή ομάδα από 36 έως 49 ετών ανήκουν 32 άτομα, με ποσοστό 25,2% και στην τελευταία ηλικιακή ομάδα, από 50 έως 65 ετών ανήκουν 12 άτομα, με ποσοστό 9,8%.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΛΥΚΕΙΟ	14	11,0	11,4	11,4
	ΑΕΙ – ΤΕΙ	64	50,4	52,0	63,4
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	44	34,6	35,8	99,2
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	,8	,8	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 2 Πίνακας συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης (ερώτηση 3)

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 7.2, 14 (11,4 %) άτομα είναι απόφοιτοι Λυκείου, 64 (52%) άτομα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΑΕΙ-ΤΕΙ), 44 (35,8 %) άτομα κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ μόλις ένας (0,8%) κατέχει διδακτορικό τίτλο.



**Γράφημα 7. 2 Ιστόγραμμα συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση
(ερώτηση 4)**

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, όπως δείχνει και το Γράφημα 7.2, 74 άτομα δήλωσαν ελεύθεροι, 42 παντρεμένοι, 7 διαζευγμένοι και κανένας σε κατάσταση χηρείας.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	0	88	69,3	71,5	71,5
	1	15	11,8	12,2	83,7
	2	19	15,0	15,4	99,2
	3	1	,8	,8	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 3 Πίνακας συχνοτήτων για τον αριθμό των παιδιών (ερώτηση 5)

Όσον αφορά τον αριθμό των παιδιών που έχουν, όπως μας δίνει ο Πίνακας 7.3, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων 69,3% (N=88) είναι χωρίς παιδιά, το 11,8% (N=15) έχουν 1 παιδί, το 15% (N=19) έχουν 2 παιδιά και μόλις το 0,8% (N=1) έχει 3 παιδιά.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΑΡΤΩΜΕΝΩΝ ΑΤΟΜΩΝ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	0	97	76,4	78,9	78,9
	1	14	11,0	11,4	90,2
	2	9	7,1	7,3	97,6
	3	3	2,4	2,4	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 4 Πίνακας συχνοτήτων για τον αριθμό των εξαρτώμενων ατόμων (ερώτηση 6)

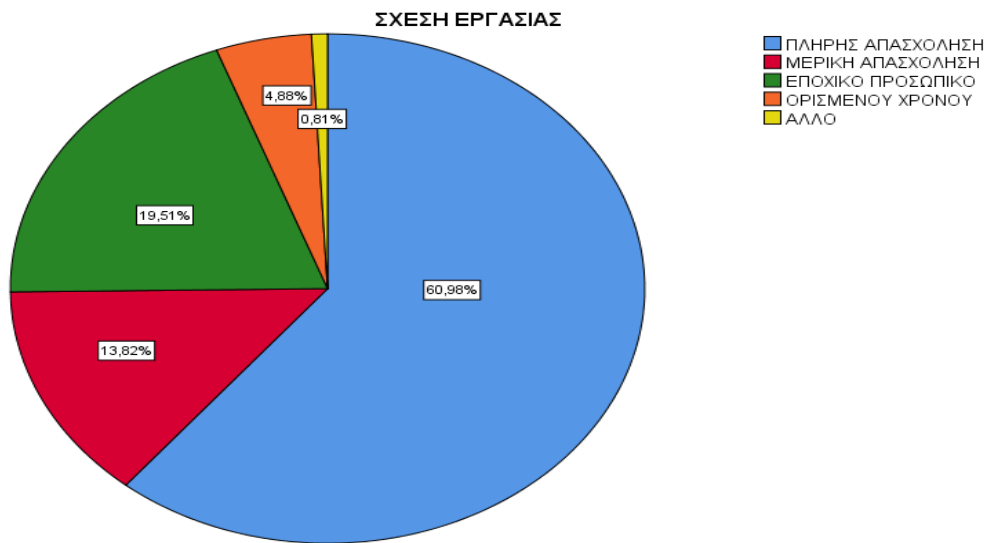
Από τον Πίνακα 7.4, φαίνεται ότι το 78,9% (N=97) δεν έχουν κανένα εξαρτώμενο άτομο, το 11,4% (N=14) έχει 1 εξαρτώμενο άτομο, το 7,3% (N=9) έχει 2 εξαρτώμενα άτομα και το 2,4% (N=3) έχει 3 εξαρτώμενα άτομα.

Στη συνέχεια, σχετικά με το είδος της επιχείρησης που απασχολούνται τα άτομα που συμμετείχαν, το 39,8% (N=49) δήλωσε ότι εργάζεται σε κάποιο κατάλυμα, που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό που σημειώθηκε. Ακολουθούν τα άτομα που δήλωσαν ότι εργάζονται σε επισιτιστική επιχείρηση με ποσοστό 15,4% (N=19), το 9,8% (N=12) δήλωσε ότι εργάζεται σε τουριστικό πρακτορείο, ένα 4,9% (N=6) σε μεταφορική επιχείρηση, ένα 3,3% (N=4) σε κατάστημα ενδυμάτων και τέλος το υπόλοιπο 17,1% (N=21) δήλωσε πως εργάζεται σε άλλου είδους επιχείρηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 7.5 παρακάτω.

ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΤΑΛΥΜΑ	49	38,6	39,8	39,8
	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ	12	9,4	9,8	49,6
	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	6	4,7	4,9	54,5
	ΕΠΙΣΥΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	19	15,0	15,4	69,9
	ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗΣ	12	9,4	9,8	79,7

	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	4	3,1	3,3	82,9
	ΑΛΛΟ	21	16,5	17,1	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 5 Πίνακας συχνοτήτων για το είδος της επιχείρησης των εργαζομένων (ερώτηση 7)



Γράφημα 7. 3 Διάγραμμα πίτας για τη σχέση εργασίας (ερώτηση 8)

Επιπλέον, όπως δείχνει το Γράφημα 7.3, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, δηλαδή το 60,98%, απασχολείται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, το 13,82% απασχολείται με καθεστώς μερικής απασχόλησης, ακολούθως το 19,51% αποτελεί εποχικό προσωπικό, το 4,88% είναι με σύμβαση ορισμένου χρόνου εργασίας και το υπόλοιπο 0,81% έχει άλλου είδους σχέση εργασίας.

ΑΤΟΜΙΚΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΩΣ 500€	18	14,2	14,8	14,8
	501€ - 1000€	69	54,3	56,6	71,3
	1001€ - 2000€	22	17,3	18,0	89,3
	2001€ - 3000€	3	2,4	2,5	91,8
	3001€ ΚΑΙ ΑΝΩ	1	,8	,8	92,6
	ΚΑΜΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑ	9	7,1	7,4	100,0

	Total	122	96,1	100,0	
Missing	99999	1	,8		
	System	4	3,1		
	Total	5	3,9		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 6 Πίνακας συχνοτήτων για το ατομικό μηνιαίο εισόδημα (ερώτηση 9)

Τέλος, σχετικά με το ατομικό μηνιαίο εισόδημα, από τον Πίνακα 7.6 παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, 56,56%, επέλεξε την δεύτερη επιλογή δηλαδή ατομικό μηνιαίο εισόδημα από 501€ έως 1000€, ακολουθεί το 18,03% των ατόμων με την τρίτη επιλογή όπου είναι το ατομικό μηνιαίο εισόδημα από 1001€ έως 2000€, το 14,8% των ατόμων επέλεξε την πρώτη επιλογή με ατομικό μηνιαίο εισόδημα έως 500€, ενώ το 7,4% δεν επιθυμούσε να αναφέρει. Ακόμα, το 2,5% των ατόμων δήλωσε ως ατομικό μηνιαίο εισόδημα από 2001€ έως 3000€ (την τέταρτη επιλογή) και το 0,8% των ατόμων, δηλαδή μόλις 1 άτομο, επέλεξε την πέμπτη επιλογή, από 3001€ και άνω.

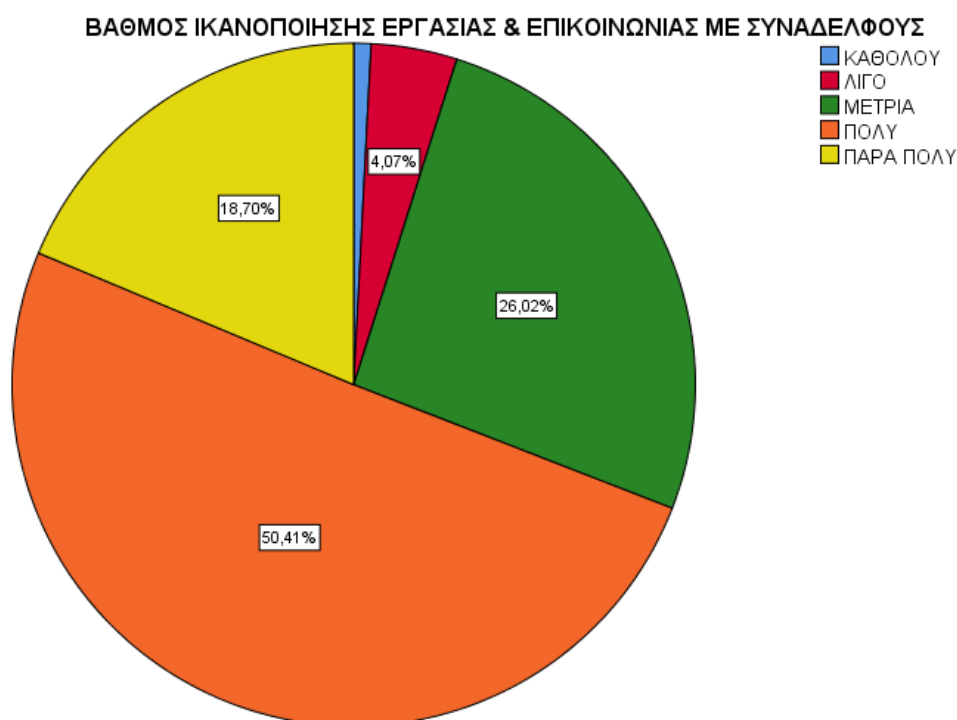
7.3 Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζομένων από την Εργασία τους

Στην ερώτηση 10 οι συμμετέχοντες, κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους. Η τέταρτη επιλογή που αντιπροσωπεύει το μέγεθος «Πολύ» ήταν αυτή που κυριάρχησε με ποσοστό 42,3% (N=52), ενώ ακολούθησε η τρίτη επιλογή που αντιπροσωπεύει το μέγεθος «Μέτρια» με ποσοστό 32,5% (N=40). Οι επιλογές «Πάρα πολύ», «Λίγο» και «Καθόλου» επιλέχθηκαν με ποσοστά 17,1% (N=21), 6,5% (N=8) και 1,6% (N=2) αντίστοιχα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.7

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,6	1,6	1,6
	ΛΙΓΟ	8	6,3	6,5	8,1
	ΜΕΤΡΙΑ	40	31,5	32,5	40,7
	ΠΟΛΥ	52	40,9	42,3	82,9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	21	16,5	17,1	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 7 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης από τη εργασία (ερώτηση 10)

Η επόμενη ερώτηση (11) αναφερόταν στον βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους, όπως φαίνεται στο Γράφημα 7.4. Οι μισοί, δηλαδή το 50,41%, απάντησαν ότι είναι «Πολύ» ικανοποιημένοι, σε ποσοστό 26,02% απάντησαν ότι είναι «Μέτρια» ικανοποιημένοι ενώ μόλις το 18,7% δήλωσαν «Πάρα πολύ» ικανοποιημένοι. Ακόμα, η επιλογή «Λίγο» ικανοποιημένοι ανέρχεται σε ποσοστό 4,07% και η επιλογή «Καθόλου» σημειώνει ποσοστό μόνο 0,8%.



Γράφημα 7. 4 Διάγραμμα πίτας για τον βαθμό ικανοποίησης και επικοινωνίας με τους συναδέλφους (ερώτηση 11)

Η ερώτηση 12 αναφερόταν στον βαθμό ικανοποίησης και επικοινωνίας με ανώτερα στελέχη. Εδώ, παρατηρείται από τον Πίνακα 7.8 πως η τέταρτη επιλογή «Πολύ» σημείωσε ποσοστό 43,9% (N=54), αφήνοντας πίσω την τρίτη επιλογή «Μέτρια» με ποσοστό 23,6% (N=29), την πέμπτη επιλογή «Πάρα πολύ» με ποσοστό 14,6% (N=18), την επιλογή «Λίγο» με ποσοστό 12,2% (N=15) και την πρώτη και τελευταία επιλογή «Καθόλου» με ποσοστό 5,7% (N=7).

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	5,5	5,7	5,7
	ΛΙΓΟ	15	11,8	12,2	17,9

	ΜΕΤΡΙΑ	29	22,8	23,6	41,5
	ΠΟΛΥ	54	42,5	43,9	85,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	18	14,2	14,6	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 8 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης από την επικοινωνία με ανώτερα στελέχη (ερώτηση 12)

Η επόμενη ερώτηση (13) αναφερόταν στο πόσο ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες από τη σχέση μισθού και προσφερόμενης εργασίας, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 7.9. Το 41,5% (N=51) δήλωσε «Μέτρια» ικανοποιημένο, ακολούθησε το 22% (N=27) ως «Πολύ» ικανοποιημένο, το 18,7% (N=23) ως «Λίγο» ικανοποιημένο και οι επιλογές «Μέτρια» και «Πάρα πολύ» σημείωσαν αντίστοιχα τα ποσοστά 10,6% (N=13) και 7,3% (N=9).

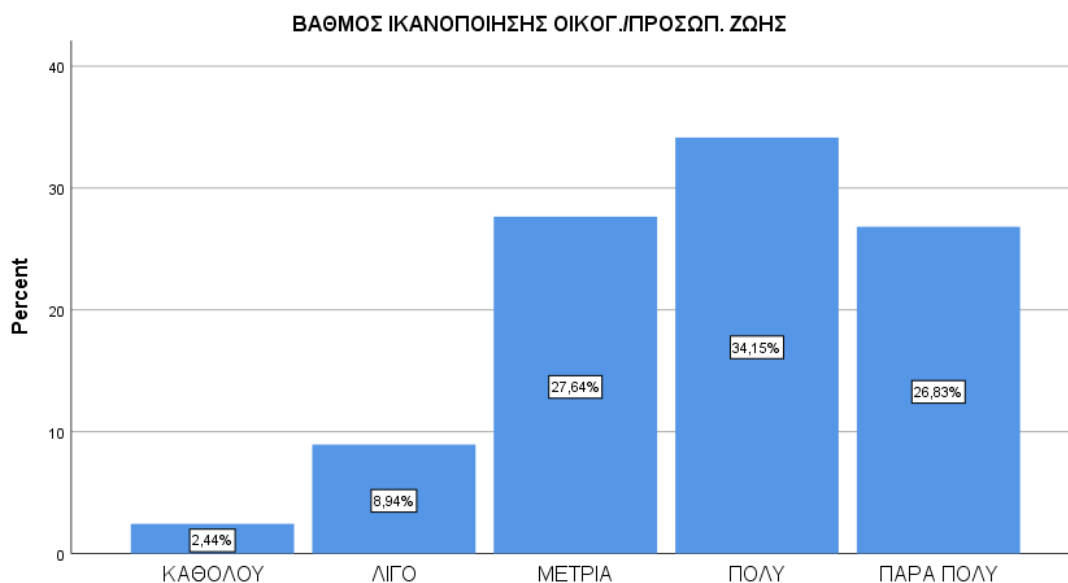
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΣΘΟΥ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΘΟΛΟΥ	13	10,2	10,6	10,6
	ΛΙΓΟ	23	18,1	18,7	29,3
	ΜΕΤΡΙΑ	51	40,2	41,5	70,7
	ΠΟΛΥ	27	21,3	22,0	92,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	7,1	7,3	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 9 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης από τη σχέση μισθού -εργασίας (ερώτηση 13)

7.4 Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζομένων από την Ενασχόληση με την Οικογενειακή και Προσωπική τους Ζωή

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση 14, πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις συνθήκες που επικρατούν στην προσωπική και οικογενειακή τους ζωή (Γράφημα 7.5). Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η επιλογή «Πολύ» με 34,15% ενώ ακολουθεί η επιλογή «Μέτρια» με ποσοστό 27,64% όπου διαφέρει κατά πολύ λίγο με την

επιλογή «Πάρα πολύ» με 26,83%. Οι επιλογές «Λίγο» και «Καθόλου» συγκέντρωσαν αντίστοιχα τα ποσοστά 8,94% και 2,44%.



