



## ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

ΜΔΕ: Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)

### **Ανάλυση Επίδρασης μεταξύ Εργασιακών Ωρών και Παραγωγικότητας στην Εργασία**

### **Analysis of the Effect between Working Hours and Personnel work Productivity**

### ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ - ΑΝΝΑΣ ΦΟΥΣΤΕΡΗ**

**Επιβλέπων :**

Βασίλειος Μουστάκης  
Καθηγητής Πολυτεχνείου Κρήτης

Αθήνα, Μάρτιος 2025

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

ΜΔΕ: Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)

## **Ανάλυση Επίδρασης μεταξύ Εργασιακών Ωρών και Παραγωγικότητας**

### **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

της

**ΦΟΥΣΤΕΡΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΑΝΝΑΣ**

**Επιβλέπων :** Βασίλειος Μουστάκης  
Καθηγητής Πολυτεχνείου Κρήτης

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την **27 Μαρτίου 2025**.  
Αριθμός Πρωτοκόλλου **805/27.06.2024**

Βασίλειος Μουστάκης  
Καθ. Πολ/χνείου Κρήτης

Θωμάς Κοντογιάννης  
Καθ. Πολ/χνείου Κρήτης

Γεώργιος Ατσαλάκης  
Αναπλ. Καθ. Πολ/χνείου Κρήτης

Αθήνα, Μάρτιος 2025

## **ΧΡΙΣΤΙΝΑ ANNA ΦΟΥΣΤΕΡΗ**

Copyright © Φουστέρη Χριστίνα- Άννα, 2025.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πολυτεχνείου Κρήτης.

## Περίληψη

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής εξέλιξης, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό πλαίσιο, οδηγώντας σε αύξηση των εργασιακών ωρών και εντατικοποίηση της εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα φαινόμενα όπως η εργασιακή εξουθένωση (burnout), το άγχος, η μείωση της παραγωγικότητας και η διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία διερευνά τη σχέση μεταξύ των εργασιακών ωρών, της παραγωγικότητας και της ευεξίας των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Αναλυτικότερα, αναλύει την εξέλιξη των εργασιακών ωρών, εξετάζει τις διαφοροποιήσεις στις εργασιακές πρακτικές διαφορετικών χωρών και παρουσιάζει θεωρητικά πλαίσια στην εργασία, όπως η θεωρία της οικονομικής αποδοτικότητας, ο νόμος της φθίνουσας απόδοσης και η θεωρία της εργασιακής ευεξίας. Για να διερευνηθούν οι επιπτώσεις των μακροχρόνιων εργασιακών ωρών στην παραγωγικότητα και την ευεξία των εργαζομένων, πραγματοποιήθηκε συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η ανάλυση υποδεικνύει ότι υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο ωρών εργασίας, πέρα από το οποίο η παραγωγικότητα μειώνεται. Επιπλέον, οι ευέλικτες μορφές εργασίας φαίνεται να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της ευεξίας των εργαζομένων. Τέλος παρουσιάζονται προτάσεις για την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών στην εργασία (όπως η εφαρμογή ευέλικτων ωραρίων, η προώθηση της ισορροπίας εργασίας-ζωής και η επένδυση στην ευεξία των εργαζομένων) και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα στον τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** εργασιακές ώρες, παραγωγικότητα, ευεξία εργαζομένων, ισορροπία εργασίας-ζωής, ευέλικτες μορφές εργασίας, εργασιακή εξουθένωση

## Abstract

In the era of globalization and technological development, firms operate in a highly competitive context, leading to an increase in working hours and intensification of work. This results in phenomena such as burnout, stress, reduced productivity and disruption of work-life balance. This thesis investigates the relationship between working hours, productivity and employee well-being in the modern workplace. Specifically, it examines the evolution of working hours, analyzes variations in labor practices across different countries and presents theoretical frameworks such as the theory of economic efficiency, the law of diminishing returns and the theory of workplace well-being. To investigate the impact of long working hours on productivity and employee well-being, a systematic literature review was conducted. The analysis indicates that there is an optimal point of working hours, beyond which productivity declines. Moreover, flexible forms of work contribute to increasing productivity and improving employee well-being. Finally, the thesis presents recommendations for adopting best workplace practices—such as implementing flexible schedules, promoting work-life balance, and investing in employee well-being—and suggests directions for future research in the field.

**Key words:** working hours, productivity, employee well-being, work-life balance, flexible working arrangements, burnout

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Βασίλειο Μουστάκη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, την υπομονή και τη διαρκή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας. Οι γνώσεις και οι συμβουλές του υπήρξαν καταλυτικές για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την αμέριστη υποστήριξη, την ενθάρρυνση και την κατανόηση που μου έδειξαν κατά τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής περιόδου. Χωρίς την αγάπη και τη στήριξή τους, η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας θα ήταν αδύνατη.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους και συνεργάτες που συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην ανάπτυξη αυτής της εργασίας, προσφέροντας ιδέες, σχόλια και κίνητρο για τη βελτίωση του έργου.

Αθήνα, Μάρτιος 2025  
Φουστέρη Χριστίνα - Άννα



## Πίνακας περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>14</b>
1.1 Προσέγγιση Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	14
1.2 Στόχοι Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	16
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	17
1.4 Δομή Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	18
<b>Κεφάλαιο 2: Ιστορική Εξέλιξη στην Εργασία .....</b>	<b>19</b>
2.1 Η Βιομηχανική Επανάσταση και η Καθιέρωση του Οκτάωρου .....	19
2.2 Η Μεταπολεμική Περίοδος και η Μείωση των Εργασιακών Ωρών.....	20
2.3 Σημασία της Εργασίας στον Σύγχρονο Κόσμο .....	20
2.4 Νέες Προκλήσεις.....	21
2.5 Σύγχρονες Τάσεις και Νέες Προσεγγίσεις στην Εργασία.....	21
2.5.1 Ο Ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Απασχόληση .....	22
<b>Κεφάλαιο 3: Εισαγωγικά Στοιχεία Έννοιες και Ορισμοί.....</b>	<b>26</b>
3.1 Εργασιακές Ώρες.....	26
<i>Εργασιακές Ώρες στην Ευρώπη.....</i>	<i>26</i>
3.2 Παραγωγικότητα .....	28
3.3 Ευεξία των Εργαζομένων – Σωματική, Ψυχολογική και Κοινωνική .....	28
3.4 Επαγγελματική εξουθένωση - Άγχος.....	29
3.5 Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής.....	29
3.6 Εντατικοποίηση της Εργασίας .....	30
<b>Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>31</b>
4.1 Διαδικασίες .....	31
4.2 Πηγές δεδομένων .....	31
4.3 Κριτήρια Συμπερίληψης και Αποκλεισμού .....	32

4.4	Αξιολόγηση Ποιότητας.....	33
4.5	Ταξινόμηση των Ερευνών.....	33
4.6	Αποτελέσματα .....	34
4.7	Χαρακτηριστικά Ερευνών .....	35
4.8	Ανάλυση δεδομένων.....	37
 <b>Κεφάλαιο 5: Ώρες Εργασίας και Παραγωγικότητα (Πώς επηρεάζουν οι παρατεταμένες ώρες εργασίας την παραγωγικότητα;).....</b>		
		<b>39</b>
5.1	Υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο ωρών εργασίας μετά το οποίο η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται; .....	39
5.2	Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη μείωση της απόδοσης λόγω υπερβολικών ωρών εργασίας; .....	40
 <b>Κεφάλαιο 6: Υγεία και Αποδοτικότητα (Ποιες είναι οι επιπτώσεις των εργασιακών ωρών στην ψυχική και σωματική υγεία; ).....</b>		
		<b>42</b>
6.1	Ποια είναι η σχέση μεταξύ παρατεταμένων ωρών εργασίας και εμφάνισης ψυχικών ή σωματικών προβλημάτων; .....	42
6.1.1	Karoshi και Karojisatsu – Θάνατος και Αυτοκτονία από Υπερβολική Εργασία ...	43
6.2	Πώς επηρεάζει το στρες την ικανότητα του εργαζομένου να αποδίδει αποτελεσματικά;.....	45
 <b>Κεφάλαιο 7: Ευέλικτες Πρακτικές στην Εργασία (Ποιος είναι ο ρόλος των ευέλικτων μορφών εργασίας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ευεξίας; ).....</b>		
		<b>47</b>
7.1	Πώς επηρεάζουν οι ευέλικτες πρακτικές την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση; .....	47
	Ευέλικτες Μορφές Εργασίας .....	47
7.2	Μπορούν οι ευέλικτες μορφές εργασίας να αντισταθμίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των μακροχρόνιων ωρών; .....	48

<b>Κεφάλαιο 8: Πολιτικές Βελτιστοποίησης Παραγωγικότητας (Ποιες πρακτικές και πολιτικές μπορούν να εφαρμοστούν για τη βελτιστοποίηση παραγωγικότητας χωρίς να θυσιάζεται η ευεξία; ).....</b>	<b>50</b>
8.1    Ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί επιτυχώς σε άλλες χώρες; .....	50
8.1.1 Η Έρευνα της Ισλανδίας.....	52
8.1.2 Η Έρευνα της Ιρλανδίας.....	54
8.2    Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν αυτές τις πρακτικές στο δικό τους περιβάλλον .....	57
<b>Κεφάλαιο 9: Ανάλυση Ευρημάτων και Συμπεράσματα .....</b>	<b>59</b>
9.1    Αποτίμηση Αποτελεσμάτων .....	59
9.2    Μεθοδολογικοί Περιορισμοί.....	59
9.3    Κριτική Αποτίμηση των Ευρημάτων της Ισλανδίας και της Ιρλανδίας.....	60
9.4    Μελλοντικές Τεχνολογικές Τάσεις και Προκλήσεις .....	61
9.5    Συμπεράσματα και Μελλοντικές Προεκτάσεις .....	62
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>64</b>

## Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Μοντέλο εργασιακής ευημερίας. ....	16
Εικόνα 2: Επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Παραγωγικότητα σε Διαφορετικούς Τομείς Εργασίας.....	23
Εικόνα 3: Κίνδυνος Αυτοματοποίησης Ανά Επάγγελμα λόγω Τεχνητής Νοημοσύνης. ....	25
Εικόνα 4: Μέσος αριθμός πραγματικών εβδομαδιαίων ωρών εργασίας στην κύρια απασχόληση. ....	27
Εικόνα 5: Απασχολούμενοι κατά μέσο αριθμό πραγματικών εβδομαδιαίων ωρών εργασίας στην κύρια εργασία .....	28
Εικόνα 6: Διάγραμμα ροής επιλογής ερευνών σύμφωνα με το πρότυπο PRISMA .....	35
Εικόνα 7: Ποσοστό ερευνών με βάση τα χαρακτηριστικά ταξινόμησης.....	36
Εικόνα 8: Ίνωση του μυοκαρδίου στην ομάδα ελέγχου και στην ομάδα κόπωσης. ....	44
Εικόνα 9: Διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους πραγματοποιήθηκε η μείωση του χρόνου εργασίας στους χώρους εργασίας των ερωτηθέντων. ....	53
Εικόνα 10: ΑΕΠ Ισλανδίας. ....	53

## Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Εργασιακές πρακτικές για προαγωγή ευεξίας.....	22
Πίνακας 2: Κριτήρια αξιολόγησης κινδύνου μεροληψίας.....	33
Πίνακας 3: Περίληψη των ερευνών .....	37
Πίνακας 4: Αποτελέσματα Εργασιακής Ευελιξίας .....	49
Πίνακας 5: Αποτελέσματα εργασίας και απασχόλησης για τους εργαζόμενους στη έρευνα Ιρλανδίας .....	55
Πίνακας 6: Αλλαγές στην ευημερία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας στη έρευνα Ιρλανδίας .....	56
Πίνακας 7: Αλλαγές στα αποτελέσματα της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων.....	57

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## *1.1 Προσέγγιση Μεταπτυχιακής Εργασίας*

Στον 21ο αιώνα, ο εργασιακός χώρος βιώνει πρωτοφανείς αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση, σε συνδυασμό με την ταχεία τεχνολογική πρόοδο, έχει δημιουργήσει ένα νέο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συνεχή αναζήτηση καινοτομίας. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις λειτουργούν εξαιρετικά ανταγωνιστικά, με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα να μην αποτελούν απλώς στόχους, αλλά κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση και την επιτυχία τους. Βάση αυτού, οι επιχειρήσεις καλούνται να εξισορροπήσουν δύο φαινομενικά αντικρουόμενους στόχους: την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και τη διασφάλιση της ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού τους.