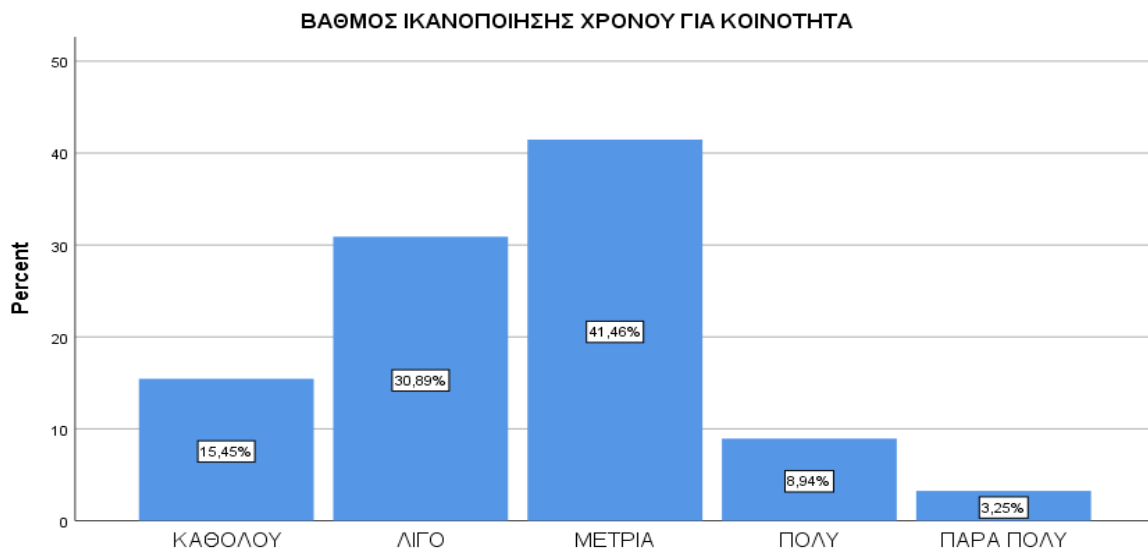
Γράφημα 7. 5 Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ικανοποίησης από τις συνθήκες προσωπικής/οικογενειακής ζωής (ερώτηση 14)

Στην ερώτηση 15 ζητήθηκε από τα άτομα να δηλώσουν πόσο ικανοποιημένα είναι από το χρόνο που αφιερώνουν στις οικογένειες τους (Πίνακας 7.10). Η επιλογή «Μέτρια» κυριάρχησε με ποσοστό 37,4% (N=46), στη συνέχεια έρχεται η επιλογή «Πολύ» με ποσοστό 26,8% (N=33). Οι επιλογές «Λίγο» και «Πάρα πολύ» διαφέρουν κατά πολύ λίγος καθώς σημείωσαν ποσοστά 13,8% (N=17) και 13% (N=16) αντίστοιχα και τέλος η επιλογή «Καθόλου» σημείωσε ποσοστό ίσο με 8,9% (N=11).

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	8,7	8,9	8,9
	ΛΙΓΟ	17	13,4	13,8	22,8
	ΜΕΤΡΙΑ	46	36,2	37,4	60,2
	ΠΟΛΥ	33	26,0	26,8	87,0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	16	12,6	13,0	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 10 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης των ατόμων από τον χρόνο που αφιερώνουν στην οικογένεια (ερώτηση 15)

Στη συνέχεια τα άτομα ερωτήθηκαν πόσο ικανοποιημένα είναι από τον χρόνο που αφιερώνουν στην ενασχόληση με θέματα της κοινότητας. Όπως δείχνει το Γράφημα 7.6, το 41,46% χαρακτήρισε ότι είναι «Μέτρια» ικανοποιημένο, στη συνέχεια το 30,89% «Λίγο» ικανοποιημένο, το 15,45% «Καθόλου» ικανοποιημένο και το 8,94% αλλά και το 3,25% χαρακτήρισαν ότι είναι «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ικανοποιημένα, αντίστοιχα.



Γράφημα 7. 6 Ραβδόγραμμα για τον βαθμό ικανοποίησης από τον χρόνο που διατίθεται στην κοινότητα (ερώτηση 16)

Ακόμη, η επόμενη ερώτηση (17) αναφερόταν στο πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι συμμετέχοντες από τον χρόνο που αφιερώνουν σε προσωπικές τους ανάγκες (Πίνακας 7. 11). Ως «Μέτρια» ικανοποιημένο χαρακτηρίστηκε το 36,9% (N=45), ακολούθησε ως «Λίγο» ικανοποιημένο το 28,69% (N=35) και ως «Καθόλου» το 15,6% (N=19). Τέλος, για τους χαρακτηρισμούς «Πολύ» και «Πάρα πολύ» σημειώθηκαν αντίστοιχα τα ποσοστά 12,3% (N=15) και 6,6% (N=8).

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΚΑΘΟΛΟΥ	19	15,0	15,6	15,6
	ΛΙΓΟ	35	27,6	28,7	44,3
	ΜΕΤΡΙΑ	45	35,4	36,9	81,1
	ΠΟΛΥ	15	11,8	12,3	93,4

	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	6,3	6,6	100,0
	Total	122	96,1	100,0	
Missing	99999	1	,8		
	System	4	3,1		
	Total	5	3,9		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 11 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών (ερώτηση 17)

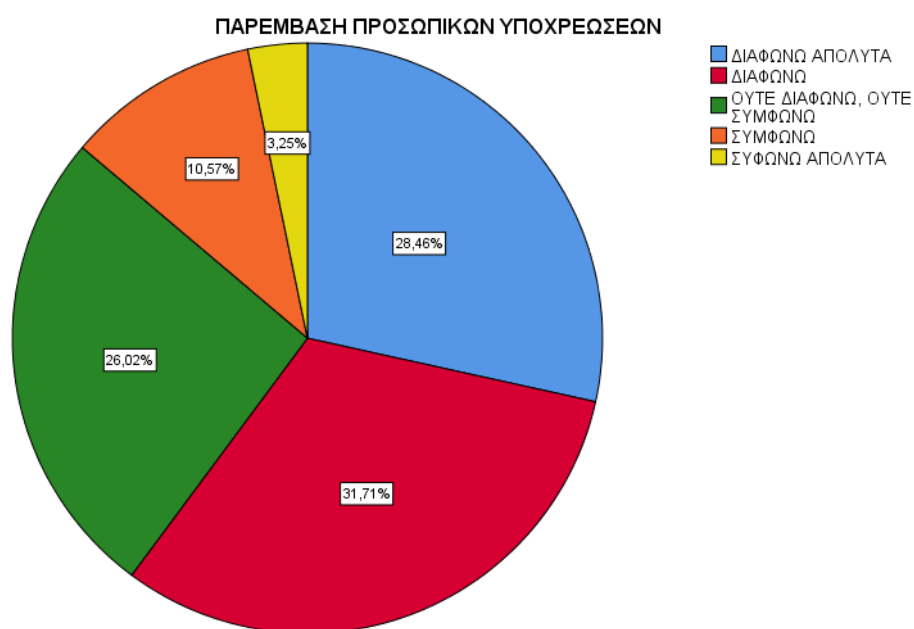
7.5 Επιπτώσεις της Σύγκρουσης Μεταξύ Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής

Η ερώτηση 18 αναφερόταν στο εάν επηρεάζεται η απόδοση στην εργασία λόγω των προσωπικών/οικογενειακών υποχρεώσεων (Πίνακας 7.12). Το 31,7% (N=39) σημείωσε πως «Ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί» ενώ οι επιλογές «Διαφωνώ» και «Συμφωνώ» επιλέχθηκαν με 23,6% (N=29) η καθεμία. Τέλος, οι επιλογές «Διαφωνώ απόλυτα» και «Συμφωνώ απόλυτα» σημείωσαν ποσοστά 19,5% (N=24) και 1,6% (N=2) αντίστοιχα.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	18,9	19,5	19,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	29	22,8	23,6	43,1
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	39	30,7	31,7	74,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	29	22,8	23,6	98,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	1,6	1,6	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 12 Πίνακας συχνοτήτων για την απόδοση της εργασίας λόγω οικογενειακών/προσωπικών αναγκών (ερώτηση 18)

Η επόμενη ερώτηση (19) αναφερόταν στο εάν οι οικογενειακές/προσωπικές απαιτήσεις παρεμβάλλονται στην εργασία των συμμετεχόντων (Γράφημα 7.7). Το 31,71% επέλεξε πως «Διαφωνεί» καθώς τα ποσοστά 28,46% και 26,05% επέλεξαν ότι «Διαφωνούν απόλυτα» και «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», αντίστοιχα. Ακόμη, το 10,57% «Συμφώνησε» ενώ το 3,25% «Συμφώνησε απόλυτα».



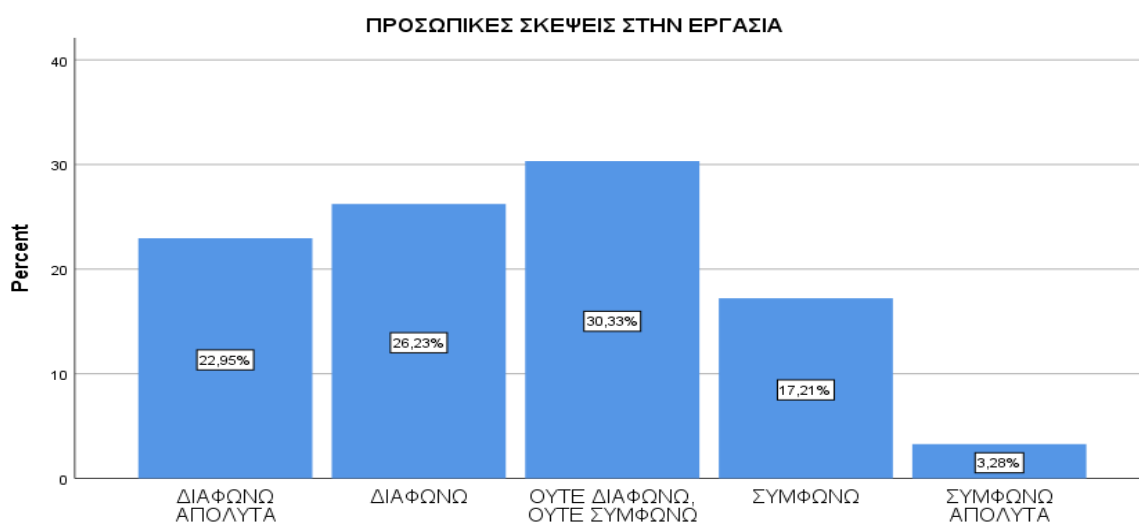
Γράφημα 7. 7 Διάγραμμα πίτας για την παρέμβαση των οικογενειακών/προσωπικών υποχρεώσεων στην εργασία (ερώτηση 19)

Σε μια ακόμη ερώτηση (20) κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, όπου το θέμα ήταν εάν οι πιέσεις στην οικογενειακή/προσωπική ζωή επηρεάζουν τις ευθύνες στην εργασία όπως την εκτέλεση καθηκόντων (Πίνακας 7.13). Σε ποσοστό 39% (N=48) ανέρχεται η απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», καθώς σε 30,9% (N=38) ανέρχεται η απάντηση «Διαφωνώ». Ουδέτερη στάση κράτησε το 17,1% (N=21) επιλέγοντας την απάντηση «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» και ποσοστά 9,8% (N=12) και 3,3% (N=4) πήραν οι απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα».

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΙΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	48	37,8	39,0	39,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	38	29,9	30,9	69,9
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	21	16,5	17,1	87,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	12	9,4	9,8	96,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	3,1	3,3	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

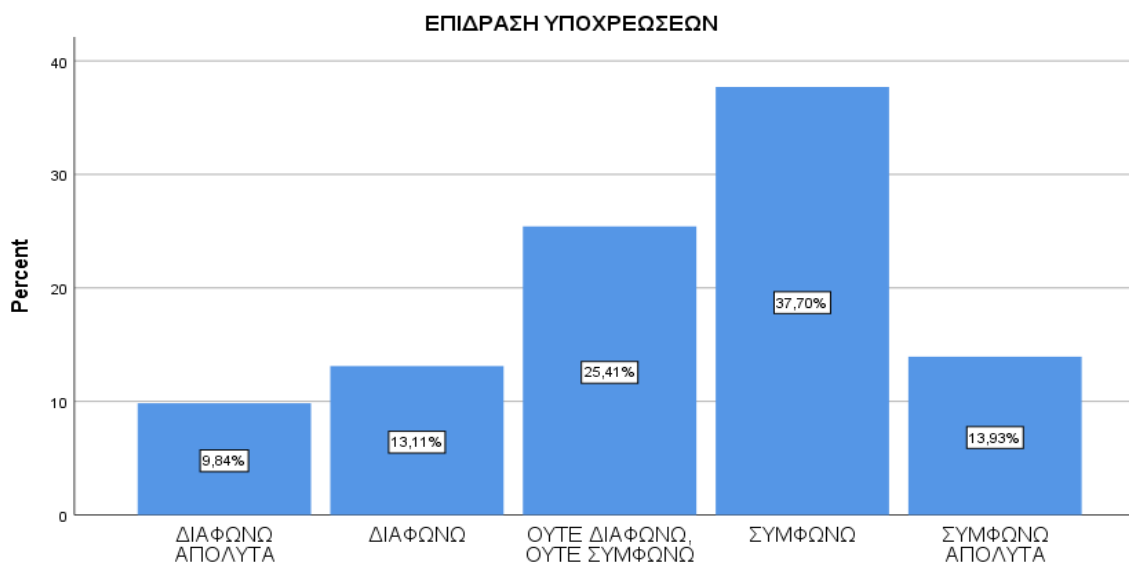
Πίνακας 7. 13 Πίνακας συχνοτήτων για την επίδραση των πιέσεων από την οικογενειακή/προσωπική ζωή, στην εργασία (ερώτηση 20)

Ακόμη, στην ερώτηση 21 ερωτήθηκαν εάν σκέφτονται τις προσωπικές τους υποχρεώσεις όταν βρίσκονται στην εργασία. Όπως δείχνει το Γράφημα 7.8, το 30,33% έδωσε ουδέτερη απάντηση ενώ ακολούθησε το 26,23% και 22,95% όπου δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και «Διαφωνούν απόλυτα», αντίστοιχα. Όσο για τις απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα», σημείωσαν αντίστοιχα ποσοστά 17,21% και 3,28%.



Γράφημα 7. 8 Ραβδόγραμμα για το εάν απασχολούν προσωπικές σκέψεις τους συμμετέχοντες στην εργασία τους (ερώτηση 21)

Επίσης, για το εάν οι απαιτήσεις και πιέσεις στην εργασία των ατόμων παρεμβαίνουν στην προσωπική τους ζωή (ερώτηση 22), το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, το 37,7%, απάντησε πως συμφωνεί ενώ το 25,41% κράτησε ουδέτερη στάση. Πολύ κοντά ήταν τα ποσοστά των απαντήσεων «Συμφωνώ απόλυτα» και «Διαφωνώ», συγκεκριμένα 13,93% και 13,11% αντίστοιχα. Τέλος, το 9,84% απάντησε πως «Διαφωνεί απόλυτα». Τα αποτελέσματα φαίνονται στο Γράφημα 7.9.



Γράφημα 7. 9 Ραβδόγραμμα για την επίδραση των εργασιακών υποχρεώσεων στην προσωπική ζωή (ερώτηση 22)

Η επόμενη ερώτηση (23) εξέταζε εάν ο χρόνος που απαιτεί η εργασία του συμμετέχοντος δεν του επιτρέπει να ολοκληρώσει τις οικογενειακές/προσωπικές του υποχρεώσεις (Πίνακας 7.14). Παρομοίως, το 30,1% (N=37) δήλωσε πως «Ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί» ενώ το 27,6% (N=34) δήλωσε πως «Συμφωνεί», ενώ το 20,3% (N=25) δήλωσε πως «Διαφωνεί». Ακολούθως, το 13% (N=16) δήλωσε πως «Συμφωνεί απόλυτα» και το 8,9% (N=11) πως «Διαφωνεί απόλυτα».

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	8,7	8,9	8,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	25	19,7	20,3	29,3
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	37	29,1	30,1	59,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	34	26,8	27,6	87,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	12,6	13,0	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 14 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν επιδρά ο χρόνος εργασίας στη ζωή των ατόμων (ερώτηση 23)

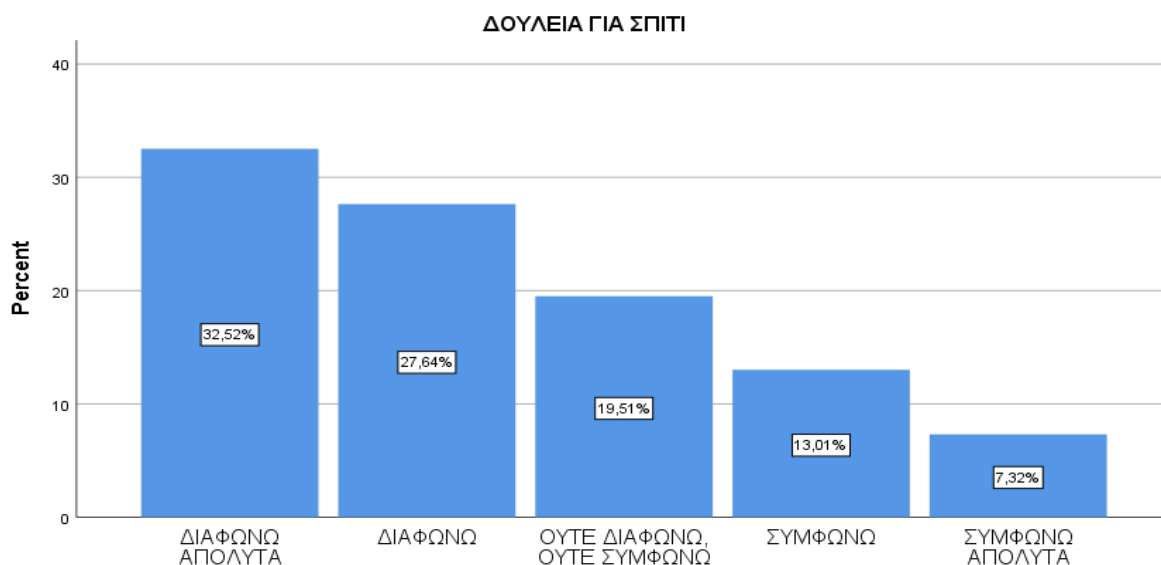
Στην ερώτηση 24, το θέμα ήταν εάν η εργασία δημιουργεί άγχος και ένταση που μεταφέρονται στο σπίτι (Πίνακας 7.15). Η τέταρτη επιλογή που δήλωνε ότι «Συμφωνεί» το

άτομο, έρχεται πρώτη με ποσοστό 31,7% (N=39) ενώ ακολουθεί με μικρή διαφορά η τρίτη επιλογή «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» με ποσοστό 29,3% (N=36). Οι επιλογές «Συμφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» επιλέχθηκαν με τα αντίστοιχα ποσοστά 16,3% (N=20), 13,8% (N=17) και 8,9% (N=11).

ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	8,7	8,9	8,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	17	13,4	13,8	22,8
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	36	28,3	29,3	52,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	39	30,7	31,7	83,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	20	15,7	16,3	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 15 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν το άγχος και η ένταση της εργασίας μεταφέρονται στο σπίτι (ερώτηση 24)

Σχετικά με το εάν οι συμμετέχοντες αναγκάζονται να δουλέψουν στο σπίτι μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου, απάντησαν στην ερώτηση 25. Σύμφωνα με το Γράφημα 7. 10, κλιμακωτά ήταν τα ποσοστά των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα το 32,52% «Διαφωνεί απόλυτα», το 27,64% «Διαφωνεί», το 19,51% δήλωσε πως «Ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί», το 13,01% «Συμφωνεί» και το 7,32% «Συμφωνεί απόλυτα».



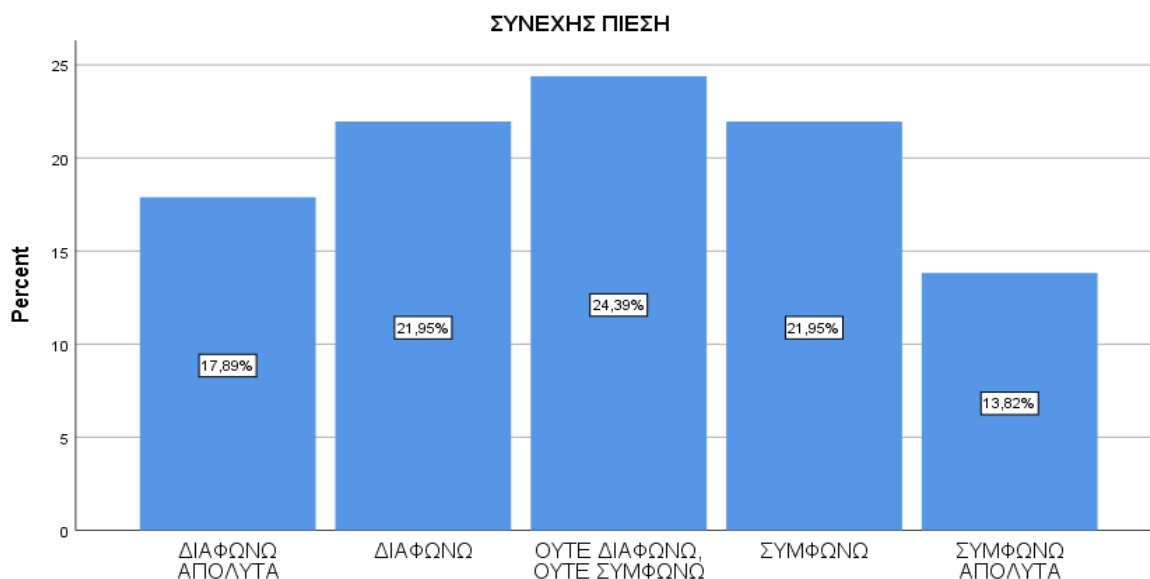
Γράφημα 7. 10 Ραβδόγραμμα για δουλειά στο σπίτι , μετά το πέρας εργασίας (ερώτηση 25)

Αναφορικά με το εάν οι προϊστάμενοι ή οι συνάδελφοι απασχολούν τηλεφωνικώς τα άτομα της παρούσας έρευνας μετά το πέρας της εργασίας, στην ερώτηση 26, κοντά φαίνεται να είναι τα ποσοστά των τριών πρώτων απαντήσεων από τον Πίνακα 7.16 και συγκεκριμένα, το 24,6% (N=30) απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα» ενώ οι απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» σημείωσαν το ίδιο ποσοστό 23% (N=28). Όμως, το ίδιο ποσοστό 14,8% (N=18) σημειώθηκε και στις δύο τελευταίες απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα».

ΚΛΗΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	23,6	24,6	24,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ	28	22,0	23,0	47,5
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	28	22,0	23,0	70,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	14,2	14,8	85,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	18	14,2	14,8	100,0
	Total	122	96,1	100,0	
<i>Missing</i>	99999	1	,8		
	System	4	3,1		
	Total	5	3,9		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 16 Πίνακας συχνοτήτων για το εάν δέχονται οι συμμετέχοντες τηλεφωνικές κλήσεις από άτομα της εργασίας τους (ερώτηση 26)

Επιπλέον, για το εάν αισθάνονται συνεχώς πίεση (ερώτηση 27), στο Γράφημα 7.11 φαίνεται ότι το 24,39% των ατόμων επέλεξε την τρίτη επιλογή «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» και οι επιλογές «Διαφωνώ» και «Συμφωνώ» σημείωσαν το ίδιο ποσοστό 21,95%. Ακολούθησε η επιλογή «Διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 17,89% και τέλος η επιλογή «Συμφωνώ απόλυτα» με 13,82%.



Γράφημα 7. 11 Ραβδόγραμμα για το αίσθημα συνεχούς πίεσης (ερώτηση 27)

Η επόμενη ερώτηση (28) αναφερόταν στο εάν τα άτομα αισθάνονται πως δεν αποδίδουν ικανοποιητικά στις εργασιακές αλλά και στις οικογενειακές/προσωπικές υποχρεώσεις. Παρατηρώντας τον Πίνακα 7.17, οι επιλογές «Διαφωνώ» και «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» μοιράστηκαν το ποσοστό 60,6% (N=74) ενώ το 19,7% (N=24) επέλεξε την πρώτη επιλογή «Διαφωνώ απόλυτα». Μόλις το 10,7% (N=13) επέλεξε πως «Συμφωνεί» και το 9% (N=11) πως «Συμφωνεί απόλυτα».

ΑΙΣΘΗΣΗ ΜΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	18,9	19,7	19,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	37	29,1	30,3	50,0
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	37	29,1	30,3	80,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	13	10,2	10,7	91,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	8,7	9,0	100,0
	Total	122	96,1	100,0	
<i>Missing</i>	99999	1	,8		
	System	4	3,1		
	Total	5	3,9		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 17 Πίνακας συχνοτήτων για το αίσθημα μη αποδοτικότητας σε εργασιακές και προσωπικές υποχρεώσεις (ερώτηση 28)

Έτσι, σχετικά με το εάν η πίεση που δέχεται το άτομο από την επαγγελματική και προσωπική του ζωή έχει αντίκτυπο στην υγεία του, σωματική και ψυχική (ερώτηση 29), φαίνεται στον Πίνακα 7.18 καθώς «Συμφώνησε» το 28,7% (N=35) ενώ ουδέτερα απάντησε το 23% (N=28). Περίπου ομοιόμορφα κατανέμονται οι υπόλοιπες απαντήσεις όπου το 18% (N=22) «Συμφωνεί απόλυτα», το 15,6% (N=19) «Διαφωνεί απόλυτα» και το 14,8% (N=18) «Διαφωνεί».

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΙΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	15,0	15,6	15,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ	18	14,2	14,8	30,3
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	28	22,0	23,0	53,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	35	27,6	28,7	82,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	17,3	18,0	100,0
	Total	122	96,1	100,0	
<i>Missing</i>	99999	1	,8		
	System	4	3,1		
	Total	5	3,9		
<i>Total</i>		127	100,0		

Πίνακας 7. 18 Πίνακας συχνοτήτων για επίδραση της πίεσης στην υγεία του ατόμου (ερώτηση 29)

7.6 Ερωτήσεις για την Ισορροπία Επαγγελματικής-Προσωπικής Ζωής

Στην ερώτηση 30, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν εφαρμόζονται πολιτικές διευκόλυνσης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στην εργασία τους. Από τον Πίνακα 7.19, φαίνεται πως κυριάρχησε το ποσοστό 48,8% (N=60) των ατόμων που δήλωσαν «Όχι» ενώ ακολούθησε το ποσοστό 31,7% (N=39) των ατόμων που είχε καταφατική απάντηση, και τέλος το 19,5% (N=24) που δήλωσε πως δεν γνωρίζει.

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΝΑΙ	39	30,7	31,7	31,7
	ΟΧΙ	60	47,2	48,8	80,5
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	24	18,9	19,5	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		

Total	127	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Πίνακας 7. 19 Πίνακας συχνότητων για το εάν εφαρμόζονται πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (ερώτηση 30)

Σχετικά με την ερώτηση 31, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν μέσα από μία λίστα πολιτικών που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις που απασχολούνται. Είχαν την δυνατότητα να σημειώσουν πάνω από μία επιλογή.



Γράφημα 7. 12 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική ευέλικτου ωραρίου (1^η επιλογή)

Η πρώτη επιλογή που αφορούσε τις ευέλικτες ώρες εργασίας επιλέχθηκε μόνο από το 20,83% των ατόμων (Γράφημα 7.12).