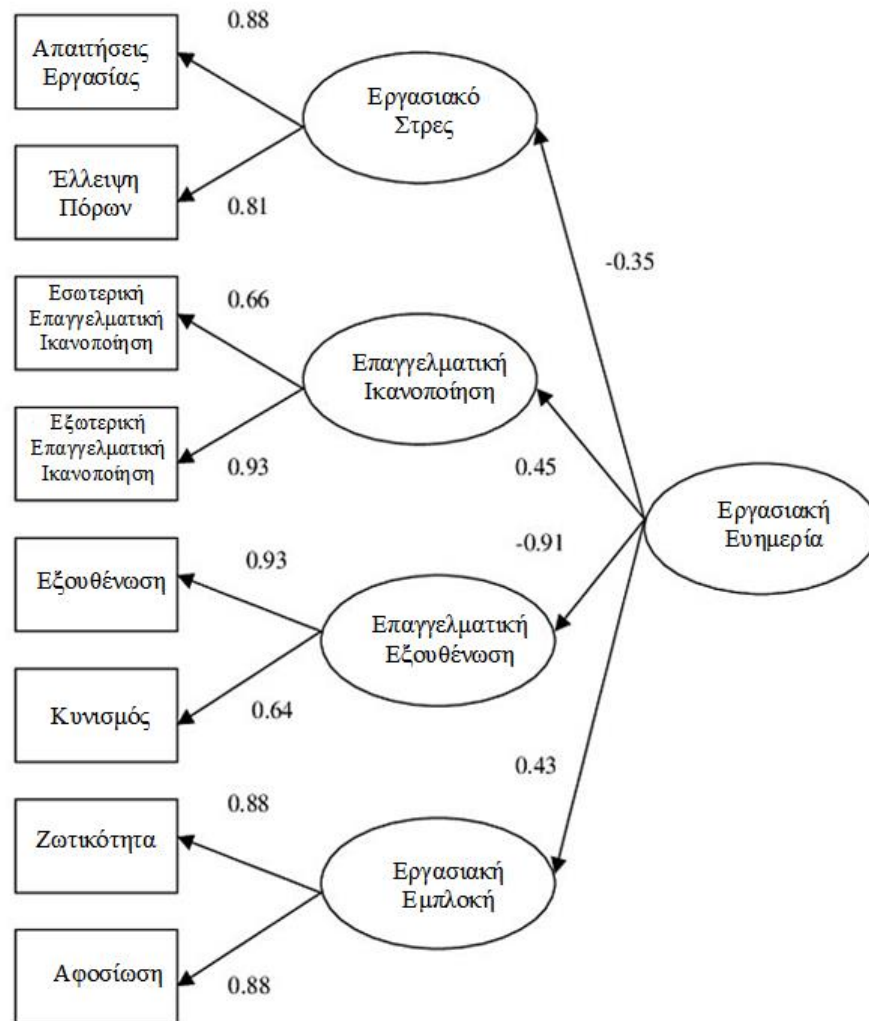
Οι εργαζόμενοι, αντιμετωπίζοντας αυτές τις αυξημένες απαιτήσεις, προσπαθούν παράλληλα να διατηρήσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, η αύξηση των εργασιακών ωρών έχει γίνει κοινή πρακτική σε πολλούς κλάδους. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), σε ορισμένες χώρες οι εργαζόμενοι εργάζονται κατά μέσο όρο πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα, ξεπερνώντας κατά πολύ το τυπικό 40ωρο [1]. Αυτή η τάση έχει οδηγήσει σε μια σειρά από φαινόμενα Εργασιακής Εξουθένωσης (Burnout).

Επίσης η εξάντληση στον εργασιακό χώρο αναδεικνύει αύξηση του Άγχους και Στρες, με έρευνες να έχουν δείξει ότι οι παρατεταμένες ώρες εργασίας συνδέονται με αυξημένο κίνδυνο καρδιαγγειακών νοσημάτων και ψυχικών διαταραχών. Το συνεχές άγχος μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην υγεία τους [2]. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να οδηγήσει σε Μειωμένη Ικανοποίηση (τόσο από την εργασία όσο και από την καθημερινή ζωή), επηρεάζοντας την αφοσίωσή τους στην εργασία και τη προσωπική τους ευτυχία [3]. Όλα τα παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένες αποχωρήσεις εργαζομένων, αυξάνοντας το κόστος για τις επιχειρήσεις σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση νέου προσωπικού και τη διατήρηση της παραγωγικότητας [4] (αυξημένο κύκλο εργασιών προσωπικού).

Τέλος, η αύξηση των εργασιακών ωρών παρουσιάζει μείωση της παραγωγικότητας. Αν και μπορεί να φαίνεται αντιφατικό, η υπερκόπωση οδηγεί σε μειωμένη συγκέντρωση και αυξημένα λάθη, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση. Η συνεχής εργασία χωρίς επαρκή ανάπαυση μπορεί να μειώσει την ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά. Παγκοσμίως, υπολογίζεται ότι χάνονται 12 δισεκατομμύρια εργάσιμες ημέρες κάθε χρόνο από την κατάθλιψη και το άγχος με κόστος 1 τρισεκατομμύριο δολάρια ετησίως λόγω χαμένης παραγωγικότητας [2]. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια αναθεώρηση των πρακτικών εργασίας και στην αναζήτηση νέων, πιο βιώσιμων μοντέλων [5].

Μία έρευνα που διεξήχθη από τον Rothmann το 2008 [6] προτείνει ένα τετραπαραγοντικό μοντέλο ευεξίας που σχετίζεται με την εργασία, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές αλλά αλληλένδετες διαστάσεις. Στην Εικόνα 1 παρουσιάζεται το τετραπαραγοντικό μοντέλο ευεξίας και τους σχετικούς παράγοντες, δηλαδή το εργασιακό στρες (περιγράφει την ψυχική πίεση και δυσφορία που προκαλούν εξωτερικοί παράγοντες), την επαγγελματική ικανοποίηση (αφορά την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία τους), την επαγγελματική εξουθένωση (σχετίζεται με συναισθήματα εξάντλησης και μειωμένης επαγγελματικής αποτελεσματικότητας) και την εργασιακή εμπλοκή (αναφέρεται σε μια θετική ψυχική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αφοσίωση και ενθουσιασμό στην εργασία).

Το μοντέλο εξετάζει επίσης τις σχέσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων, όπως η σύνδεση μεταξύ επαγγελματικού άγχους και εξουθένωσης, καθώς και η αλληλεπίδραση μεταξύ εξουθένωσης και εργασιακής δυσαρέσκειας, επισημαίνοντας τη διακριτή αλλά συναφή φύση τους.



**Εικόνα 1: Μοντέλο εργασιακής ευημερίας [6].** Τα βέλη αναλύουν τους παράγοντες εργασιακής ευημερίας. Τα αποτελέσματα της συσχέτισης των παραγόντων δείχνουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση είχε ισχυρή και αρνητική επίδραση στην εργασιακή ευημερία. Το εργασιακό στρες παρουσίασε μέτρια αρνητική επίδραση στην εργασιακή ευημερία, ενώ η εργασιακή εμπλοκή και η επαγγελματική ικανοποίηση είχαν μέτριες θετικές επιδράσεις. Τα πρόσημα των συντελεστών συσχέτισης ήταν όλα προς την αναμενόμενη κατεύθυνση.

## 1.2 Στόχοι Μεταπτυχιακής Εργασίας

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία βασίζεται στο τετραπαραγοντικό μοντέλο ευεξίας αναλύοντας τη σχέση μεταξύ εργασιακών ωρών και παραγωγικότητας, λαμβάνοντας υπόψη την ευεξία των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ως εκ τούτου οι στόχοι της εργασίας είναι: α) εξετάζει πώς η εργασιακή εμπλοκή και οι παρατεταμένες ώρες εργασίας συνδέονται με την παραγωγικότητα, β) αναλύεται πόσο το εργασιακό στρες επιδρά στην απόδοση και



στην υγεία, γ) παρουσιάζονται προσεγγίσεις ευέλικτων μορφών εργασίας και δ) αναλύονται οι προσεγγίσεις πρακτικών βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας.

### **1.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας εργασίας, η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στον να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

#### **1. Πώς επηρεάζουν οι παρατεταμένες ώρες εργασίας την παραγωγικότητα;**

- Υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο ωρών εργασίας μετά το οποίο η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται;
- Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη μείωση της απόδοσης λόγω υπερβολικών ωρών εργασίας;

#### **2. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των εργασιακών ωρών στην ψυχική και σωματική υγεία;**

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ παρατεταμένων ωρών εργασίας και εμφάνισης ψυχικών ή σωματικών προβλημάτων;
- Πώς επηρεάζει το στρες την ικανότητα του εργαζομένου να αποδίδει αποτελεσματικά;

#### **3. Ποιος είναι ο ρόλος των ευέλικτων μορφών εργασίας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ευεξίας;**

- Πώς επηρεάζουν οι ευέλικτες πρακτικές την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση;
- Μπορούν οι ευέλικτες μορφές εργασίας να αντισταθμίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των μακροχρόνιων ωρών;

#### **4. Ποιες πρακτικές και πολιτικές μπορούν να εφαρμοστούν για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας χωρίς να θυσιάζεται η ευεξία;**

- Ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί επιτυχώς σε άλλες χώρες;
- Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν αυτές τις πρακτικές στο δικό τους περιβάλλον;

## ***1.4 Δομή Μεταπτυχιακής Εργασίας***

Η μεταπτυχιακή εργασία έχει την ακόλουθη δομή. Στο Κεφάλαιο 2, περιγράφεται η ιστορική εξέλιξη της εργασίας (Βιομηχανική Επανάσταση, καθιέρωση του οκτάωρου, μεταπολεμική περίοδος) και αναλύεται η σημασία της εργασίας στον σύγχρονο κόσμο. Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει τα εισαγωγικά στοιχεία και τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με τις εργασιακές ώρες, την παραγωγικότητα, την εργασιακή εξουθένωση, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς και η εντατικοποίηση της εργασίας. Το Κεφάλαιο 4 αναλύει τη μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφοντας τις διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, στα κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού και στην αξιολόγηση ποιότητας των δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 5, εξετάζεται η επίδραση των εργασιακών ωρών στην παραγωγικότητα. Το Κεφάλαιο 6 διερευνά τη σχέση των εργασιακών ωρών με την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους, καθώς και τα φαινόμενα υπερκόπωσης και οι συνέπειές τους. Στο Κεφάλαιο 7, παρουσιάζονται οι ευέλικτες μορφές εργασίας και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ευεξίας των εργαζομένων. Το Κεφάλαιο 8 επικεντρώνεται στις πολιτικές βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας, εξετάζοντας τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες. Στο Κεφάλαιο 9, πραγματοποιείται η ανάλυση των ευρημάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων, επισημαίνονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα στον τομέα των εργασιακών ωρών και της παραγωγικότητας..