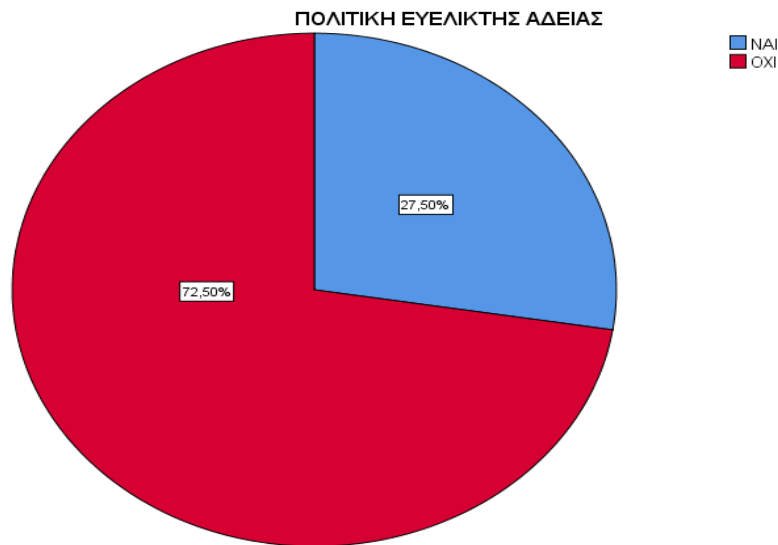
Γράφημα 7. 13 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική μερικής απασχόλησης (2^η επιλογή)

Η δεύτερη επιλογή που ήταν η μερική απασχόληση επιλέχθηκε από το 26,67% (Γράφημα 7.13).



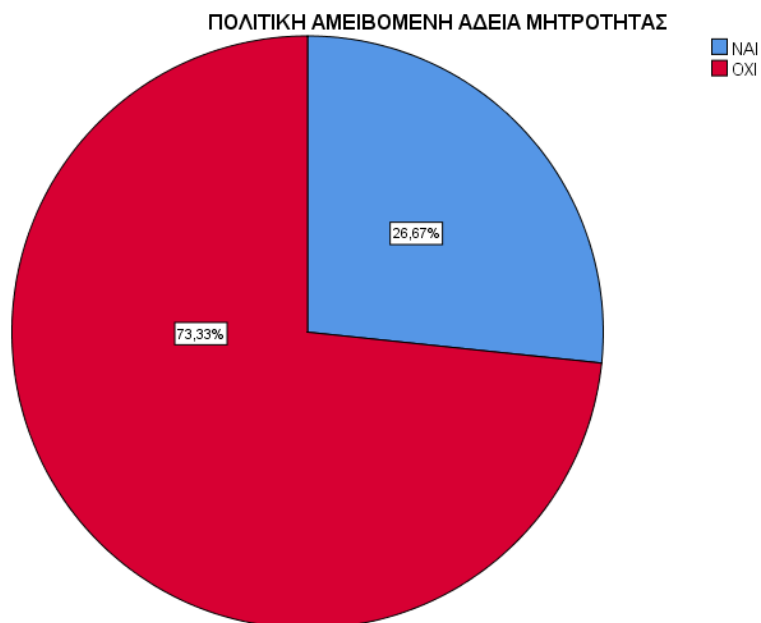
Γράφημα 7. 14 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική συμπιεσμένης εβδομάδας εργασίας (3^η επιλογή)

Η τρίτη επιλογή με θέμα την συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας, δηλαδή τα άτομα να εργάζονται λιγότερες ημέρες με αυξημένο ωράριο, σημείωσε ποσοστό επιλογής μόλις 2,5% (Γράφημα 7.14).

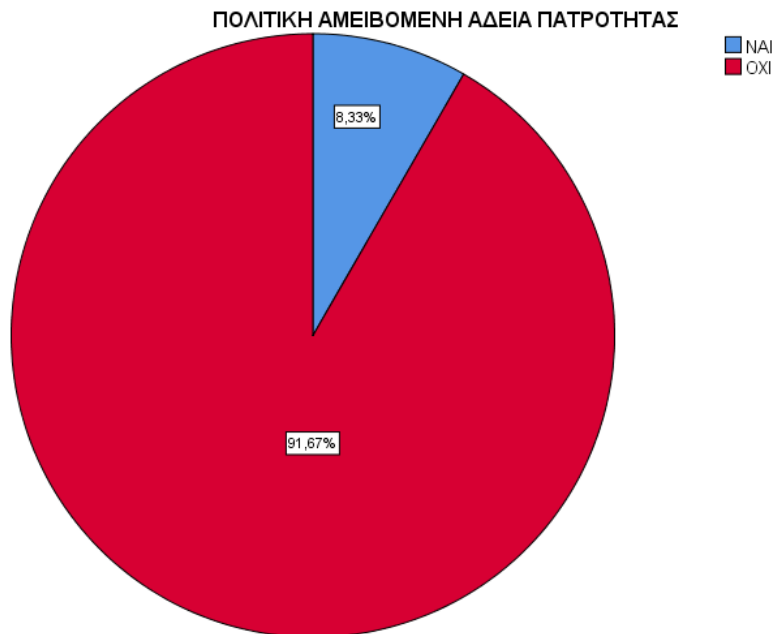


Γράφημα 7. 15 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική ευέλικτης άδειας (4^η επιλογή)

Παραπάνω από το μισό του δείγματος, σε ποσοστό 72,5% δήλωσε πως εφαρμόζεται πολιτική ευέλικτης άδειας, στην τέταρτη επιλογή (Γράφημα 7.15).



Γράφημα 7. 16 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική αμειβόμενης άδειας μητρότητας (5^η επιλογή)



Γράφημα 7. 17 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική αμειβόμενης άδειας πατρότητας (6^η επιλογή)

Στη συνέχεια, η πέμπτη και έκτη επιλογή που ήταν αντίστοιχα η αμειβόμενη άδεια μητρότητας και πατρότητας επιλέχθηκαν από το 27,5% και 26,67% αντιστοίχως (Γραφήματα 7.16 & 7.17).



Γράφημα 7. 18 Διάγραμμα πίτας για την πολιτική κέντρου φύλαξης παιδιών στον χώρο εργασίας (7^η επιλογή)

Έβδομη επιλογή ήταν το κέντρο φύλαξης παιδιών στο χώρο εργασίας όπου το 91,67% δήλωσε «Όχι» (Γράφημα 7.18).



Γράφημα 7. 19 Διάγραμμα πίτας για την επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών από τον εργοδότη (8^η επιλογή)



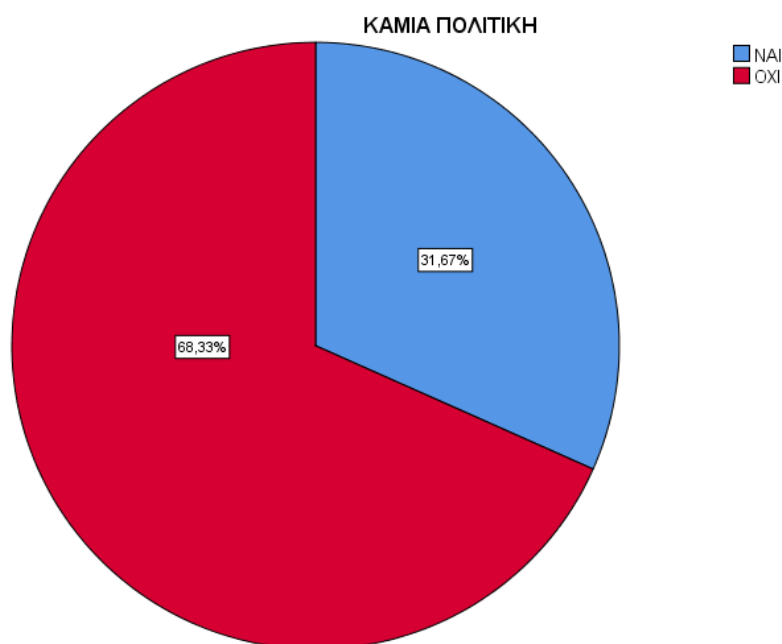
Γράφημα 7. 20 Διάγραμμα πίτας για την επιδοτούμενη φροντίδα εξαρτώμενων ατόμων από τον εργοδότη (9^η επιλογή)

Ακόμα, όγδοη και ένατη επιλογή ήταν η επιδοτούμενη φροντίδα των παιδιών και αντίστοιχα των εξαρτώμενων ατόμων από τον εργοδότη όπου όλοι όσοι απάντησαν επέλεξαν την απάντηση «Όχι» και στις δύο περιπτώσεις (Γραφήματα 7.19 & 7.20).

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	1	,8	,8	,8
	OXI	119	93,7	99,2	100,0
	Total	120	94,5	100,0	
Missing	99999	3	2,4		
	System	4	3,1		
	Total	7	5,5		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 20 Πίνακας συχνοτήτων για την υπηρεσία παραπομπής (10^η επιλογή)

Μόνο 1 άτομο (0,8%) στην δέκατη επιλογή δήλωσε πως υφίσταται η υπηρεσία παραπομπής στην επιχείρηση που εργάζεται, δηλαδή διαθέσιμες εγκαταστάσεις φροντίδας παιδιών και/ή ηλικιωμένων που παρέχονται από τους εργοδότες (Πίνακας 7.20).



Γράφημα 7. 21 Διάγραμμα πίτας για την επιλογή "καμία πολιτική" (11^η επιλογή)

Τέλος το 31,67% δήλωσε πως δεν εφαρμόζεται κάποια από τις προαναφερθείσες πολιτικές στην επιχείρηση που εργάζεται (Γράφημα 7.21).

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας (ερώτηση 32), οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν εάν θεωρούν πως οι προαναφερθείσες πολιτικές συνεισφέρουν στην επίτευξη

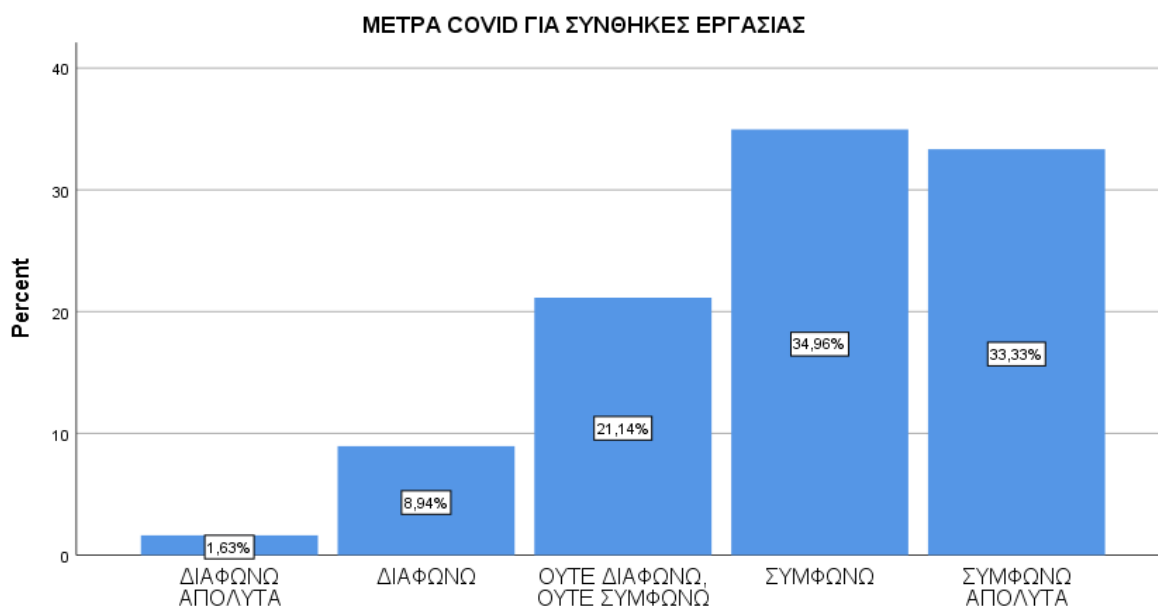
ισορροπίας της σχέσης προσωπικής-επαγγελματικής ζωής. Από τον Πίνακα 7.21, φαίνεται ότι περισσότερο από το μισό των ατόμων, σε ποσοστό 65% (N=80) απάντησε «Ναι» ενώ το 14,6% (N=18) απάντησε «Όχι» και το υπόλοιπο 20,3% (N=25) πως «Δεν γνωρίζει».

ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	NAI	80	63,0	65,0	65,0
	OXI	18	14,2	14,6	79,7
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	25	19,7	20,3	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 21 Πίνακας συχνοτήτων για τη συνεισφορά των πολιτικών της επιχείρησης στη σχέση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (ερώτηση 32)

7.7 Επίδραση της Υγειονομικής Κρίσης Covid 19 στην Ισορροπία Μεταξύ Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής των Εργαζομένων

Στην ερώτηση 33 που κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να δηλώσουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σχετικά με το εάν τα προληπτικά μέτρα κατά της εξάπλωσης του ιού Covid 19 επιδείνωσαν τις συνθήκες εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε πως «Συμφωνεί» και ακολούθως το 33,33% πως «Συμφωνεί απόλυτα». Ουδέτερη στάση κράτησε το 21,14% ενώ οι επιλογές «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» συγκέντρωσαν ποσοστά 8,94% και 1,63% αντίστοιχα, σύμφωνα με το Γράφημα 7.22 παρακάτω.



Γράφημα 7. 22 Ραβδόγραμμα για την επίδραση των μέτρων προστασίας κατά της εξάπλωσης της πανδημίας Covid 19 στις συνθήκες εργασίας (ερώτηση 33)

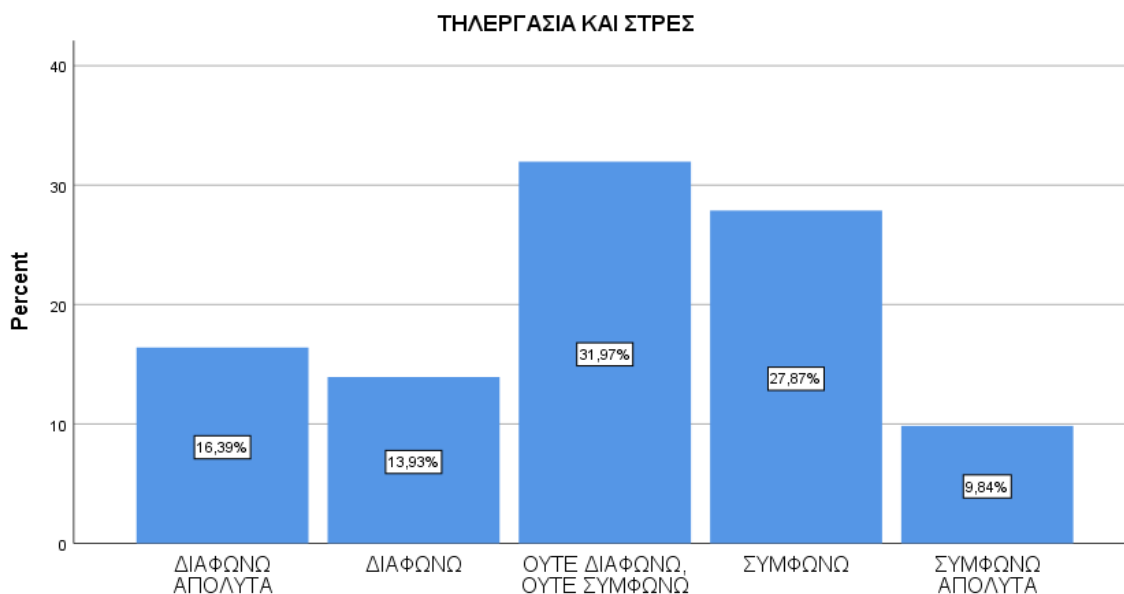
Η επόμενη ερώτηση (34) εμπειρίχθε τη συνεισφορά της εργασίας από το σπίτι στη διαχείριση των οικογενειακών/προσωπικών υποχρεώσεων. Το ποσοστό 29,3% (N=36) δήλωσε πως «Ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί» όμως το 28,5% (N=35) δήλωσε πως «Συμφωνεί» και το 19,5% (N=24) ότι «Συμφωνεί απόλυτα». Τέλος, οι επιλογές «Διαφωνώ απόλυτα» και «Διαφωνώ» επιλέχθηκαν από ίδιο ποσοστό ατόμων και συγκεκριμένα 11,4% (N=14) καθώς βλέπουμε και στον Πίνακα 7.22.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	11,0	11,4	11,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ	14	11,0	11,4	22,8
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	36	28,3	29,3	52,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	35	27,6	28,5	80,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	18,9	19,5	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 22 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό επιρροής της τηλεργασίας στις οικογενειακές/προσωπικές υποχρεώσεις (ερώτηση 34)

Η ερώτηση 35 αναφερόταν στη μεταφορά του στρες στο σπίτι λόγω της τηλεργασίας ως νέα μέθοδος εργασίας. Με βάση το Γράφημα 7.23 η τρίτη επιλογή «Ούτε διαφωνώ, ούτε

συμφωνώ» έρχεται πρώτη με ποσοστό 31,97%, ακολουθεί η τέταρτη επιλογή «Συμφωνώ» με ποσοστό 27,87% και στη συνέχεια η πρώτη επιλογή «Διαφωνώ απόλυτα» με 16,39%. Το 13,93% δήλωσε πως «Διαφωνεί» και το 9,84% πως «Συμφωνεί απόλυτα».