## **Κεφάλαιο 2: Ιστορική Εξέλιξη στην Εργασία**

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή της εργασίας, εστιάζοντας στη Βιομηχανική Επανάσταση και την καθιέρωση του οκτάωρου, τη μεταπολεμική περίοδο και τη σταδιακή μείωση των εργασιακών ωρών. Παρουσιάζεται ο ρόλος της εργασίας στη σύγχρονη κοινωνία, οι προκλήσεις που έχουν αναδυθεί, καθώς και οι τελευταίες τάσεις και προσεγγίσεις που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον.

### ***2.1 Η Βιομηχανική Επανάσταση και η Καθιέρωση του Οκτάωρου***

Η Βιομηχανική Επανάσταση, ξεκίνησε στα τέλη του 18ου αιώνα και έφερε ριζικές αλλαγές στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων. Με την εκτεταμένη χρήση των μηχανών και την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής, η εργασία μεταφέρθηκε από τα αγροτικά περιβάλλοντα και τα οικιακά εργαστήρια στα εργοστάσια, όπου οι συνθήκες ήταν εξαιρετικά σκληρές. Οι εργάτες, μεταξύ των οποίων γυναίκες και παιδιά, αναγκάζονταν να εργάζονται έως και 16 ώρες την ημέρα, κάτω από ανθυγιεινές συνθήκες, για να καλύψουν την αυξημένη ζήτηση για παραγωγή.

Η έντονη αυτή πίεση προκάλεσε την αντίδραση των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, που διεκδίκησαν καλύτερες συνθήκες και δικαιότερες ώρες εργασίας. Στα τέλη του 19ου αιώνα, η ανάγκη για πιο ανθρώπινα ωράρια και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας έγινε κεντρικό αίτημα των εργατικών κινημάτων σε Ευρώπη και Αμερική. Μέσα από πολυάριθμες κινητοποιήσεις, οι εργαζόμενοι πέτυχαν την καθιέρωση του οκτάωρου ως βασικού εργασιακού προτύπου. Το 1919, δημιουργήθηκε η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), ως μέρος της Συνθήκης των Βερσαλλιών που τερμάτισε τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, για να αντικατοπτρίζει την πεποίθηση ότι η καθολική και διαρκής ειρήνη μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν βασίζεται στην κοινωνική δικαιοσύνη. Η ILO υιοθέτησε την πρώτη διεθνή Σύμβαση για τον Καθορισμό του Χρόνου Εργασίας, η οποία καθιέρωνε το οκτάωρο ημερησίως και τις 48 ώρες εβδομαδιαίας εργασίας ως τη μέγιστη διάρκεια εργασίας [7]. Αυτή η εξέλιξη θεωρήθηκε ορόσημο στην ιστορία της εργασίας, αφού η αποδοχή του οκτάωρου ως εργασιακού προτύπου ήταν μια σημαντική νίκη για τα εργατικά δικαιώματα και την κοινωνική ευημερία [8].

## ***2.2 Η Μεταπολεμική Περίοδος και η Μείωση των Εργασιακών Ωρών***

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η παγκόσμια οικονομία εισήλθε σε μια περίοδο εκτεταμένης ανασυγκρότησης και ανάπτυξης. Η ανάγκη για επαναφορά της κοινωνικής συνοχής και η αναγνώριση των επιπτώσεων των πολεμικών κακουχιών στην ψυχική και σωματική υγεία των ανθρώπων ενίσχυσαν τη συνειδητοποίηση ότι η ευημερία των εργαζομένων είναι σημαντική για τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Στην προσπάθεια αυτή, οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις άρχισαν να εξετάζουν τη δυνατότητα περαιτέρω μείωσης των εργασιακών ωρών. Ως εκ τούτου, έρευνες στον τομέα της παραγωγικότητας έδειξαν ότι η μείωση των ωρών εργασίας μπορεί να έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και στη συνολική παραγωγικότητα. Ορισμένες χώρες, όπως η Σουηδία και η Γαλλία, προχώρησαν στη μείωση του εβδομαδιαίου ωραρίου, υιοθετώντας τα 40ωρα ή και μικρότερα ωράρια για ορισμένους τομείς. Η αυξημένη δυνατότητα αναψυχής και ξεκούρασης ενίσχυσε την παραγωγικότητα και βελτίωσε την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, καθιστώντας την εργασία πιο βιώσιμη [8].

Η ιδέα της "κοινωνίας του ελεύθερου χρόνου" άρχισε επίσης να διαδίδεται, ενθαρρύνοντας τις κυβερνήσεις να υιοθετούν πολιτικές για την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σε αυτό το πλαίσιο, η μείωση του ωραρίου δεν θεωρήθηκε μόνο εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και μέτρο για την προαγωγή της ψυχικής και κοινωνικής ευημερίας [9].

## ***2.3 Σημασία της Εργασίας στον Σύγχρονο Κόσμο***

Η εργασία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα τόσο για την οικονομική ανάπτυξη των κοινωνιών όσο και για την προσωπική εξέλιξη των ατόμων. Στον σύγχρονο κόσμο, η φύση της εργασίας υφίσταται σημαντικές αλλαγές. Η μετάβαση από τη βιομηχανική στην πληροφοριακή και ψηφιακή εποχή έχει επηρεάσει όχι μόνο τα χαρακτηριστικά της εργασίας, αλλά και τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες από αυτήν. Οι εργαζόμενοι καλούνται πλέον να προσαρμόζονται γρήγορα σε νέα δεδομένα και τεχνολογίες, ενώ οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε ένα περιβάλλον όπου η καινοτομία, η ταχύτητα και η προσαρμοστικότητα είναι ζωτικής σημασίας. Η εργασία δεν εξυπηρετεί πλέον μόνο την ανάγκη για οικονομική επιβίωση· συμβάλλει και στην κοινωνική υπόσταση και την αίσθηση σκοπού των εργαζομένων. Η ενασχόληση με έναν τομέα που προάγει την

προσωπική ικανοποίηση και η διατήρηση μιας ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή είναι ζητούμενα που αναδεικνύονται όλο και περισσότερο στις σύγχρονες κοινωνίες.

## ***2.4 Νέες Προκλήσεις***

Στη σύγχρονη εποχή, η τεχνολογία και η εξέλιξη της αγοράς εργασίας έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τις εργασιακές ώρες και την παραγωγικότητα. Η διάδοση της τεχνολογίας πληροφορικής, η ευρεία χρήση του διαδικτύου και η εξάπλωση της τηλεργασίας έχουν δώσει στους εργαζόμενους περισσότερη ευελιξία, αλλά παράλληλα έχουν δημιουργήσει και νέες προκλήσεις [10]. Η αυξημένη δυνατότητα σύνδεσης και πρόσβασης σε πληροφορίες έχει συχνά ως αποτέλεσμα την εντατικοποίηση της εργασίας και τη θόλωση των ορίων μεταξύ εργασιακού και προσωπικού χρόνου.

Παρά τις προόδους στη μείωση των ωρών εργασίας, σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλά επίπεδα στρες και εξουθένωσης, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις ενδέχεται να χρειάζονται αναπροσαρμογή [11]. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι διαφορές στον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι εργασιακές ώρες ποικίλλουν, με ορισμένες χώρες να ακολουθούν πιο αυστηρά πρότυπα για την προώθηση της ισορροπίας εργασίας-ζωής, ενώ άλλες χώρες αντιμετωπίζουν πιο εντατικοποιημένα πρότυπα. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, το φαινόμενο "karoshi" (θάνατος από υπερβολική εργασία) έχει γίνει κοινωνικό ζήτημα, αναδεικνύοντας την ανάγκη για αυστηρότερους κανονισμούς για την προστασία των εργαζομένων από την υπερβολική εργασία [12].

## ***2.5 Σύγχρονες Τάσεις και Νέες Προσεγγίσεις στην Εργασία***

Οι σύγχρονες τάσεις στον χώρο της εργασίας αναδεικνύουν την ανάγκη για ένα νέο εργασιακό πρότυπο που να ισορροπεί την παραγωγικότητα με την ευεξία των εργαζομένων [13]. Αυτό έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων πρακτικών στον εργασιακό χώρο (Πίνακας 1).

**Πίνακας 1: Εργασιακές πρακτικές για προαγωγή ευεξίας**

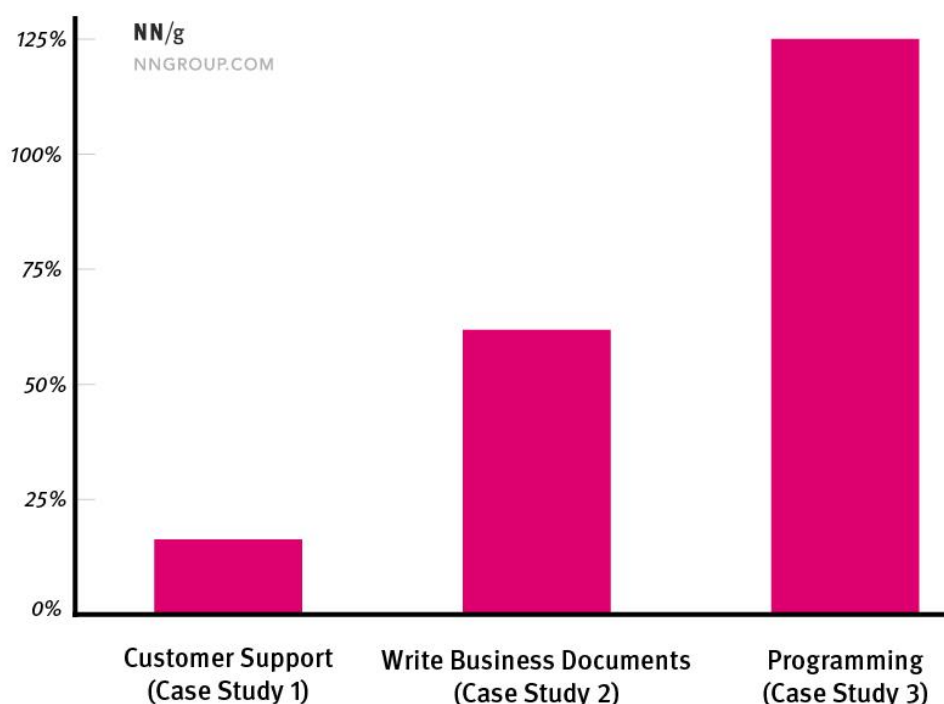
Πρακτικές	Περιγραφή
Ευέλικτες Μορφές Εργασίας	Δυνατότητα για τηλεργασία, ευέλικτες ώρες και επιλογές μερικής απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να διαμορφώσουν το ωράριό τους με βάση τις προσωπικές τους ανάγκες, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνοντας το άγχος [14].
Μείωση των Ωρών Εργασίας	Προγράμματα μείωσης του εβδομαδιαίου ωραρίου εργασίας ή η εφαρμογή της τετραήμερης εβδομάδας έχουν ενισχύσει την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. [15]
Δικαίωμα στην Αποσύνδεση	Προστασία του προσωπικού χρόνου των εργαζομένων διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν θα χρειάζεται να ανταποκρίνονται σε εργασιακές υποχρεώσεις εκτός ωραρίου [16], [17].
Προγράμματα Υγείας και Ευεξίας	Προγράμματα για τη σωματική και ψυχική ευεξία, όπως γυμναστική, συμβουλευτική και σεμινάρια διαχείρισης του στρες [18].

### **2.5.1 Ο Ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Απασχόληση**

Η ραγδαία πρόοδος της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) σηματοδοτεί μια νέα εποχή στον κόσμο της εργασίας, όπου τα παραδοσιακά πρότυπα απασχόλησης επαναπροσδιορίζονται. Η TN (ως υποτομέας της πληροφορικής που επιδιώκει να προσομοιώσει την ανθρώπινη νοημοσύνη μέσω υπολογιστικών μοντέλων) αναπτύσσεται με εκθετικούς ρυθμούς επιδρώντας άμεσα και έμμεσα στην παραγωγικότητα, στην οργάνωση της εργασίας και στο μέλλον της απασχόλησης [19].

Η TN συνδέεται με σημαντικά οφέλη στην παραγωγικότητα, ιδιαίτερα σε τομείς που απαιτούν γρήγορη λήψη αποφάσεων ή διαχείριση πολύπλοκων δεδομένων. Έρευνα της PwC (2022) [20] εκτιμά ότι η παγκόσμια οικονομία θα αυξηθεί κατά \$15.7 τρισεκατομμύρια έως το 2030 λόγω της ενσωμάτωσης TN στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ωστόσο, αναδεικνύονται κίνδυνοι διεύρυνσης των ανισοτήτων. Οι εργαζόμενοι με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο ή περιορισμένη πρόσβαση στην ψηφιακή τεχνολογία κινδυνεύουν να περιθωριοποιηθούν, ενώ εταιρείες που έχουν τους πόρους να επενδύσουν στην TN αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μικρότερων επιχειρήσεων [21]. Η εικόνα 2 παρουσιάζει την επίδραση της Τεχνητής

Νοημοσύνης στην παραγωγικότητα εργαζομένων από διαφορετικούς κλάδους. Συγκεκριμένα, υπάλληλοι υποστήριξης πελατών που χρησιμοποίησαν συστήματα TN μπορούσαν να διαχειριστούν 13,8% περισσότερα αιτήματα ανά ώρα. Επαγγελματίες του επιχειρηματικού τομέα παράγααν 59% περισσότερα έγγραφα ανά ώρα με την χρήση εργαλείων TN. Τέλος, οι προγραμματιστές που ενσωμάτωσαν TN στις εργασίες τους ολοκλήρωσαν 126% περισσότερα προγραμματιστικές ρουτίνες ανά εβδομάδα [22].



**Εικόνα 2: Επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Παραγωγικότητα σε Διαφορετικούς Τομείς Εργασίας [22].** Η μελέτη 1 (αριστερά) δείχνει την αύξηση της παραγωγικότητας στον τομέα υπάλληλων υποστήριξης. Η μελέτη 2 (κεντρικά) στον επιχειρηματικό τομέα και η μελέτη 3 στον προγραμματισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών.

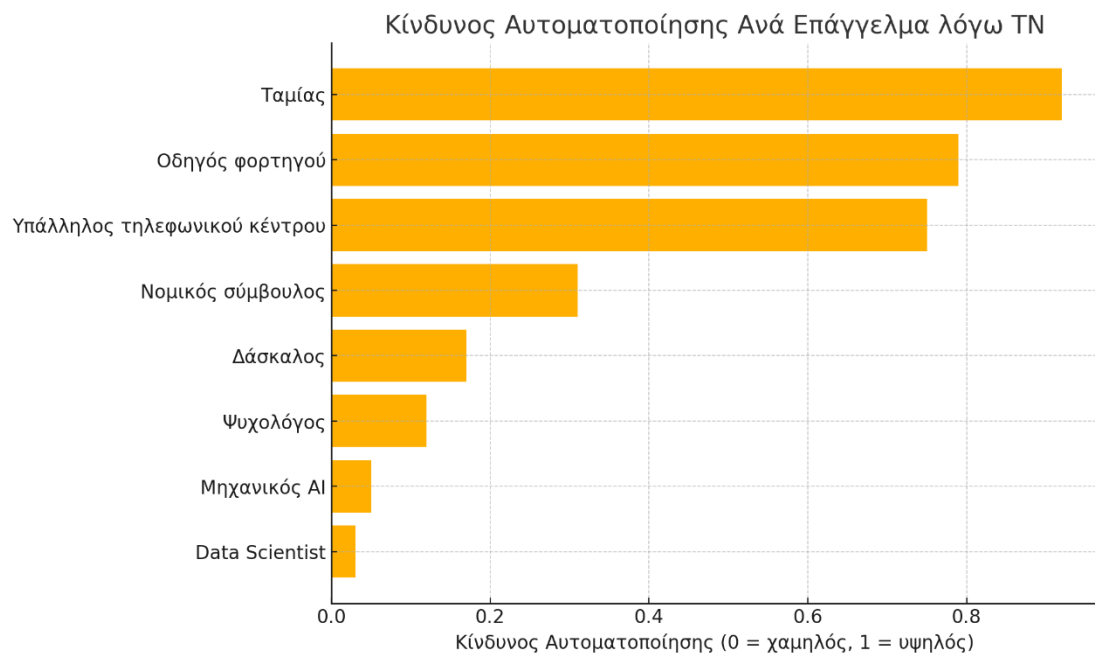
Η επίδραση της TN στην απασχόληση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο βασικούς άξονες: α) Στην δημιουργία νέων επαγγελματικών ρόλων και β) στην αυτοματοποίηση υπαρχόντων καθηκόντων. Η πρώτη κατηγορία λαμβάνει υπόψη τις νέες ανάγκες για ειδικότητες όπως επιστήμονες δεδομένων, ηθικολόγοι τεχνητής νοημοσύνης, μηχανικοί μηχανικής μάθησης, ανθρωποκεντρικοί σχεδιαστές τεχνητής νοημοσύνης και εκπαιδευτές τεχνητής νοημοσύνης, επαγγέλματα που απαιτούν υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και νέες δεξιότητες. Έρευνες δείχνουν ότι έως το 2030, η

ανάπτυξη της ΤΝ θα δημιουργήσει περισσότερες θέσεις εργασίας από αυτές που θα καταργήσει – υπό την προϋπόθεση της σωστής αναβάθμισης δεξιοτήτων [23].

Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει την αντικατάσταση ανθρώπινης εργασίας από αλγορίθμους και ρομποτικά συστήματα σε καθήκοντα που χαρακτηρίζονται από επαναληπτικότητα, προβλεψιμότητα και δομή - όπως είναι οι διαδικασίες παραγωγής, η εξυπηρέτηση πελατών και η λογιστική καταγραφή [24]. Η έκθεση του ινστιτούτου McKinsey (2023) [25] ταξινομεί τα επαγγέλματα βάσει του κινδύνου αυτοματοποίησης. Επαγγέλματα που απαιτούν χειρωνακτικές ή γνωσιακά επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες (όπως οδηγοί, ταμίες, υπάλληλοι γραφείου) αντιμετωπίζουν υψηλό κίνδυνο αυτοματοποίησης. Η εικόνα 3 απεικονίζει τον εκτιμώμενο κίνδυνο αυτοματοποίησης για επιλεγμένα επαγγέλματα, σύμφωνα με τη μελέτη Frey & Osborne (2017) [24]. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα το επάγγελμα να αντικατασταθεί από τεχνολογίες ΤΝ και ρομποτικής. Παρατηρείται ότι επαγγέλματα ρουτίνας (π.χ. ταμίας, τηλεφωνικός υπάλληλος) βρίσκονται σε υψηλό κίνδυνο, ενώ επαγγέλματα που απαιτούν δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη ή εξειδίκευση παραμένουν σχετικά προστατευμένα.

Αντίθετα, επαγγέλματα που προϋποθέτουν δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, ηγετικές ικανότητες ή φυσική παρουσία (όπως εκπαιδευτικοί, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, δημιουργικοί επαγγελματίες) παραμένουν σχετικά προστατευμένα. Ωστόσο, ακόμη και στους επαγγελματικούς τομείς όπου η ΤΝ δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον άνθρωπο, αναμένεται σημαντικός μετασχηματισμός των καθηκόντων. Για παράδειγμα, ένας γιατρός μπορεί να αξιοποιήσει συστήματα υποβοηθούμενης διάγνωσης με ΤΝ, αλλά η ευθύνη της τελικής απόφασης και η διαχείριση της σχέσης με τον ασθενή θα παραμείνει ανθρώπινη [26]. Η ίδια λογική μπορεί να εφαρμοστεί σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (όπου η ΤΝ μπορεί να αναλύσει χιλιάδες βιογραφικά σε ελάχιστο χρόνο, αλλά η τελική απόφαση πρόσληψης απαιτεί ανθρώπινη κρίση) αλλά και σε τομείς όπως η νομική υποστήριξη, η δημοσιογραφία, ακόμα και η στρατηγική επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου οι συνεργατικές μορφές εργασίας, στις οποίες η ΤΝ εκτελεί τις «υποστηρικτικές» ή «ανάλυσης δεδομένων» εργασίες και ο άνθρωπος τις στρατηγικές ή διαπροσωπικές εργασίες, γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες.





**Εικόνα 3: Κίνδυνος Αυτοματοποίησης Ανά Επάγγελμα λόγω Τεχνητής Νοημοσύνης [24]. Ο κίνδυνος αυτοματοποίησης καταδεικνύεται με 0 για χαμηλό κίνδυνο και 1 για υψηλό.**

## Κεφάλαιο 3: Εισαγωγικά Στοιχεία Έννοιες και Ορισμοί

Για την πληρέστερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ εργασιακών ωρών, παραγωγικότητας και ευεξίας, είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση ορισμένων βασικών εννοιών. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ορισμένες από τις θεμελιώδεις έννοιες που θα εξεταστούν σε βάθος στην παρούσα έρευνα όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς και η αυξημένη ένταση και απαιτήσεις στον χώρο εργασίας.