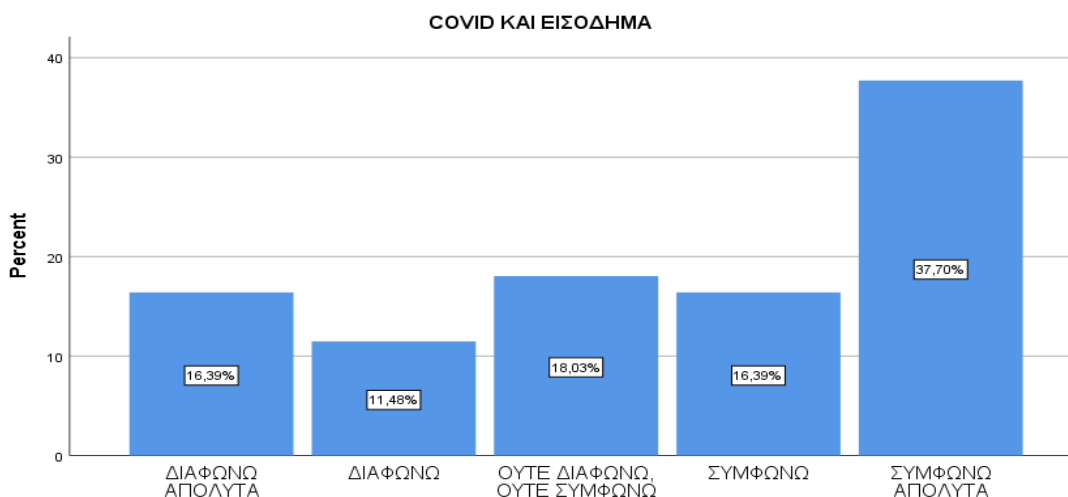
Γράφημα 7. 23 Ραβδόγραμμα για τον βαθμό επιρροής του άγχους λόγω τηλεργασίας στο σπίτι (ερώτηση 35)

Στην ερώτηση 36 οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν η αλλαγή του τρόπου εργασίας λόγω πανδημίας οδήγησε σε αυξημένες ώρες εργασίας. Καθώς παρατηρούμε τον Πίνακα 7.23, το 34,1% (N=42) κράτησε ουδέτερη στάση, το 25,2% (N=31) δήλωσε ότι «Συμφωνεί» και το 17,89% (N=22) ότι «Συμφωνεί απόλυτα». Από την άλλη, το 12,2% (N=15) δήλωσε πως «Διαφωνεί» και το 10,6% (N=13) ότι «Διαφωνεί απόλυτα».

ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΩΡΩΝ					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	10,2	10,6	10,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ	15	11,8	12,2	22,8
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	42	33,1	34,1	56,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	31	24,4	25,2	82,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	17,3	17,9	100,0
	Total	123	96,9	100,0	
<i>Missing</i>	System	4	3,1		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 23 Πίνακας συχνοτήτων για τον βαθμό επιρροής της τηλεργασίας στο αυξανόμενο ωράριο των εργαζομένων (ερώτηση 36)

Στην προτελευταία ερώτηση (37) οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν εάν η πανδημία του Covid 19 επηρέασε αρνητικά το μηνιαίο εισόδημα τους. Σε ποσοστό 37,7% ανέρχεται η απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» όμως οι απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» μοιράστηκαν το 32,72% (από 16,39% η κάθε μία απάντηση). Τέλος, το 11,48% «Διαφώνησε» (Γράφημα 7.24).



Γράφημα 7. 24 Ραβδόγραμμα για το εάν η πανδημία Covid 19 επηρέασε αρνητικά το μηνιαίο εισόδημα (ερώτηση 37)

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου(ερώτηση 35) εξέταζε εάν οι καινούργιες επαγγελματικές και προσωπικές συνθήκες λόγω του Covid 19 επιδείνωσαν την κατάσταση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του συμμετέχοντος. Έτσι, βλέποντας και τον Πίνακα 7.24, το ίδιο ποσοστό, 27,9% (N=34), σημείωσαν οι επιλογές «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» ενώ ακολούθησε η επιλογή «Συμφωνώ» με ποσοστό 25,4% (N=31). Τέλος, το 10,7% (N=13) των ατόμων δήλωσε πως «Διαφωνεί απόλυτα» και το 8,2% πως «Διαφωνεί».

COVID ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΖΩΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	10,2	10,7	10,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	10	7,9	8,2	18,9
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	34	26,8	27,9	46,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	31	24,4	25,4	72,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	31	24,4	25,4	72,1

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	34	26,8	27,9	100,0
	Total	122	96,1	100,0	
Missing	99999	1	,8		
	System	4	3,1		
	Total	5	3,9		
Total		127	100,0		

Πίνακας 7. 24 Πίνακας συχνότητων για το εάν οι καινούριες συνθήκες λόγω Covid 19 επηρεάζουν αρνητικά τη σχέση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής

(ερώτηση 38)

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα και Προτάσεις

8.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με στόχο την εκμείωση συμπερασμάτων σχετικά με τα επίπεδα ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις/οργανισμούς στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας.

Την διεξαγωγή της έρευνας υποστήριξε η βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε επί του θέματος με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της ισορροπίας επαγγελματικής- προσωπικής ζωής και των πολιτικών που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις/ οργανισμούς με στόχο την προώθηση της ισορροπίας αυτής.

Η εμπειρική έρευνα που ακολούθησε, οδήγησε στην συλλογή ερευνητικών δεδομένων από εργαζόμενους που απασχολούνται σε διάφορα είδη τουριστικών επιχειρήσεων/ οργανισμών στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων αυτών επέτρεψε την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, στο βαθμό ικανοποίησης τους από την ενασχόληση τους με την προσωπική και οικογενειακή τους ζωή, στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις επιπτώσεις της σύγκρουσης προσωπικής-οικογενειακής ζωής και των πολιτικών που εφαρμόζονται για την προώθηση της ισορροπίας αυτής, αλλά και στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την επίδραση της πανδημίας Covid 19 στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων.

8.2 Συμπεράσματα από την Εμπειρική Έρευνα

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων εργαζομένων προκύπτει πως το μεγαλύτερο με διαφορά ποσοστό (89 άτομα) των εργαζομένων που απασχολούνται σε επιχειρήσεις σχετικές με τον τουρισμό στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας αφορά τις γυναίκες. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι νεαρής ηλικίας, μόλις 21 έως 35 ετών και η πλειοψηφία αυτών (64 άτομα) είναι απόφοιτοι κάποιας ανώτερης ή ανώτατης σχολής. Συνεπώς, διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο. Ωστόσο, μικρότερος αριθμός των εργαζομένων (44 άτομα) έχει προχωρήσει σε κάποια εξειδίκευση μεταπτυχιακού επιπέδου. Ο μεγαλύτερος με διαφορά αριθμός των ερωτηθέντων είναι ελεύθεροι (74 άτομα) και δεν έχουν παιδιά ή

εξαρτώμενα άτομα στο οικογενειακό τους περιβάλλον. Ο λόγος για τον οποίο ενδεχομένως συμβαίνει αυτό είναι το νεαρό της ηλικίας που χαρακτηρίζει το μεγαλύτερο τμήμα του ερωτηθέντος δείγματος, με συνέπεια λίγοι εξ αυτών να έχουν προχωρήσει στην δημιουργία οικογένειας και να βρίσκονται ενδεχομένως ακόμη στη διάρκεια διεξαγωγής των σπουδών τους. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (39,8 %) απασχολείται σε κάποιο τουριστικό κατάλυμα και το μεγαλύτερο ποσοστό (60,98 %) απασχολείται με σχέση εργασίας πλήρους απασχόλησης. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό (56,56 %) δήλωσε πως ο μισθός που λαμβάνει για την εργασία του ανήκει στην κατηγορία 500-1001 ευρώ. Διακρίνουμε συνεπώς πως το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων που απασχολούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις στην περιφέρεια δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας, δεν λαμβάνει αρκετά υψηλό εισόδημα σε σχέση με την εργασία που προσφέρει.

Προκύπτει το θετικό συμπέρασμα πως οι πλειονότητα των εργαζομένων που ρωτήθηκαν είναι πολύ ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και ακόμη περισσότεροι είναι πολύ ικανοποιημένοι τόσο από το επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους τους όσο και από το επίπεδο σχέσης και επικοινωνίας με τα ανώτερα στελέχη. Ωστόσο, σημαντικό ποσοστό (41,5 %) των ερωτηθέντων απάντησαν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τον μισθό που λαμβάνουν σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν. Συμπεραίνουμε πως παρά το ότι δεν υπάρχει υψηλός βαθμός οικονομικής ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους κάτι που μπορεί να οφείλεται στην ύπαρξη καλών και υγιή σχέσεων με τους συναδέλφους και τα ανώτερα στελέχη. Η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους προϊσταμένους αλλά και των υφισταμένων μεταξύ τους και η ορθή εσωτερική επικοινωνία που φαίνεται να υφίσταται στις υπό μελέτη περιπτώσεις, φαίνεται να υπερβαίνει την όποια δυσaréσκεια μικρότερης οικονομικής ανταμοιβής.

Παρά την ικανοποίηση από την εργασία τους, οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να είναι εξίσου ικανοποιημένοι από την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή. Πολλοί εργαζόμενοι δήλωσαν πολύ ευχαριστημένοι από τις συνθήκες που επικρατούν στην οικογενειακή και προσωπική τους ζωή, διαπιστώνεται όμως πως η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι μόλις μέτρια ικανοποιημένοι από τον χρόνο που μπορούν να αφιερώσουν στην οικογένεια τους, στην ενασχόληση με θέματα της κοινότητας αλλά και στις προσωπικές τους ανάγκες.

Είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός πως από την ανάλυση διαπιστώνεται ότι αναφορικά με τη σύγκρουση μεταξύ οικογένειας/προσωπικής ζωής και εργασίας, η οικογένεια παρεμβαίνει στην εργασία σε πολύ μικρότερο βαθμό από ότι η εργασία παρεμβαίνει στην οικογένεια. Συνεπώς είναι πιο έντονο το φαινόμενο “work-to-family conflict” παρά το φαινόμενο “family-to-work conflict”. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες υποστήριξαν πως η απόδοση στην εργασία τους επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό

από τις οικογενειακές/προσωπικές τους υποχρεώσεις. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε πως οι οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις τους παρεμβάλλονται σε μικρό βαθμό στην εργασία τους ενώ ακόμη μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων δήλωσε πως οι πιέσεις της οικογενειακής και προσωπικής τους ζωής δεν επηρεάζουν καθόλου τις ευθύνες τους στην εργασία, όπως η έγκαιρη άφιξη και η ανάληψη καθηκόντων.

Σε αντίθεση, πολλοί εργαζόμενοι αποκάλυψαν πως οι απαιτήσεις της εργασίας τους παρεμβαίνουν είτε σε μέτριο είτε σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική τους ζωή καθώς επίσης αρκετοί (39 άτομα) δήλωσαν πως συμφωνούν στο γεγονός πως οι απαιτήσεις της εργασίας τους, τους προκαλεί άγχος και ένταση το οποίο μεταφέρεται στο σπίτι, ενώ επίσης αρκετοί (36 άτομα) διατήρησαν ουδέτερη στάση. Διαπιστώνεται πως παρά το γεγονός πως οι εργαζόμενοι δεν αναγκάζονται να δουλέψουν στο σπίτι μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου και ούτε απασχολούνται τηλεφωνικώς από προϊσταμένους ή συναδέλφους τους, η εργασία τους εξακολουθεί να παρεμβαίνει έντονα στην προσωπική και οικογενειακή τους ζωή. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από άλλους ερευνητές. Σύμφωνα με την Χατζηδημητρίου (2019), η σχέση μεταξύ εργασίας και οικογένειας χαρακτηρίζεται ως αρνητική, ενώ τα τελευταία χρόνια η αρνητική επιρροή της εργασίας στην σφαίρα της οικογένειας ολοένα και αυξάνεται.

Ωστόσο, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αποδεικνύουν πως το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων δε φαίνεται να αισθάνεται συνεχώς υπό πίεση ούτε αισθάνεται να μην αποδίδει ικανοποιητικά τόσο στις οικογενειακές όσο και στις προσωπικές του υποχρεώσεις. Ενδεχομένως, ένας από τους λόγους που συνεισφέρει σε αυτό είναι η νεαρή ηλικία των εργαζομένων και το γεγονός πως ο μεγαλύτερος αριθμός είναι ελεύθεροι. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως η οικογένεια δεν είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη ζωή των περισσότερων ερωτηθέντων. Τέλος, είναι υψίστης σημασίας να τονιστεί πως μεγάλος αριθμός των εργαζόμενων αποκάλυψε πως η πίεση από την προσωπική και την επαγγελματική ζωή έχει μεγάλο αντίκτυπο στην σωματική και ψυχική τους υγεία.