### 3.1 Εργασιακές Ώρες

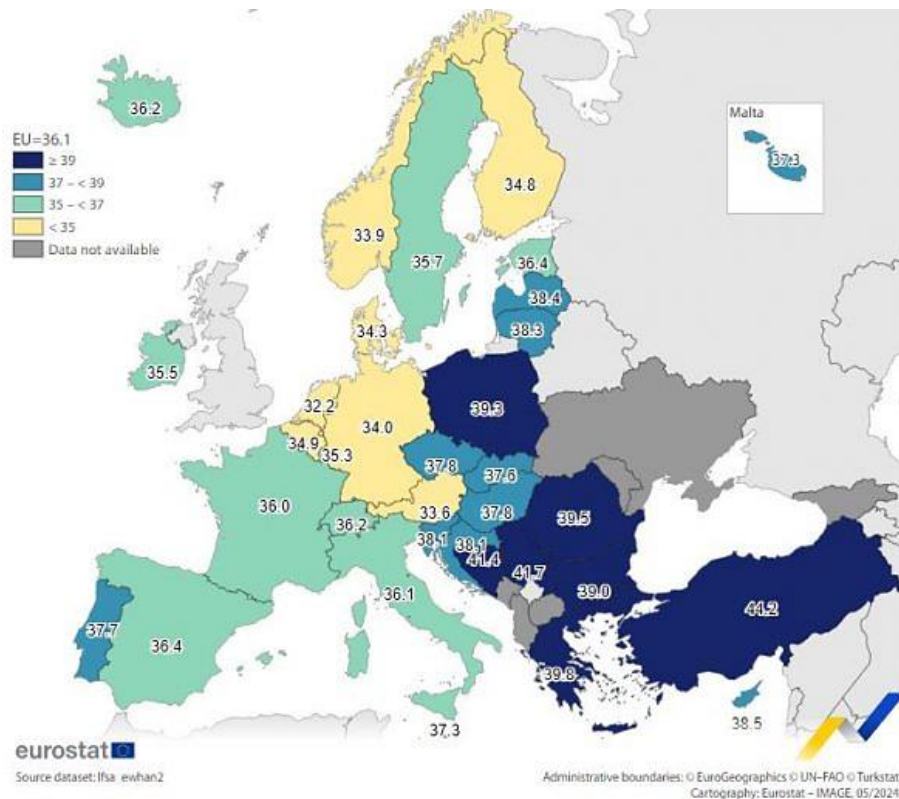
Οι εργασιακές ώρες αναφέρονται στο σύνολο του χρόνου που αφιερώνει ένας εργαζόμενος για την εκτέλεση των καθηκόντων του σε καθημερινή, εβδομαδιαία ή ετήσια βάση. Οι εργασιακές ώρες αποτελούν βασικό συστατικό του εργασιακού περιβάλλοντος και ρυθμίζονται συχνά από εθνικές νομοθεσίες, συλλογικές συμβάσεις και κανονισμούς. Σε ορισμένες χώρες, το τυπικό εβδομαδιαίο ωράριο εργασίας είναι 40 ώρες, ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν αυτό το όριο, κάτι που συνδέεται συχνά με αυξημένες απαιτήσεις στον χώρο εργασίας [27].

#### *Εργασιακές Ώρες στην Ευρώπη*

Το 2023, οι πραγματικές εβδομαδιαίες ώρες εργασίας στην ΕΕ για τα άτομα ηλικίας 20-64 ετών (στην κύρια εργασία τους) ήταν κατά μέσο όρο 36,1 ώρες. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της Eurostat, στις χώρες μέλη της ΕΕ σημειώνονται σημαντικές διαφορές όσον αφορά τις ώρες εργασίας, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 4. Οι μεγαλύτερες εβδομαδιαίες ώρες εργασίας καταγράφηκαν στην Ελλάδα (39,8 ώρες), τη Ρουμανία (39,5), την Πολωνία (39,3) και τη Βουλγαρία (39,0). Αντίθετα, η Ολλανδία είχε τη μικρότερη εβδομάδα εργασίας (32,2 ώρες), ακολουθούμενες από την Αυστρία (33,6) και τη Γερμανία (34,0). Οι οικονομικές δραστηριότητες που κατέγραψαν τη μεγαλύτερη εβδομάδα εργασίας, στην ΕΕ, το 2023, ήταν η γεωργία, η δασοκομία και η αλιεία (41,5 πραγματικές ώρες εργασίας), τα ορυχεία και τα λατομεία (39,1) και οι κατασκευές (38,9), ενώ οι μικρότερες εβδομάδες εργασίας καταγράφηκαν στις δραστηριότητες των νοικοκυριών ως εργοδοτών (26,7 ώρες), στην εκπαίδευση (31,9) και στις τέχνες, την ψυχαγωγία και την αναψυχή (33,0) [1]. Αξίζει να σημειωθεί

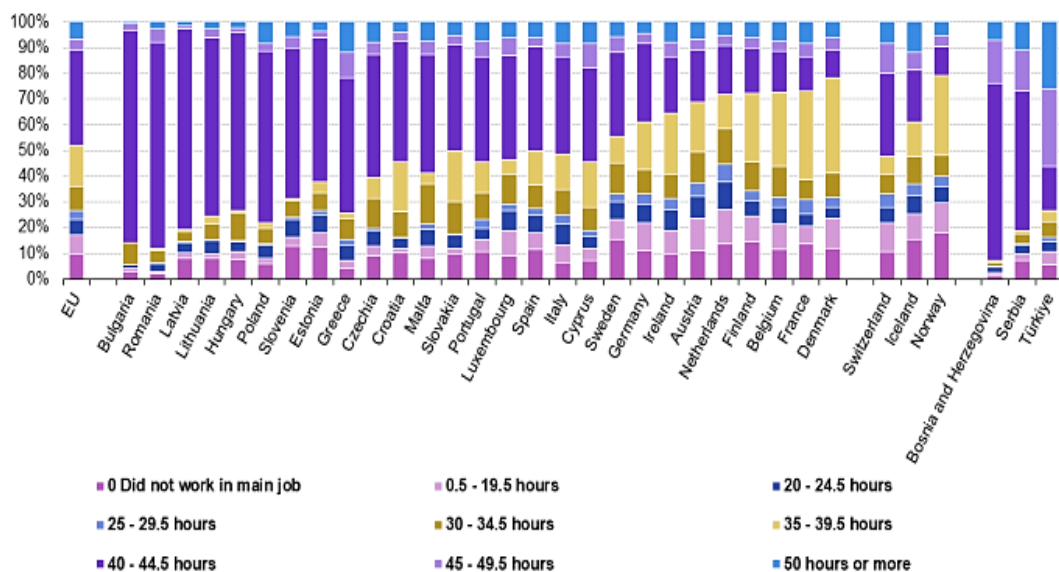
ότι οι παραπάνω εβδομαδιαίες ώρες εργασίας αφορούν το μέσο όρο, με αρκετά μεγάλη μεταβλητότητα μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 5.

Σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι μεγαλύτερες εβδομαδιαίες ώρες εργασίας καταγράφονται στην Τουρκία, με τους εργαζόμενους να δουλεύουν κατά μέσο όρο 44,2 ώρες την εβδομάδα, ακολουθούν οι Σέρβοι με 41,7, αλλά και η Βοσνία και Ερζεγοβίνη με 41,4 ώρες την εβδομάδα [27].



Εικόνα 4: Μέσος αριθμός πραγματικών εβδομαδιαίων ωρών εργασίας στην κύρια απασχόληση, 2023 (ηλικίας 20 έως 64 ετών). <sup>1</sup> Το χρώμα της κάθε χώρας αντιστοιχεί στις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας με σκουρότερο χρώμα το μεγαλύτερο αριθμό.

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual\\_and\\_usual\\_hours\\_of\\_work](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work)



Note: Bulgaria, 'From 25 to 29 hours': not shown due to very low reliability.  
Croatia, 'From 25 to 29 hours': with low reliability.  
Source: Eurostat (ad hoc extraction)

eurostat

Εικόνα 5: Απασχολούμενοι κατά μέσο αριθμό πραγματικών εβδομαδιαίων ωρών εργασίας στην κύρια εργασία, 2023 (% , ηλικίας 20 έως 64 ετών).<sup>2</sup> Το χρώμα σε κάθε στήλη αντιστοιχεί στις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας, με την αντιστοίχιση να παρουσιάζεται στο κάτω μέρος της εικόνας.

### 3.2 Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα με την οποία ένας εργαζόμενος ή μια επιχείρηση παράγει αγαθά ή υπηρεσίες. Εκφράζεται συνήθως ως ο λόγος των παραγόμενων αποτελεσμάτων προς τις χρησιμοποιούμενες εισροές, δηλαδή το πόσο καλά και αποδοτικά χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι. Σε προσωπικό επίπεδο, η παραγωγικότητα συνδέεται με την ικανότητα ενός εργαζομένου να εκτελεί τα καθήκοντά του με τρόπο αποτελεσματικό, ενώ σε επίπεδο επιχείρησης, επηρεάζει άμεσα τη συνολική απόδοση και ανταγωνιστικότητα [28].

### 3.3 Ευεξία των Εργαζομένων – Σωματική, Ψυχολογική και Κοινωνική

Η ευεξία των εργαζομένων αναφέρεται στην κατάσταση της σωματικής, ψυχικής και συναισθηματικής υγείας τους. Περιλαμβάνει την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους με σωματική και ψυχική

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual\\_and\\_usual\\_hours\\_of\\_work](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work)

ανθεκτικότητα, καθώς και την αίσθηση ικανοποίησης από τη ζωή και την εργασία τους. Η ευεξία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το ωράριο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, η υποστήριξη που παρέχεται από την επιχείρηση, καθώς και οι προσωπικές δυνατότητες και στρατηγικές διαχείρισης του άγχους [29].

Η κοινωνική ευεξία αφορά την ικανοποίηση που αντλεί ένα άτομο από τις κοινωνικές του σχέσεις και την αλληλεπίδραση με άλλους. Βασίζεται σε αισθήματα κοινωνικής υποστήριξης και συμμετοχής. Έρευνες δείχνουν ότι οι ισχυροί κοινωνικοί δεσμοί ενισχύουν την αίσθηση του «ανήκειν» και συμβάλλουν στην καλύτερη ψυχολογική υγεία [30].

### **3.4 Επαγγελματική εξουθένωση - Άγχος**

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και το άγχος (stress) είναι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή εμπειρία. Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει σοβαρά την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, οδηγώντας σε μειωμένη απόδοση και αυξημένη απουσία από την εργασία [31]. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο που θεωρείται ότι προκύπτει από χρόνιο στρες στο χώρο εργασίας που δεν έχει αντιμετωπιστεί επιτυχώς [31]. Πιο συγκεκριμένα, το 2019, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) αναγνώρισε για πρώτη φορά ως ασθένεια το «burnout» με κωδικό «*QD85 Burnout*» στη Διεθνή Στατιστική Ταξινόμηση Νόσων και Συναφών Προβλημάτων Υγείας (ICD-11), η οποία χρησιμοποιείται ευρέως ως σημείο αναφοράς για τη διάγνωση και ταξινόμηση ασθενειών [32]. Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιλαμβάνουν [33]: α) αισθήματα ψυχικής και σωματικής εξάντλησης, β) αίσθηση αποξένωσης από την εργασία ή αισθήματα αρνητισμού ή κυνισμού, γ) αίσθημα αναποτελεσματικότητας ή απογοήτευσης σχετικά με τις επαγγελματικές επιδόσεις.

Οι βασικές αιτίες της περιλαμβάνουν:

- Υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις.
- Έλλειψη αυτονομίας στη δουλειά.
- Έλλειψη υποστήριξης από τους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους.
- Ασαφή όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

### **3.5 Ισορροπία Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής**

Η έννοια της ισορροπίας εργασίας-ζωής (work-life balance - WLB) παρουσιάζει ποικίλες ερμηνείες στη βιβλιογραφία, ανάλογα με την προσέγγιση του

κάθε ερευνητή και αποτελεί έναν βασικό παράγοντα ευημερίας για τους εργαζομένους [34]. Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί μια ικανοποιητική και βιώσιμη ισορροπία μεταξύ των επαγγελματικών του υποχρεώσεων και των προσωπικών του δραστηριοτήτων [35]. Η επίτευξη αυτής της ισορροπίας θεωρείται θεμελιώδης παράγοντας για την ευεξία και την προσωπική ανάπτυξη, ενώ έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση [36].