Σημαντικός λόγος για τον οποίο η εργασία φαίνεται να επηρεάζει σε τόσο μεγάλο βαθμό την οικογενειακή και προσωπική ζωή των εργαζομένων είναι η απουσία εφαρμογής πολιτικών που προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, με αποτέλεσμα να μην υφίσταται η έννοια της ισορροπίας μεταξύ των δύο. Πράγματι, και άλλοι σύγχρονοι ερευνητές έχουν καταλήξει σε παρόμοια ευρήματα. Σε μελέτη σχετική με την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αποκαλύφθηκε πως οι εργαζόμενοι και των δύο τομέων φαίνεται να θεωρούν πως στην Ελλάδα δεν υφίσταται η έννοια της επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι και των δύο τομέων αναγνωρίζουν την σημασία ύπαρξης ισορροπίας, τις

διαφορετικές ανάγκες που χαρακτηρίζουν τα άτομα σε διάφορες φάσεις της ζωής τους και το γεγονός πως η ύπαρξη επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να δουλεύουν καλύτερα. (Drosoroulou, 2020). Το συμπέρασμα αυτό είναι σύμφωνο με τον Εθνικό Δείκτη Ισοζυγίου Εργασιακής Ζωής (Fernandez-Crehue et al, 2015), όπου η Ελλάδα κατέχει την 26η θέση μεταξύ 26 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου) με τον χαμηλότερο δείκτη (0,053), ενώ ο μέσος όρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 1.480 (Drosoroulou, 2020).

Στην παρούσα έρευνα, μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (48,8 %) δήλωσε πως δεν εφαρμόζεται καμία πολιτική προώθησης της ισορροπίας προσωπικής/επαγγελματικής ζωής στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται. Σχετικά με τις πολιτικές που εφαρμόζονται, το 20, 83 % των ατόμων δήλωσαν πως εφαρμόζεται το ευέλικτο ωράριο εργασίας, το 26,67% απάντησαν πως εφαρμόζεται η πολιτική της μερικής απασχόλησης, πάνω από το μισό του δείγματος σε ποσοστό 72, 5 % απάντησε πως υπάρχει η δυνατότητα ευέλικτης άδειας, 27,5 % άτομα απάντησαν πως η επιχείρηση όπου εργάζονται παρέχει αμειβόμενη άδεια μητρότητας, ενώ ποσοστό του ύψους 26,67 % απάντησε πως η επιχείρηση τους παρέχει αμειβόμενη άδεια πατρότητας. Μόλις 2,5 % δήλωσε πως υπάρχει η δυνατότητα συμπιεσμένης εβδομάδας εργασίας, ποσοστό του ύψους 91,67 % δήλωσε πως δεν υπάρχει κέντρο φύλαξης παιδιών στην επιχείρηση όπου εργάζεται και μόλις 1 άτομο δήλωσε πως υπάρχει υπηρεσία παραπομπής, ενώ αποδεικνύεται πως καμία επιχείρηση δεν παρέχει επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών και εξαρτώμενων ατόμων. Ωστόσο, πολύ μεγάλος αριθμός ατόμων (31,67 %) δήλωσαν πως δεν εφαρμόζεται καμία από τις προαναφερθείσες πολιτικές.

Είναι χαρακτηριστικό πως τα χαμηλά αυτά ποσοστά εφαρμογής πολιτικών που προωθούν την επαγγελματική-προσωπική ισορροπία, επιβεβαιώνονται και από άλλες μελέτες. Στον ιδιωτικό τομέα στη χώρα μας- ο οποίος κατά βάση μελετάται στην παρούσα εργασία καθώς επικεντρωθήκαμε στις τουριστικές επιχειρήσεις-παρατηρούμε χαμηλά ποσοστά εφαρμογής πολιτικών. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε περίπου 237 εργαζομένους του δημόσιου και ιδιωτικού ελληνικού τομέα, προκύπτουν πολλαπλά συμπεράσματα για τις πολιτικές ενίσχυσης της ισορροπίας που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, στον ιδιωτικό τομέα η πολιτική του ευέλικτου ωραρίου εφαρμόζεται σε ποσοστό 17%, η πολιτική μερικής απασχόλησης για γονικούς λόγους σε ποσοστό 21 %, η πολιτική της αμειβόμενης άδειας μητρότητας και πατρότητας σε ποσοστό 50% έκαστην, η πολιτική παροχής κέντρου φύλαξης παιδιών σε ποσοστό μόλις 3%, ενώ οι πολιτικές επιδοτούμενης φροντίδας παιδιών και εξαρτώμενων ατόμων σε ποσοστά μόλις 6% και 7% αντίστοιχα (Drosoroulou, 2020). Συμπερασματικά, διαφαίνεται πως, όπως διαπιστώθηκε και από τα ευρήματα της παρούσης, κυριαρχεί η εφαρμογή κάποιων

πολιτικών όπως αυτής του ευέλικτου ωραρίου, της μερικής απασχόλησης και της αμειβόμενης άδειας μητρότητας και πατρότητας. Εν αντιθέσει, είναι διακριτό πως στην χώρα μας και ιδιαίτερα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι εργοδότες δεν παρέχουν κέντρα φύλαξης των παιδιών, ούτε φροντίζουν να υπάρχουν υπηρεσίες παραπομπής για την διευκόλυνση των εργαζομένων και ελάχιστοι φροντίζουν να παρέχουν επιδοτήσεις για την φροντίδα των παιδιών ή των λοιπών εξαρτώμενων ατόμων.

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους της παρούσας έρευνας, οι πολιτικές που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται, συνεισφέρουν στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, είναι εμφανές πως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολύ λίγες πολιτικές από τις υπάρχουσες με αποτέλεσμα η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής να εξακολουθεί να συνιστά ένα μεγάλο πρόβλημα που χρήζει επίλυσης. Πιθανόν, ένας από τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις δεν προβαίνουν στην εφαρμογή περισσότερων πολιτικών είναι το κόστος εφαρμογής τους καθώς κάποιες πολιτικές όπως η επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών και εξαρτώμενων ατόμων, θα επιβάρυναν την επιχείρηση οικονομικά.

Τα τελευταία δύο χρόνια υπήρξαν ιδιαίτερα κρίσιμα καθώς η εμφάνιση της πανδημίας του κορωνοϊού άλλαξε τις εργασιακές συνθήκες σε μεγάλο βαθμό. Πολλοί εργαζόμενοι κλήθηκαν να δουλέψουν από το σπίτι με τη μέθοδο της τηλεργασίας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε πως πολλές φορές οι νέες συνθήκες εργασίας δυσκόλεψαν τους εργαζόμενους και διατάραξαν την ισορροπία που υπήρχε μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, καθώς η εργασία από το σπίτι θόλωσε τα όρια μεταξύ σπιτιού και εργασίας. Υπήρξαν ωστόσο και περιπτώσεις όπου η νέα μέθοδος εργασίας βοήθησε τους εργαζόμενους στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς τους έδωσε την δυνατότητα παράλληλα με την εργασία τους στο σπίτι, να διεκπεραιώνουν και άλλες οικογενειακές υποχρεώσεις.

Στην παρούσα έρευνα, μεγάλος αριθμός των ερωτηθέντων (27,9 %) δήλωσε πως πράγματι οι νέες επαγγελματικές και προσωπικές συνθήκες που προέκυψαν από την πανδημία Covid 19, επιδείνωσαν την κατάσταση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, ο ίδιος αριθμός ατόμων απάντησε πως δεν επηρεάστηκε η εν λόγω ισορροπία λόγω των νέων συνθηκών που παρουσιάστηκαν. Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα στο γεγονός πως η πανδημία Covid 19 επηρέασε αρνητικά τον μισθό τους, ενώ φαίνεται πως οι νέες εργασιακές συνθήκες, στις περισσότερες περιπτώσεις εργαζομένων, δεν οδήγησαν σε αυξημένες ώρες εργασίας ούτε και σε αυξημένο στρες. Φαίνεται τέλος πως οι νέες εργασιακές συνθήκες δεν επηρέασαν μεγάλο αριθμό των ερωτώμενων (29,3 %) σχετικά με την διευκόλυνση της ταυτόχρονης διαχείρισης των οικογενειακών/προσωπικών υποχρεώσεων, λόγω της εργασίας από το σπίτι. Αξίζει

ωστόσο να αναφερθεί πως μεγάλος αριθμός (28,5 %) συμφώνησε στο γεγονός ότι πράγματι η τηλεργασία βοήθησε τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται ταυτόχρονα διάφορες οικογενειακές και προσωπικές τους υποχρεώσεις. Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως οι νέες συνθήκες εργασίας λόγω της πανδημίας δεν φαίνεται να επηρέασαν ιδιαίτερα αρνητικά τους εργαζόμενους σε τουριστικές επιχειρήσεις της δυτικής και κεντρικής Μακεδονίας. Εκτός από το μηνιαίο εισόδημα το οποίο επηρεάστηκε αρνητικά φαίνεται να μην επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό άλλες παράμετροι της καθημερινότητας τους. Ενδεχομένως, ο λόγος για τον οποίο συνέβη αυτό είναι πως το μεγαλύτερο δείγμα του πληθυσμού που μελετήθηκε, προέκυψε να είναι νεαρής ηλικίας, ελεύθερο και δίχως οικογενειακές υποχρεώσεις.

Όπως επισημαίνεται και από την Drosorouli (2020), στην περίοδο της πανδημίας, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν σχετίζεται τόσο με το εάν κάποιο άτομο εργάζεται στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα, όσο με το εάν η επιχείρηση στην οποία εργάζεται συνδέεται ή όχι με την διαχείριση της πανδημίας.

8.3 Προτάσεις προς Μελέτη

Το φαινόμενο της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής εξακολουθεί να αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο. Η ισορροπία αυτή δεν έχει επιτευχθεί και όπως δείχνουν τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας δεν πραγματοποιούνται αρκετές προσπάθειες προς την επίτευξη της. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι δεν απολαμβάνουν μία ισορροπία μεταξύ των δύο πιο σημαντικών παραμέτρων της ζωής τους, της εργασίας τους και της προσωπικής/ιδιωτικής ζωής τους, καθώς κυρίως η επαγγελματική τους ζωή παρεμβαίνει έντονα στην προσωπική.

Στην παρούσα ενότητα, θα καταγραφούν ορισμένες προτάσεις στόχος των οποίων αποτελεί η προσπάθεια βελτίωσης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις μέσα από την προώθηση της ισορροπίας στο πλαίσιο εφαρμογής νέων πολιτικών από τις εκάστοτε επιχειρήσεις/οργανισμούς.

Ως πρώτο βήμα, είναι απαραίτητο τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και οι ιδιοκτήτες μικρών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, να ενημερωθούν για την σημασία της διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Πρέπει να αναγνωριστούν τα οφέλη που υπάρχουν τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την

επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να αναγνωρισθεί η αξία της διατήρησης ικανοποιημένων εργαζομένων για την καλή λειτουργία της επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτή. Έπειτα, είναι αναγκαίο να υπάρξει εκπαίδευση σχετική με τις διαθέσιμες πολιτικές που υπάρχουν για την προώθηση της ισορροπίας αλλά και τις πολιτικές που θα πρέπει να εφαρμόσει κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της, το εργατικό της δυναμικό και την οικονομική της κατάσταση. Η εκάστοτε επιχείρηση, πρέπει να αναγνωρίσει τη σημασία εφαρμογής πολιτικών προώθησης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και πρέπει να επενδύσει οικονομικά στην σωστή κατάρτιση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, που είναι υπεύθυνο για τους εργαζομένους της επιχείρησης αλλά και στην εφαρμογή πολιτικών. Πράγματι, το κόστος εφαρμογής πολιτικών είναι μεγάλο κατά περιπτώσεις, ωστόσο, μακροπρόθεσμα η επένδυση αυτή είναι από τις σημαντικότερες για την καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι χρήσιμο το ελληνικό κράτος, να αναγνωρίσει τη σημασία που έχουν οι πολιτικές προώθησης της επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας για την ευημερία των εργαζομένων και να συνεισφέρει στην προώθηση της ισορροπίας αυτής. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να παρέχεται εκπαίδευση επί του θέματος σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές του κλάδου του τουρισμού, μέσω της συμπερίληψης μαθημάτων που εξειδικεύονται στην ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής και στις διαθέσιμες προς εφαρμογή πολιτικές προώθησης της ισορροπίας αυτής. Επιπλέον, θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης σε συνεργασία με φορείς όπως ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ώστε να βοηθήσουν τη διαδικασία επιμόρφωσης των ανώτερων στελεχών. Η αλλαγή της υπάρχουσας νοοτροπίας θα επέλθει μονάχα μέσω της κατάλληλης κατάρτισης και εκπαίδευσης και σε αυτό μπορεί να συνεισφέρει ο κρατικός οργανισμός.

Επιπλέον, η εμπειρική έρευνα έδειξε πως ακόμη και οι επιχειρήσεις που προσφέρουν κάποιες πολιτικές προώθησης της ισορροπίας, επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες πολιτικές όπως η αμειβόμενη άδεια μητρότητας, οι ευέλικτες ώρες εργασίας και η μερική απασχόληση. Ωστόσο, παρατηρείται πως πολιτικές όπως η συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας, τα κέντρα φύλαξης παιδιών στον χώρο εργασίας και η επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών και εξαρτώμενων ατόμων εφαρμόζονται σε ελάχιστες έως μηδαμινές περιπτώσεις. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να ενημερωθεί και να μεριμνήσει για την εφαρμογή επιπλέον πολιτικών, ώστε να μπορεί να συνεισφέρει αποτελεσματικότερα στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων της. Επιπρόσθετα, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η ενημέρωση των ίδιων των εργαζομένων σχετικά με θέματα επαγγελματικής-προσωπικής ισορροπίας ώστε να μπορούν οι ίδιοι να διεκδικούν καλύτερες εργασιακές συνθήκες και να αποδίδουν κατά συνέπεια καλύτερα στην εργασία τους.

Εν κατακλείδι, πρέπει να επισημανθεί η έλλειψη ερευνών σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα στον ελληνικό χώρο. Η παρούσα έρευνα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρης, ούτε να εκπροσωπήσει όλο τον ελληνικό χώρο, καθώς για τους σκοπούς της έρευνας περιορίστηκε τοπικά. Ωστόσο, θα μπορούσε να αποτελέσει το έναυσμα ώστε να διεξαχθούν νέες έρευνες σχετικά με την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής στις τουριστικές επιχειρήσεις και να διερευνηθούν νέες πτυχές και ερωτήματα που εγείρονται για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δημητριάδης, Ε. (2006), *Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ευθυμιάτου-Πουλάκου, Α. (1994), *Τουριστικό Δίκαιο*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Ζαχαράτος, Γ. (2003), *Package Tour*, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Ηγουμενάκης, Ν. (1997), *Τουριστική Οικονομία*, Τόμος Β΄, Αθήνα: Interbooks.
- Ηγουμενάκης, Ν. (1997), *Τουριστική Οικονομία*, Τόμος Α΄, Αθήνα: Interbooks.
- Καλιφιώτης, Στ. (1974), *Τουριστικά επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Θ. Τυροβολά.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*, Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ .
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Αθήνα: Ευρωτυπ Α.Ε.
- Καραμάνη Ν, Σ. (2012), *Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουρισμό*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κασιμάτη, Κ. Θανοπούλου, Μ. Τσάρτας, Π. (1995) *Η γυναικεία απασχόληση στον τουριστικό τομέα. Διερεύνηση της αγοράς εργασίας και επισήμανση προοπτικών*, Αθήνα: Ευρωπαϊκή Κοινότητα – Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Λαγός, Δ. (2005), *Τουριστική Οικονομική*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Λαγός, Δ. και Λιαργόβας, Π. (2003), *Τουριστική Οικονομία*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Ο.Ε.Δ.Β
- Λαλούμης, Δ. (2015), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, διαθέσιμο στο <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5283> (πρόσβαση στις 29/4/2021)
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ξυροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001), *Δ.Α.Π: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπανίκος, Γ. (2004), *Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία*, Αθήνα: Ι.Τ.Ε.Π, Ειδικές Εκδόσεις 4.
- Πρίντζιου, Ε. και Μπατσούλη, Χ. (2019), *Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στην Σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
- Ρούσσο, Π. και Τσαούσης, Γ. (2002), *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ρούσσο, Π. και Τσαούσης, Γ. (2011), *Στατιστική στις επιστήμες της συμπερασματολογίας με τη χρήση του SPSS*, Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.

ΣΕΤΕ (2003), Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι, Β' έκδοση, διαθέσιμο στο <https://sete.gr/files/Media/Ebook/ELLHNIKOS%20TOYRISMOS%202010%20FINAL.pdf> (πρόσβαση στις 30/4/2021)

Σταθακόπουλος, Β. (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης.

Σταυρινούδης, Θ. (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Σταυρινούδης, Θ., Παπαγεωργίου, Σ., Μαλτέζου, Ε., Λαλούμης, Δ. (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Σταυρινούδης, Θ.Α., Πνευματικούδη, Κ. (2018), *Διοίκηση Τουριστικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας*, διαθέσιμο στο https://aegeanmoodle.aegean.gr/pluginfile.php/136936/mod_resource/content/1/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8E%CE%BD%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20%CE%A6%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82%20new.pdf (πρόσβαση στις 18/01/2021)

Χατζηδημητρίου, Ε. (2019), *Η Σύγκρουση από τον Χώρο της Εργασίας στην Οικογένεια*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Χρήστος, Λ. (2020), Η σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, διαθέσιμο στο <https://www.skywalker.gr/elGR/static/pyxida-content/Article/%CE%97-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82> (πρόσβαση στις 29/4/2021)

Χρήστου, Ε. (1999), *Έρευνα τουριστικής αγοράς*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (1991), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ., (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Σ., Άννινος, Λ., (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, διαθέσιμο στο <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4981> (πρόσβαση στις 29/4/2021)

Keiser, J. (1998), *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, θεωρία και πράξη, επιμέλεια Καλιπίρης, Φ., Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Rutherford, D. (1995), *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*, επιμέλεια Παρασκευάς, Α., 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Tyson, S., York, A., (2000), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Τα δομικά συστατικά του HRM*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Μ.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allen, T. D. (2001), "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, **58**(3), pp.414-435.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., & Bruck, C. S. (2000). "Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, **5**(2), pp. 278-308.

Allen, T.D. (2001), "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, **58**(2), pp. 414- 435.

Amin, A. (1994) 'Post-fordism: models, fantasies and phantoms of transition', Amin, A (ed): *Post-fordism. A reader*, Oxford: Blackwell, pp. 1-40.

Andreotti, A., Garcia, S., Gomez, A., Hespanha, P., Kazepov, Y. and Mingione, E. (2001), 'Does a Southern European Model Exist?', *Journal of European Area Studies*, **9**, pp.143–62.

Armstrong, M. (2000), *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Unlimited.

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005), "Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents", *The Journal of Applied Psychology*, **90**(1), pp. 132–146.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999), "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria", *Journal of Applied Psychology*, **84**, pp. 496–513.

Baral, R. & Bhargava, S. (2009), "Work Life Balance Practices in Indian Organizations: Challenges and Prospects", *NHRD Network Journal*, **2** (3), pp. 53-58.

Baum, T. (1995), *Human Resource Management and the Tourism and Hospitality Industry: An Introduction*, London: Chapman & Hall.

Becker, S., and Bryman, A. (2004), *Understanding Research for Social Policy and Practice: Themes, methods and approaches*, Social Policy Association.

Bernas, K. H., & Major, D. A. (2000), "Contributors to stress resistance: Testing a model of women's work-family conflict", *Psychology of Women Quarterly*, **24**(2), pp. 170–178.

Bernas, K. H., & Major, D. A. (2000), "Contributors to stress resistance: Testing a model of women's work-family conflict", *Psychology of Women Quarterly*, **24**, pp. 170 –178.

Bessa, I. (2012). *Flexible Work Arrangements in Greece: Theoretical Perspectives and Evidence from Employers and Employees*. (Unpublished Doctoral thesis, City University London).

Bhattacharya, S., Neelam, N. & Rajagopal, K. (2020), "A Perspective on Work-Life Balance and Its Determinants", *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, **11**(4), pp. 41-59.

Boyar, S.L., Maertz, C.P. Jr, Pearson, A.W. and Keough, S. (2003), "Work- family conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions", *Journal of Managerial Issues*, **15**(2), pp. 175-179.

- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2007), "An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits", *Journal of Managerial Issues*, **19**(1), pp. 35-52.
- Brooks, G.R. & Wallace, J.P. (2006), "A discursive examination of the nature, determinants and impact of organisational commitment", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, **44**(2), pp. 222-239.
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A. & Ryan, C. (2008), "The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, **46**(3), pp. 261-274.
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A. & Ryan, C. (2008), "The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, **46**(3), pp. 261-274.
- Brymer, R. (1988), *Introduction to hotel and restaurant management: A book of reading*, Kendall Hunt Publishing Company.
- Budd, J. and Mumford, K. (2004) 'Trade unions and family-friendly policies in Britain', *Industrial and Labour Relations Review*, **57**, pp. 204–222.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999), "The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict", *Journal of Management*, **25**(4), pp. 513–540.
- Ciotti, M., Cicozzi M., Terrinoni A., Jiang W., Wang C. & Bernardini S., (2020), "The Covid-19 Pandemic", <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10408363.2020.1783198> , [accessed 10/9/21]
- Clark, S.C., (2000), "Work/family border theory: A new theory of work/life balance", *Human Relations*, **53**(6), pp.747-770.
- Cook, A. (2009), "Connecting work-family policies to supportive work environments", *Group & Organization Management*, **34**(2), pp. 206-240.
- Cooke, F.L. & Jing, X. (2009), "Work-Life Balance in China: Sources of Conflicts and Copying Strategies", *NHRD Network Journal*, **2**(3), pp. 18-28.
- Crompton, R. & Lyonette, C. (2006). "Work-Life 'Balance' in Europe", *Acta Sociologica*, **49**(4), pp. 379-393.
- Dallimore, E. & Mickel, A. (2006), "Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance", *Human Relations*, **59**(1), pp. 61-103.
- Dallimore, E. & Mickel, A. (2006), "Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance", *Human Relations*, **59**(1), pp. 61-103.
- De Nisi Angelo S., Griffin Ricky W., (2001), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company.
- Delecta, P. (2011), "Work Life Balance", *International Journal of Current Research*, **3**(4), pp. 186-189.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011), "The Job Demands-Resources model: Challenges for future research", *South African Journal of Industrial Psychology*, **37**(2), pp. 1–9.
- Drosopoulou, A. (2020), *Work - life balance in the Public and Private Sectors in Greece*, Hellenic Open University.

- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986), "Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences", *The Journal of Applied Psychology*, **71**(1), pp. 56–60.
- Duxbury, L., Lyons, S. & Higgins, C. (2007), "Dual-income families in the new millennium: Reconceptualizing family type", *Advances in Developing Human Resources*, **9**(4), 472-486.
- E-kathimerini (2012) Unemployment hits new record high of 21.8%. Available at: http://www.ekathimerini.com/4dcgi/ w_articles_wsite2_1_12/04/2012_437627 [accessed 30/08/21]
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009), "Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life", *Gender, Work and Organization*, **16**(1), pp. 151–172.
- Evans, J., (2002), 'Work/Family Reconciliation, Gender Wage Equity and Occupational Segregation: The Role of Firms and Public Policy', *Canadian Public Policy*, **28**, pp. S187-S216.
- Evans, P & Bartolome, F, (1980), "The relationship between professional and private life", In C.B Derr (Ed), *Work, family and career*, New York: Praeger, pp. 281-317.
- Felstead, A. and Henseke, G. (2017), "Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work–life balance", *New Technology, Work and Employment*, **32**(3), pp. 195–212.
- Fernández-Crehuet, José María & Gimenez-Nadal, J. & Recio, Luisa. (2015), "The National Work–Life Balance Index©: The European Case", *Social Indicators Research*, **128** (1), pp.341-359.
- Fischer, C., D., Schoenfeldt, L., F. and Shaw, J.,B., (1999), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company.
- Fisher, G. G. (2002). *Work/personal life balance: A construct development study*, Doctoral dissertation, Bowling Green State University.
- Fisher, G.G., Bulger, C.A. & Smith, C.S. (2009), "Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement", *Journal of Occupational Health Psychology*, **14**(4), pp. 441-456.
- Forsyth, S. & Polzer-Debruyne, A. (2007), "The organisational pay-offs for perceived work-life balance support", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, **45**(1), pp. 113-123.
- Frone, M. R. (2000), "Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National Comorbidity survey", *Journal of Applied Psychology*, **85**(6), pp. 888- 95.
- Gerhards, J., Schafer, M. and Kampfer, S., (2009) 'Gender Equality in the European Union: The EU Script and its Support by European Citizens', *Sociology*, **43**, pp. 515–534.
- Giannikis, S. and Mihail, D. (2011) 'Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions', *International Journal of Human Resource Management*, **22**, pp. 417–432.
- Glavin, P. and Schieman, S. (2012) "Work–Family Role Blurring and Work–Family Conflict: The Moderating Influence of Job Resources and Job Demands", *Work and Occupations*, **39**(1), pp. 71–98.

- Golden, T. D. (2006), "The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction», *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **27**(3), pp. 319–340.
- Golden, T. D. (2006), "The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **27**(3), pp. 319–340.
- Green, A. (2021), "Covid Killed Work-Life Balance", <https://slate.com/human-interest/2021/03/work-life-balance-covid-19-pandemic-working-from-home-how-to-fix-it.html>, [accessed 12/9/21].
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, **10**(1), pp. 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999), "Research on work, family, and gender: Current status and future directions." In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*, Sage Publications, Inc, pp. 391–412.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990), "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *Academy of Management Journal*, **33**(1), pp. 64–86.
- Guest, D.E. (2002), "Perspectives on the study of work-life balance", *Social Science Information*, **41**(2), pp. 255-279.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009), "What would you sacrifice? Access to top management and the work–life balance", *Gender, Work and Organization*, **16**(1), pp. 14–36.
- Hall, D.T & Richter, J. (1988), "Balancing work life and home life: What can organizations do to help?", *Academy of Management Review*, **2**(3), pp.213-223.
- Halpern, D. F. (2005), "How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money", *Stress and Health, Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, **21**, pp. 157-168.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009), "Development and validation of a multidimensional measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)", *Journal of Management*, **35**, pp. 837– 856.
- Herlin, P.K., (2010), *The Influence of Work-Life Balance Benefits on Family-Supportive Organisational Perception and Work Attitudes*, Thesis, University of Waikato.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998), "Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance", *Personnel Psychology*, **51**(3), pp.667–683.
- Hill, E.J., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008), "Defining and conceptualizing workplace flexibility", *Community, Work, & Family*, **11**(2), pp. 149-163.
- Hyman, R. (2004) 'An Emerging Agenda for Trade Unions?'. In R. Munch (ed.) *Labour and globalisation: results and prospects*. Liverpool University Press: Liverpool.
- Inspire Workplaces (2020), "Worl/Life Balance During Covid 19", <https://hscbusiness.hscni.net/pdf/Work%20Life%20Balance%20during%20COVID-19.pdf>, [accessed 19/9/21].

- Jones, B.L., Scoville, D.P., Hill, E.J., Childs, G., Leishman, J.M. & Nally, K.S. (2008), "Perceived Versus Used Workplace Flexibility In Singapore: Predicting Work-Family Fit", *Journal of Family Psychology*, **22**(5), pp. 774- 783.
- Joshi, S., Leichne, J., Melanson, K., Pruna, C., Sager, N., Story, C.J. & Williams, K. (2002). "Work-life balance: A case of social responsibility or competitive advantages?" <http://www.work-lifebalance.com> [accessed 20/7/2021]
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kossek, E. (2016), "Implementing organizational work-life interventions: Toward a triple bottom line", *Community Work and Family*, **19**(2), pp. 242–256.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998), "Work-Family conflict, policies, and the job life satisfaction relationship: A review and directions for future organizational behavior-human resources research". *Journal of Applied Psychology*, **83**(2), pp.139- 149.
- Kouzis, G. (2001) *Industrial Relations and European Union: Flexibility and deregulation or enhancement of the employment?*, Athens: Studies, Institute of Labour, GSEE
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999), "Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", *Organizational Dynamics*, **28**, pp. 53–68.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010), "The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance", *European Research Studies*, **13**(1), pp. 201–214.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. In *Interpersonal Development* (pp. 57–89). Routledge.
- Liddicoat, L. (2003), "Stakeholders Perceptions of Family-Friendly Workplaces: An Examination of Six New Zealand Organisations", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, **41**(3), pp. 354-370.
- Liddicoat, L. (2003), "Stakeholders Perceptions of Family-Friendly Workplaces: An Examination of Six New Zealand Organizations", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, **41**(3), pp. 354-370.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, **24**(1), pp. 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *The Journal of Applied Psychology*, **78**(4), pp. 662–674.
- Lim, V.K.G., & Teo, T.S.H. (2000), "To work or not to work at home: An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking", *Journal of Managerial Psychology*, **15**(6), pp. 560-566.