### **3.6 Εντατικοποίηση της Εργασίας**

Εντατικοποίηση της εργασίας θεωρείται η αυξημένη ένταση και η παράταση του ωραρίου εργασίας, με σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων [18]. Σε αντίθεση με τη δημοφιλή πεποίθηση ότι περισσότερες ώρες εργασίας οδηγούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα, πολλές έρευνες δείχνουν ότι το συνεχές και παρατεταμένο ωράριο συχνά μειώνει την απόδοση λόγω της σωματικής και ψυχικής κόπωσης. Πέρα από την παραγωγικότητα, η εντατικοποίηση της εργασίας επηρεάζει και την ευεξία των εργαζομένων [10]. Αυξημένα επίπεδα στρες, εργασιακή εξουθένωση και προβλήματα υγείας είναι κοινά αποτελέσματα της υπερβολικής εργασίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δυσκολεύονται να αποδώσουν μακροπρόθεσμα.

## Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί σε αυτή την μεταπτυχιακή εργασία (βλέπε κεφάλαιο 1). Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκε μια μεθοδική προσέγγιση για τη σύνθεση επιστημονικών δεδομένων, επιτρέποντας τη συνολική αξιολόγηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

### 4.1 Διαδικασίες

Η μεθοδολογία της ανασκόπησης ακολούθησε τις κατευθυντήριες γραμμές PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) [37] προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφάνεια της διαδικασίας.

Η PRISMA είναι ένα αναγνωρισμένο σύνολο οδηγιών που χρησιμοποιείται για να διασφαλίσει ότι οι έρευνες παρουσιάζονται με σαφήνεια, πληρότητα και επαναληψιμότητα, επιτρέποντας στους ερευνητές να αξιολογούν με κριτικό τρόπο τα ευρήματα. Εν συντομία, αρχικά προσδιορίζονται τις σχετικές έρευνες μέσω αναζητήσεων σε βάσεις δεδομένων, ακολουθώντας προκαθορισμένα κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού. Στη συνέχεια, χρησιμοποιείται το διάγραμμα ροής PRISMA, το οποίο απεικονίζει τα στάδια επιλογής των ερευνών, από την αρχική αναζήτηση έως τις τελικές έρευνες που περιλαμβάνονται στην ανάλυση. Παράλληλα, η αξιολόγηση ποιότητας καθοδηγεί την περιγραφή των μεθόδων, των αποτελεσμάτων και πιθανής μεροληψίας, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της ανασκόπησης.

### 4.2 Πηγές δεδομένων

Τον Οκτώβριο του 2024 διεξήχθη ηλεκτρονική αναζήτηση στις παρακάτω ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων:

- PubMed (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/>) [38]
- Scopus (<https://www.scopus.com/>) [39]
- Web of Science (<https://clarivate.com/>) [40]

Χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένοι όροι και προτάσεις στο πεδίο αναζήτησης της κάθε βάσης όπως *"work" AND ("productivity" OR "efficiency" OR "performance") AND ("hours" OR "time" OR "schedule") OR "workplace wellbeing" OR "work-life balance" OR "burnout prevention" OR "flexible work arrangements" OR "remote*

*work" OR "organizational culture" OR "employee engagement" OR "job satisfaction" OR "occupational stress" OR "workplace mental health" OR "workload management" OR "workplace autonomy" OR "time management" OR "work-family conflict" OR "employee retention" OR "workplace stress" OR "organizational behavior" OR "workplace productivity" OR "employee motivation" OR "workplace satisfaction" OR "occupational health" OR "professional exhaustion" OR "psychological wellbeing" OR "performance optimization" OR "workforce management"*

Οι αντίστοιχες μεταφράσεις των λέξεων στα ελληνικά: “εργασία” ΚΑΙ (“παραγωγικότητα” Ή “αποδοτικότητα” Ή “απόδοση”) ΚΑΙ (“ώρες” Ή “χρόνος” Ή “πρόγραμμα”) Ή “ευημερία στο χώρο εργασίας” Ή “ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής” Ή “πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης” Ή “ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας” Ή “απομακρυσμένη εργασία” Ή “οργανωτική κουλτούρα” Ή “δέσμευση των εργαζομένων” Ή “ικανοποίηση από την εργασία” Ή “επαγγελματικό άγχος” Ή “ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας” Ή “διαχείριση του φόρτου εργασίας” Ή “αυτονομία στο χώρο εργασίας” Ή “διαχείριση του χρόνου” Ή »εργασία-οικογενειακές συγκρούσεις» Ή “διατήρηση εργαζομένων” Ή “εργασιακό άγχος” Ή “οργανωτική συμπεριφορά” Ή “παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας” Ή “κίνητρα εργαζομένων” Ή “ικανοποίηση στο χώρο εργασίας” Ή “επαγγελματική υγεία” OR “επαγγελματική εξάντληση” Ή “ψυχολογική ευεξία” Ή “βελτιστοποίηση της απόδοσης” Ή “διαχείριση του εργατικού δυναμικού”).

Ως εύρος ετών ορίστηκε το 2004 μέχρι το 2024, ενώ δεν εφαρμόστηκαν επιπλέον περιορισμοί.

### **4.3 Κριτήρια Συμπερίληψης και Αποκλεισμού**

Βάση των άρθρων που εντοπίστηκαν, εξετάστηκαν οι τίτλοι και οι περιλήψεις με βάση τα ακόλουθα κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού:

1. Το άρθρο πρέπει να είναι γραμμένο στα Αγγλικά.
2. Η έρευνα πρέπει να έχει δημοσιευθεί ως πλήρες, πρωτότυπο ερευνητικό άρθρο σε περιοδικό με κριτές.
3. Πρέπει να υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση στο άρθρο.
4. Το άρθρο πρέπει να εστιάζει στην επίδραση εργασιακών ωρών και παραγωγικότητας και τις επιπτώσεις της.



#### 4.4 Αξιολόγηση Ποιότητας

Η περεταίρω αξιολόγηση των άρθρων βασίστηκε στον τίτλο, τους στόχους και την εισαγωγική περίληψη της εργασίας, ενώ παρατηρήθηκε και το φαινόμενο, ενώ οι εισαγωγικοί όροι να ταιριάζουν με τη θεματολογία της έρευνας, εν τέλει το περιεχόμενο και τα δεδομένα δε συμφωνούσαν με το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, γι' αυτό και δε συμπεριελήφθησαν στην τελική επιλογή. Στη συνέχεια, η ποιότητα όλων των ερευνών αξιολογήθηκε με τη χρήση κριτηρίων αξιολόγησης κινδύνου μεροληψίας (Πίνακας 2). Η βαθμολογία αποδόθηκε με βάση το πόσο καλά πληρείται κάθε κριτήριο, θεωρώντας μέγιστη δυνατή βαθμολογία 6 (χαμηλός κίνδυνος μεροληψίας). Έρευνες με βαθμολογία κινδύνου μεροληψίας 4 ή λιγότερο θεωρήθηκαν μεροληπτικές και αποκλείστηκαν.

**Πίνακας 2: Κριτήρια αξιολόγησης κινδύνου μεροληψίας**

Κριτήρια	Ορισμός	Αξιολόγηση		
		0	1	2
Δημοσίευση σε Αξιολογημένο Περιοδικό	Η έρευνα έχει δημοσιευθεί σε επιστημονικό περιοδικό με σύστημα κριτών.	Όχι	Ναι	—
Χρήση Ερευνητικών Δεδομένων	Χρήση πραγματικών δεδομένων από έρευνα πεδίου με συμμετέχοντες.	Όχι	Ναι	—
Προσδιορισμός Πληθυσμού	Σαφής περιγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων (ηλικία, φύλο, επαγγελματική κατάσταση).	Όχι	Μερικώς	Ναι
Περιγραφή Ερευνητικού Σχεδιασμού	Λεπτομερής περιγραφή του ερευνητικού σχεδιασμού	Όχι	Μερικώς	Ναι

#### 4.5 Ταξινόμηση των Ερευνών

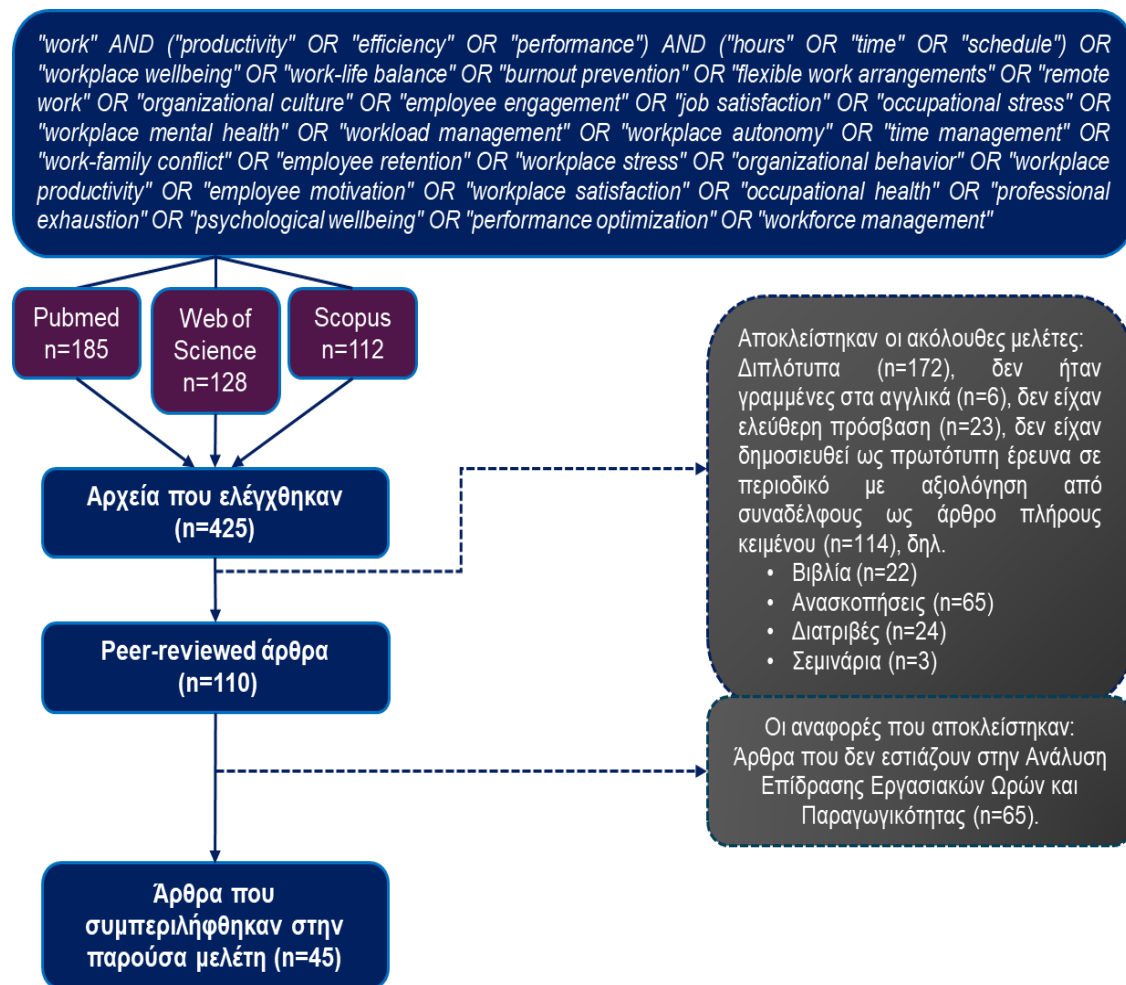
Σε αυτήν τη συστηματική ανασκόπηση λήφθηκαν υπόψη τα χαρακτηριστικά σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή και παραγωγικότητα, την ισορροπία εργασίας-

ζωής, την επαγγελματική εξουθένωση, την υπερεργασία, την κοινωνική και οργανωσιακή υποστήριξη, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή και οικογενειακή ένταση και τέλος την απομακρυσμένη (τήλε-) εργασία. Τα αποτελέσματα περιγράφονται παρακάτω στον Πίνακα 3 και αναλύονται στα παρακάτω κεφάλαια.