- Lyberaki, A. (2010) 'The Record of Gender Policies in Greece 1980-2010: legal form and economic substance', *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe*, London School of Economics, GreeSE Paper No 36.
- Madipelli, S. et al (2014), "Enlightening the Consequences of Work Life Imbalance on Personal and Organizational Performance Excellence", http://library.kohinoor.edu.in/temp_doc/Journal_Book_Dec_%202013.pdf#page=50 [accessed 29/7/2021].
- McManus, K., Korabik, K., Rosin, H. M., & Kelloway, E. K. (2002), "Employed mothers and the work-family interface: Does family structure matter?", *Human Relations*, **55**(11), pp. 1295–1324.
- Menezes, LM. and Kelliher, C. (2011), "Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for the business case". *International Journal of Management Reviews*, **13**(4), pp. 452–474.
- Mihail, D. (2003) 'Atypical working in corporate Greece', *Employee Relations*, **25**, pp. 470–489.
- Mihail, D. (2004) 'Labour flexibility in Greek SMEs', *Personnel Review*, **33**, pp. 549– 560.
- Moos, M. and Skaburskis, A. (2007), "The characteristics and location of home workers in Montreal, Toronto and Vancouver". *Urban Studies*, **44**(9), pp. 1781–1808.
- Mosendz, P. and Melin, A. (2020), "Bosses are panic-buying spy software to keep tabs on remote workers", <https://www.latimes.com/business/technology/story/2020-03-27/coronavirus-work-from-home-privacy>, [accessed 19/05/21].
- Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrian, R. (1996), "Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, **81**(4), pp. 400-410.
- Nippert-Eng, C. (1996), *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*, Chicago, University of Chicago Press.
- Nomaguchi, K. M., Milkie, M.A. & Bianchi, S.M. (2005), "Time Strains and Psychological Well-Being: Do Dual-Earner Mothers and Fathers Differ?", *Journal of Family Issues*, **26**(4) 756 - 792.
- O'Driscoll, M.P. & Randall, D.M.(1999), "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, **48**(2), pp.197-209.
- O'Driscoll, M.P., Poelmans, P., Spector, P.E., Kalliath, T., Allen, T.D., Cooper, C.L. & Sanchez, J.I. (2003), "Family-Responsive Interventions, Perceived Organizational and Supervisor Support, Work-family Conflict, and Psychological Strain", *International Journal of Stress Management*, **10**(4), pp. 326-344.
- Office for National Statistics (2020a), "Coronavirus and the social impacts on Great Britain: 16 April 2020. Opinions and Lifestyle Survey (COVID-19 module), 27 March to 6 April 2020", <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/healthandwellbeing/datasets/coronavirusandthesocialimpactsongreatbritaindata> [accessed 19/5/20]
- Office for National Statistics (2020b), "Coronavirus and homeworking in the UK labour market: 2019. The extent to which different people in the labour market work from home, either on a regular or occasional basis". <https://www.ons.gov.uk/employmentand>

labourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/articles/coronavirusandhomeworkingintheuk labourmarket/2019 [accessed 19/5/20].

Onder, K. and Durgun, A., 2008. 'Effects Of Tourism Sector On The Employment In Turkey: An Econometric Application', *First International Conference On Management And Economics*, 28–29 March, Albania.

Ory, DT. and Mokhtarian, PL. (2006), "Which came first, the telecommuting or the residential relocation? An empirical analysis of causality". *Urban Geography*, **27**(7) pp. 590–609.

Papadimitriou, K. (2007) *The temporary agency work*. Athens: Sakkoulas Publications.

Papalexandris N. and Kramar K. (1997), "Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work", *Employee Relations*, **19** (6), pp. 581-595.

Pocock, B. (2005), "Work–care regimes: institutions, culture and behaviour and the Australian case", *Gender, Work and Organization*, **12**(1), pp.32-49.

Ralston, D. A. (1989), "The benefits of flextime: Real or imagined?" *Journal of Organizational Behavior*, **10**, pp. 369–373.

Rau, L. B., & Hyland, M. M. (2002), "Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction", *Personnel Psychology*, **55**, pp. 111–136.

Reuschke, D and Felstead, A. (2020), "Changing workplace geographies in the COVID-19 crisis", *Dialogues in Human Geography*, **10** (2), pp. 208-212.

Reuschke, D. (2019), "The subjective well-being of homeworkers across life domains". *Environment and Planning A: Economy and Space*, **51**(6), pp. 1326–1349.

Rothbard, N. P. (2001), "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, **46**(4), pp. 655–684.

Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001), "Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees", *Public Administration Review*, **61**, pp. 452–467.

Schuler, R.S (2000), "The Internationalization of H.R.M". *Journal of International Management*, **6**, pp.310-325.

Skinner, N. & Pocock, B. (2008), "Work-Life Conflict: Is Work Time or Work Overload More Important?", *Asian Pacific Journal of Human Resources*, **46**(3), 303-315.

Stavrou, E. (2005) 'Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross national study of the European work context', *Journal of Organizational Behaviour*, **26**, pp. 923–947.

Thompson, C. A., Andreassi, j. K., & Prottas, D. J. (2005), "Work-Family Culture: Key to Reducing Workforce-Workplace Mismatch?" In S. M. Bianchi, L. M. Casper, & B. R. King (Eds.), *Work, family, health, and well-being*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 117-132.

Thompson, C., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999), "When work-family benefits are not enough: The influence of workfamily culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, **54**, pp. 392–415.

Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Van Gils, W. & Kraaykamp, G. (2008), "The emergence of dual-earner couples: A longitudinal study of the Netherlands", *International Sociology*, **23**(3), 345- 366.

Vanhove, N. (1981), "Tourism and Employment", *International Journal of Tourism Management*, **2** (3), pp. 162-175.

Voudouris, I. (2004), 'The use of flexible employment arrangements: some new evidence from Greek firms', *International Journal of Human Resource Management*, **15**, pp. 131–146.

Whetten, D.A & Cameron, K.S. (1998), *Developing management skills*, 4th ed. Reading, MA: Addison Wesley Longman.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003) "High-performance' management practices, working hours and work–life balance", *British Journal of Industrial Relations*, **41**(2), pp.175–195.

Wise, S., Bond, S. & Meikle, A. (2003). *Work-Life Balance: Literature and Research Review*. Employment Research Institute: Napier University.

Zedeck, S., & Mosier, K. (1990), "Work in the Family and Employing Organization", *American Psychologist*, **45**, pp. 240-251.

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

https://sete.gr/fileuploads/basic_tourism_terminology/OrismoiStatistikonTourismou.pdf

<https://www.e-unwto.org/action/doSearch?ConceptID=2210&target=topic>

<https://www.touristhings.gr/2020/09/tmimata-ksenodoxeiou/>

Παράρτημα

Παρακάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας και η συνοδευτική επιστολή που χρησιμοποιήθηκε για την ενημέρωση των συμμετεχόντων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η Ισορροπία Επαγγελματικής- Προσωπικής Ζωής στις Τουριστικές Επιχειρήσεις και η Επίδραση της Πανδημίας Covid 19

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας στο ΔΠΜΣ "Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας", του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς σχετικούς με τον τουρισμό (καταλύματα, τουριστικά πρακτορεία, μεταφορικές και επισιτιστικές επιχειρήσεις, κέντρα διασκέδασης κ.ά.).

Ερευνάται η σχέση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζόμενων που απασχολούνται στον κλάδο του τουρισμού και η επίδραση της πανδημίας Covid 19 στην σχέση αυτή.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για τη συνεισφορά σας και να σας διαβεβαιώσω για τη διασφάλιση της ανωνυμίας σας.

Το ερωτηματολόγιο είναι σύντομο και θα χρειαστούν περίπου 10 λεπτά για την συμπλήρωση του. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα.

Με εκτίμηση,

Τάλιου Ευαγγελία.

* Απαιτείται

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Έως 21 ετών
- 21-35
- 36-49
- 50-65
- 66 και άνω

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Απόφοιτος Λυκείου
- Ανώτερη και Ανώτατη Εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο, Τ.Ε.Ι, Ανώτερη Τεχνική Σχολή)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Οικογενειακή Κατάσταση *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Ελεύθερος-η
- Παντρεμένος-η
- Διαζευγμένος-η
- Χήρος-α

5. Αριθμός ανήλικων παιδιών στο νοικοκυριό σας *

(Ως νοικοκυριό νοείται ένα σύνολο ατόμων, συνήθως οικογένεια, που μένουν μαζί)

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- 0
- 1
- 2
- 3
- Πάνω από 3

6. Αριθμός εξαρτώμενων ατόμων *

(Παραδείγματος χάριν, ηλικιωμένοι γονείς ή άλλοι συγγενείς, παιδιά με τα οποία δε μένετε μαζί, άτομα με ειδικές ανάγκες κ.ά.)

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- 0
- 1
- 2
- 3
- Πάνω από 3

7. Σε τί είδους τουριστικής επιχείρησης εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Κατάλυμα (ξενοδοχείο, ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.ά.)
- Τουριστικό Πρακτορείο
- Μεταφορικές Επιχειρήσεις (επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων, ενοικίασης

αυτοκινήτων/σκαφών, αεροπορικές εταιρίες κ.ά.)

- Επισιτιστικές Επιχειρήσεις (εστιατόρια, καφετέριες κ.ά.)
- Κέντρα Διασκέδασης (νυχτερινά κέντρα, μπαρ κ.ά.)
- Κατάστημα ενδυμάτων, κοσμημάτων, σουβενίρ κ.ά.
- Άλλη επιχείρηση σχετική με τον τουρισμό

8. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε; *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Πλήρους απασχόλησης
- Μερικής απασχόλησης
- Εποχικό προσωπικό
- Ορισμένου χρόνου
- Άλλο: _____

9. Το ατομικό μηνιαίο σας εισόδημα είναι: *

Να επισημαίνεται μία μόνο έλλειψη.

- Έως 500 ευρώ
- 501-1000 ευρώ
- 1001-2000 ευρώ
- 2001-3000 ευρώ
- 3001 ευρώ και άνω
- Θα επιθυμούσα να μην αναφέρω

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακαλώ επιλέξτε σε κάθε ερώτηση μία επιλογή από το 1 έως το 5.

(1= καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

10. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το αντικείμενο της εργασίας σας;

1	2	3	4	5
Καθόλου				Πάρα πολύ

11. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας με τους συναδέλφους σας;

1	2	3	4	5
Καθόλου				Πάρα πολύ

12. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το επίπεδο σχέσης και επικοινωνίας με ανώτερα στελέχη;

1	2	3	4	5
Καθόλου			Πάρα πολύ	

13. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το μισθό που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε;

1	2	3	4	5
Καθόλου			Πάρα πολύ	

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΖΩΗ

Παρακαλώ επιλέξτε σε κάθε ερώτηση μία επιλογή από το 1 έως το 5.

(1= καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

14. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από τις συνθήκες που επικρατούν στην οικογενειακή και προσωπική σας ζωή;

1	2	3	4	5
Καθόλου			Πάρα πολύ	

15. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από τον χρόνο που αφιερώνετε στην οικογένειά σας;

1	2	3	4	5
Καθόλου			Πάρα πολύ	

16. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το χρόνο που αφιερώνετε στην ενασχόληση με θέματα της κοινότητας;

1	2	3	4	5
Καθόλου			Πάρα πολύ	

17. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από τον χρόνο που αφιερώνετε σε προσωπικές ανάγκες; (πχ αθλητικές ή άλλου είδους δραστηριότητες, εκπαίδευση, διασκέδαση κ.ά)

1	2	3	4	5
Καθόλου			Πάρα πολύ	

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Παρακαλώ επιλέξτε σε κάθε ερώτηση μία επιλογή από το 1 έως το 5.

(1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

18. Λόγω των οικογενειακών/ προσωπικών υποχρεώσεων επηρεάζεται η απόδοση στην εργασία μου.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα

19. Οι οικογενειακές/προσωπικές απαιτήσεις παρεμβάλλονται στην εργασία μου.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα

20. Οι πιέσεις στην οικογενειακή/προσωπική μου ζωή, επηρεάζουν τις ευθύνες μου στην εργασία, όπως η έγκαιρη άφιξη και η εκτέλεση καθηκόντων.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα

21. Όταν βρίσκομαι στην εργασία σκέφτομαι τις προσωπικές μου υποχρεώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα

22. Οι απαιτήσεις και πιέσεις της εργασίας μου παρεμβαίνουν στην προσωπική μου ζωή.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα

23. Ο χρόνος που απαιτεί η εργασία μου δε μου επιτρέπει να ολοκληρώσω τις οικογενειακές/προσωπικές μου υποχρεώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

24. Η εργασία μου, μου δημιουργεί άγχος και ένταση τα οποία μεταφέρονται στο σπίτι.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

25. Μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου, αναγκάζομαι να δουλέψω στο σπίτι.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

26. Ο προϊστάμενος ή οι συνάδελφοί μου, με απασχολούν τηλεφωνικώς εκτός δουλειάς.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

27. Αισθάνομαι συνεχώς υπό πίεση.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

28. Αισθάνομαι ότι δεν αποδίδω ικανοποιητικά τόσο στις εργασιακές όσο και στις οικογενειακές/προσωπικές μου υποχρεώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

29. Η έντονη πίεση από την επαγγελματική και προσωπική μου ζωή έχει συνέπειες στην σωματική και ψυχική μου υγεία (πχ αύξηση/ απώλεια βάρους, κάπνισμα, αλκοόλ, άγχος, κατάθλιψη κ.ά.)

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

30. Εφαρμόζονται πολιτικές διευκόλυνσης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

31. Ποιες από τις παρακάτω πολιτικές εφαρμόζονται στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις.

- Ευέλικτες ώρες εργασίας
- Μερική απασχόληση
- Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας (μείωση των ημερών εργασίας σε λιγότερες από 5 καθώς οι εργαζόμενοι απασχολούνται περισσότερες ώρες κατά τις ημέρες που εργάζονται)
- Ευέλικτη άδεια (άδεια σε μικρότερα χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα μισής ημέρας, όταν υπάρχει ανάγκη)
- Αμειβόμενη άδεια μητρότητας
- Αμειβόμενη άδεια πατρότητας
- Κέντρο φύλαξης παιδιών στο χώρο εργασίας
- Επιδοτούμενη φροντίδα παιδιών από εργοδότη
- Επιδοτούμενη φροντίδα εξαρτώμενων ατόμων από εργοδότη
- Υπηρεσία παραπομπής (διαθέσιμες εγκαταστάσεις φροντίδας παιδιών και/ή ηλικιωμένων, τις οποίες οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν στους εργαζομένους)
- Δεν εφαρμόζεται κάποια από τις παραπάνω πολιτικές

32. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή των πολιτικών αυτών συνεισφέρει στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής-προσωπικής ζωής;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

Δεν γνωρίζω

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID 19

Παρακαλώ επιλέξτε σε κάθε ερώτηση μία επιλογή από το 1 έως το 5. (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

33. Τα μέτρα για την πρόληψη της εξάπλωσης της πανδημίας Covid 19 επιδείνωσαν τις συνθήκες εργασίας.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

34. Η εργασία από το σπίτι, που καθιερώθηκε σε ορισμένες περιπτώσεις, βοήθησε στην ταυτόχρονη διαχείριση των οικογενειακών/προσωπικών υποχρεώσεων.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

35. Η αλλαγή στον τρόπο εργασίας (τηλεργασία), δημιούργησε σημαντικό στρες, το οποίο μεταφέρθηκε στο σπίτι.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

36. Η αλλαγή στον τρόπο εργασίας λόγω των προληπτικών μέτρων, οδήγησε σε αυξημένες ώρες εργασίας.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

37. Η πανδημία Covid 19 επηρέασε αρνητικά το μηνιαίο εισόδημα μου.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	

38. Οι νέες επαγγελματικές και προσωπικές συνθήκες λόγω της πανδημίας Covid 19, επιδείνωσαν την κατάσταση ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής μου ζωής.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