#### **4.6 Αποτελέσματα**

Η αρχική αναζήτηση εντόπισε 425 άρθρα μέσω της αναζήτησης στις βάσεις δεδομένων που προαναφέρονται. Μετέπειτα αφαιρέθηκαν τα διπλότυπα και αφού πραγματοποιήθηκε έλεγχος των τίτλων και των περιλήψεων, επιλέχθηκαν 110 άρθρα για επανεξέταση του πλήρους κειμένου. Μετά την εφαρμογή των κριτηρίων συμπερίληψης και αποκλεισμού, 45 έρευνες ~~μελέτες~~ συμπεριλήφθηκαν στην τελική ανάλυση.

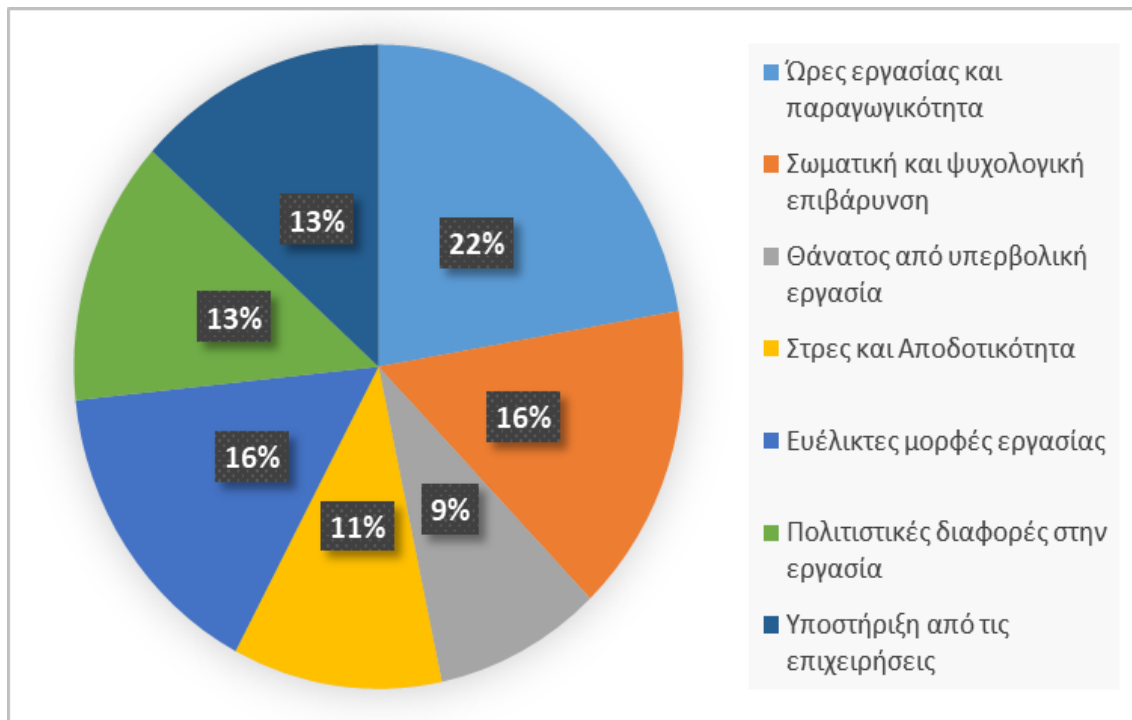
Η μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης με το πρότυπο PRISMA παρουσιάζεται στην εικόνα 6. Πιο συγκεκριμένα, στο άνω κομμάτι της εικόνας παρουσιάζεται η διαδικασία αναζήτησης επιστημονικών άρθρων στις βάσεις δεδομένων PubMed, Web of Science και Scopus, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους όρους αναζήτησης που σχετίζονται με την εργασία, την παραγωγικότητα, την επαγγελματική ευεξία και τις εργασιακές συνθήκες (βλέπε Κεφ. 4.2). Συνολικά, εντοπίστηκαν 425 άρθρα από τις τρεις βάσεις δεδομένων. Στο κεντρικό τμήμα της εικόνας, εμφανίζεται η διαδικασία αρχικού ελέγχου των άρθρων, όπου αξιολογήθηκαν όλα τα αποτελέσματα για να διαπιστωθεί η συνάφειά τους με το ερευνητικό θέμα. Κατά τη διαδικασία αυτή, αποκλείστηκαν 172 διπλότυπα άρθρα. Στο δεξιό τμήμα της εικόνας, παρατίθενται οι λόγοι αποκλεισμού των υπόλοιπων άρθρων. Συγκεκριμένα, 114 άρθρα δεν πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια επιλογής, καθώς: 1) 6 άρθρα δεν ήταν γραμμένα στα αγγλικά, 2) 23 άρθρα δεν είχαν ελεύθερη πρόσβαση, 3) 114 άρθρα δεν είχαν δημοσιευθεί ως πρωτότυπη έρευνα σε περιοδικό με αξιολόγηση από κριτές (peer-reviewed) και αφορούσαν βιβλία (22 άρθρα), ανασκοπήσεις (65 άρθρα), διατριβές (24 άρθρα), σεμινάρια/συνέδρια (3 άρθρα). Από τα 110 άρθρα με αξιολόγηση από κριτές που πληρούσαν τις προϋποθέσεις, 65 άρθρα αποκλείστηκαν επειδή δεν εστίαζαν άμεσα στην ανάλυση της επίδρασης των εργασιακών ωρών στην παραγωγικότητα. Στο κάτω μέρος της εικόνας παρουσιάζεται η τελική επιλογή άρθρων με 45 άρθρα τελικά να έχουν επιλεγθεί για να συμπεριληφθούν στη έρευνα.



Εικόνα 6: Διάγραμμα ροής επιλογής ερευνών σύμφωνα με το πρότυπο PRISMA

#### 4.7 Χαρακτηριστικά Ερευνών

Από το σύνολο των ερευνών το μεγαλύτερο μέρος (22%, 10 στις 45) αφορούσε συσχετίσεις μεταξύ των ωρών εργασίας και της παραγωγικότητας, με το 16% (7 στις 45) να εξετάζουν την επίδραση της επαγγελματικής εξουθένωσης στην υγεία και 9% (4 στις 45) να αναλύουν το φαινόμενο θανάτου από υπερβολική εργασία. Επιπλέον, 11% των ερευνών (5 στις 45) εξετάζουν πως συνδέεται το εργασιακό στρες με την αποδοτικότητα, το 16% (7 στις 45) ερευνά τις ευέλικτες μορφές εργασίας όπως η απομακρυσμένη εργασία, το 13% (6 στις 45) τις πολιτιστικές διαφορές στην εργασία και το 13% των ερευνών (6 στις 45) εστιάζουν στη σημασία της υποστήριξης (Εικόνα 7). Οι 7 κατηγορίες ταξινόμησης και μια σύνοψη του περιεχομένου των άρθρων παρουσιάζονται στον πίνακα 3.



Εικόνα 7: Ποσοστό ερευνών με βάση τα χαρακτηριστικά ταξινόμησης.

**Πίνακας 3: Περίληψη των ερευνών**

Έρευνες	Χαρακτηριστικά	Συνοπτικό Περιεχόμενο
[41] [42] [43] [44] [45] [46] [47] [48] [49], [50]	Ώρες εργασίας και παραγωγικότητα	Εξετάζεται πώς η εργασιακή εμπλοκή και οι παρατεταμένες ώρες εργασίας συνδέονται με την παραγωγικότητα
[29] [33] [51] [52] [53] [54] [55]	Σωματική και ψυχολογική επιβάρυνση	Εξετάζονται οι επιπτώσεις των παρατεταμένων εργασιακών ωρών στην ψυχική και σωματική υγεία
[56] [57] [58] [59]	Θάνατος από υπερβολική εργασία	Εξετάζονται περιπτώσεις για θάνατο/αυτοκτονία από εξάντληση που προέρχεται από υπερβολική εργασία
[3] [4] [10] [14] [30]	Στρες και Αποδοτικότητα	Εξετάζεται η ισορροπία Εργασίας-Ζωής και οι επιπτώσεις της σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο
[60] [61] [62] [63] [64] [65] [66]	Ευέλικτες μορφές εργασίας	Εξετάζονται οι πρακτικές για μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία και η αποτελεσματικότητα τους
[67] [68] [69] [70] [71] [72]	Πολιτιστικές διαφορές στην εργασία	Εστιάζουν στη προσέγγιση των πρακτικών βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας που υιοθετούνται από κάθε χώρα
[73] [74] [75] [76] [77] [78]	Υποστήριξη από τις επιχειρήσεις	Εξετάζεται η σημασία της κοινωνικής και οργανωσιακής υποστήριξης για την ισορροπία μεταξύ παραγωγικότητας και ευημερίας των εργαζομένων

#### **4.8 Ανάλυση δεδομένων**

Στα επόμενα κεφάλαια (Κεφ. 4-7) αναλύονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της συστηματικής ανασκόπησης με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στο εισαγωγικό κεφάλαιο. Περιληπτικά το Κεφάλαιο 4 περιλαμβάνει τις έρευνες σε σχέση με το πώς οι παρατεταμένες ώρες εργασίας επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται οι παράγοντες συμβάλλουν στη σωματική και ψυχολογική επιβάρυνση, στην μείωση αποδοτικότητας λόγω στρες, καθώς και στις περιπτώσεις

θανάτου από υπερβολική εργασία. Το Κεφάλαιο 6 περιγράφει ευέλικτες πρακτικές στην εργασία και η αποτελεσματικότητα τους και τέλος στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται πρακτικές για βελτίωση παραγωγικότητας στις διαφορετικές χώρες και η σημασία της κοινωνικής και οργανωσιακής υποστήριξης των εργαζομένων.

## Κεφάλαιο 5: Ώρες Εργασίας και Παραγωγικότητα (Πώς επηρεάζουν οι παρατεταμένες ώρες εργασίας την παραγωγικότητα;)

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συστηματικής ανασκόπησης προσπαθώντας να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα «Πώς επηρεάζουν οι παρατεταμένες ώρες εργασίας την παραγωγικότητα;» και ποιο συγκεκριμένα:

- i. Υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο ωρών εργασίας μετά το οποίο η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται;
- ii. Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη μείωση της απόδοσης λόγω υπερβολικών ωρών εργασίας;

### 5.1 Υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο ωρών εργασίας μετά το οποίο η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται;

Όπως αναφέρεται παραπάνω οι παρατεταμένες ώρες εργασίας ακολουθούν ένα μοτίβο μειούμενης απόδοσης, όπου μετά από ένα συγκεκριμένο σημείο, η επιπλέον εργασία μειώνει την παραγωγικότητα (νόμος της φθίνουσας απόδοσης (Law of Diminishing Returns) [49]. Σύμφωνα με τις έρευνες που αναλύθηκαν στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, η μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων παρατηρείται όταν εργάζονται μεταξύ 35-45 ωρών εβδομαδιαίως, ενώ μετά τις 55 ώρες

#### Ο Νόμος της Φθίνουσας Απόδοσης [45]

Ο νόμος της φθίνουσας απόδοσης είναι μια οικονομική θεωρία που υποστηρίζει ότι όταν συνεχώς αυξάνεται η χρήση ενός παραγωγικού συντελεστή (π.χ., ώρες εργασίας), ενώ άλλοι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, η αύξηση της συνολικής απόδοσης αρχίζει να μειώνεται (δηλαδή κάθε επιπλέον ώρα εργασίας συνεισφέρει όλο και λιγότερο στην παραγωγή σε σχέση με τις προηγούμενες ώρες)

υπάρχει απότομη πτώση [48]. Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα του Pencavel, 2014 διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονταν πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα δεν παρουσίαζαν αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ μετά τις 55 ώρες η παραγωγικότητά τους έπεφτε δραματικά. Επιπλέον, όσοι εργάζονταν πάνω από 70 ώρες εβδομαδιαίως παρήγαγαν σχεδόν το ίδιο έργο με όσους εργάζονταν 55 ώρες, λόγω της υπερβολικής κόπωσης και της μείωσης της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό το εύρημα

επιβεβαιώθηκε και από έρευνες στον ακαδημαϊκό χώρο [45], δείχνοντας ότι τα άτομα που εργάζονται περισσότερες από 45 ώρες εβδομαδιαίως δεν παρουσιάζουν ανάλογη αύξηση στο επιστημονικό τους έργο. Αντίθετα, εμφανίζουν μεγαλύτερη νοητική (cognitive) κόπωση και καθυστερημένη διεκπεραίωση εργασιών [41].

## ***5.2 Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη μείωση της απόδοσης λόγω υπερβολικών ωρών εργασίας;***

Η μείωση της απόδοσης λόγω υπερβολικών ωρών εργασίας οφείλεται σε αλληλένδετους παράγοντες που επηρεάζουν τη φυσική, ψυχική και γνωστική (cognitive) κατάσταση των εργαζομένων.

Ο πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η σωματική και ψυχολογική εξουθένωση, η οποία προκύπτει από τη συνεχή υπερεργασία/υπερωρία χωρίς επαρκή ανάπαυση. Ως εκ τούτου, όταν η υπερβολική εργασία γίνεται συνεχής και δεν συνοδεύεται από επαρκή ξεκούραση, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να εμφανίζουν σημάδια εξουθένωσης (burnout) (βλέπε Κεφ.2.4), που μειώνει την εργασιακή τους δέσμευση (λιγότερο ικανοποιημένοι) και την αποδοτικότητά τους [42], [47]. Παράλληλα, η γνωστική (cognitive) απόδοση επηρεάζεται σημαντικά, καθώς η παρατεταμένη εργασία μειώνει τη συγκέντρωση, την ικανότητα λήψης αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων, οδηγώντας σε περισσότερα λάθη (κάτι που μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις σε επαγγέλματα υψηλής ευθύνης, όπως η υγειονομική περίθαλψη) [43]. Επιπρόσθετα, η κόπωση μειώνει τη δημιουργικότητα και την ικανότητα καινοτομίας, καθώς μειώνεται η ικανότητα στους εργαζόμενους να επεξεργαστούν νέες ιδέες ή να αναπτύξουν λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν [42].

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που εργάζονται συνεχώς πολλές ώρες εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά ασθενειών, όπως καρδιαγγειακές παθήσεις, αϋπνία και ψυχικές διαταραχές (όπως το άγχος και η κατάθλιψη) [79], γεγονός που αυξάνει τις απουσίες [41]. Η συνεχής πίεση για υψηλές επιδόσεις χωρίς αντίστοιχα οφέλη αυξάνει ακόμα περισσότερο τις πιθανότητες αλλαγής εργασίας [50]. Οι επιπτώσεις αυτές όχι μόνο μειώνουν την παραγωγικότητα των ίδιων των εργαζομένων αλλά δημιουργούν και πρόσθετο φόρτο εργασίας στους συναδέλφους τους, διαταράσσοντας τη συνολική αποδοτικότητα μιας ομάδας [50].



Κρίσιμη είναι επίσης η διαταραχή της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (βλέπε Κεφ.2.6 ), καθώς η έλλειψη ελεύθερου χρόνου μειώνει τη συναισθηματική ευεξία, αυξάνει το άγχος και οδηγεί σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, γεγονός που επίσης ενισχύει την πρόθεση αποχώρησης [44], [45]. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πρόθυμοι να συνεργαστούν, δημιουργώντας προβλήματα στην επικοινωνία και μειώνοντας τη συνολική απόδοση της ομάδας [43].

## **Κεφάλαιο 6: Υγεία και Αποδοτικότητα (Ποιες είναι οι επιπτώσεις των εργασιακών ωρών στην ψυχική και σωματική υγεία; )**

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση της συστηματικής ανασκόπησης σχετικά με τις «Επιπτώσεις των εργασιακών ωρών στην ψυχική και σωματική υγεία». Πιο συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα:

- i. Ποια είναι η σχέση μεταξύ παρατεταμένων ωρών εργασίας και εμφάνισης ψυχικών ή σωματικών προβλημάτων;*
- ii. Πώς επηρεάζει το στρες την ικανότητα του εργαζομένου να αποδίδει αποτελεσματικά;*

### **6.1 Ποια είναι η σχέση μεταξύ παρατεταμένων ωρών εργασίας και εμφάνισης ψυχικών ή σωματικών προβλημάτων;**

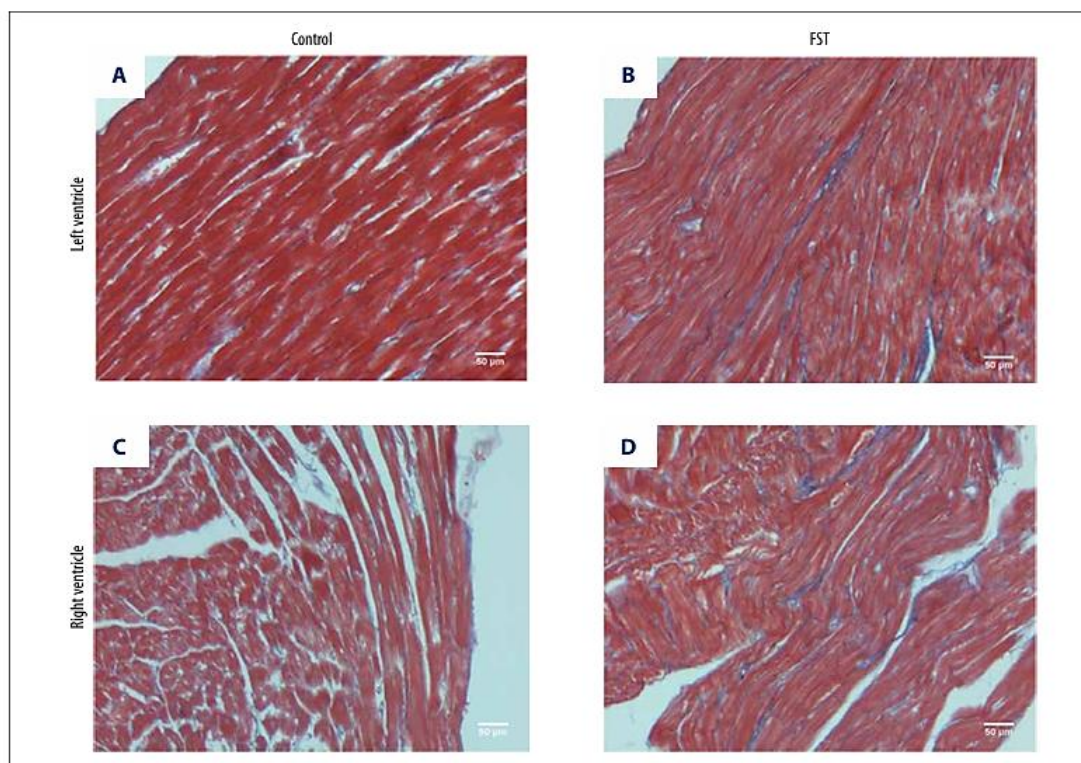
Το επαγγελματικό στρες αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων, οδηγώντας σε μειωμένη παραγωγικότητα και επαγγελματική εξουθένωση (burnout) [33] [51]. Όταν η επαγγελματική πίεση είναι συνεχής και έντονη, προκαλεί γνωστική κόπωση, συναισθηματική εξάντληση και αδυναμία συγκέντρωσης, μειώνοντας την ικανότητα του εργαζομένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του [52]. Η συνεχής σωματική και ψυχολογική επιβάρυνση μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία, όπως αυξημένα επίπεδα άγχους, διαταραχές ύπνου και καρδιαγγειακά προβλήματα, επιδεινώνοντας περαιτέρω την εργασιακή απόδοση [54].

Σύμφωνα με την έρευνα των Salvagioni et al. [53], η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για μια σειρά από σωματικές, ψυχολογικές και επαγγελματικές επιπτώσεις. Συγκεκριμένα, στις σωματικές συνέπειες περιλαμβάνονται η υπερχοληστερολαιμία, ο διαβήτης τύπου 2, οι καρδιαγγειακές παθήσεις, οι μυοσκελετικοί πόνοι, οι πονοκέφαλοι, τα γαστρεντερικά προβλήματα, τα αναπνευστικά προβλήματα, η παρατεταμένη κόπωση και η θνησιμότητα σε ηλικίες κάτω των 45 ετών. Αναφορικά με τις ψυχολογικές επιπτώσεις, η έρευνα ανέδειξε την αϋπνία, τα καταθλιπτικά συμπτώματα, τη χρήση ψυχοτρόπων και αντικαταθλιπτικών φαρμάκων και τη νοσηλεία για ψυχικές διαταραχές. Στις επαγγελματικές συνέπειες η

εργασιακή εξουθένωση χαρακτηρίζεται από συναισθήματα κόπωσης, κυνισμού και μειωμένης επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται άμεσα με αυξημένες απουσίες από την εργασία (absenteeism), αλλά και με φαινόμενα παρουσιασμού (presenteeism), όπου οι εργαζόμενοι παραμένουν στη δουλειά αλλά αποδίδουν σε χαμηλότερα επίπεδα [51]. Ιδιαίτερα στους επαγγελματίες υγείας, όπου η υπερβολική εργασία και οι αυξημένες ευθύνες είναι καθημερινή πραγματικότητα, η επαγγελματική εξουθένωση έχει αρνητικό αντίκτυπο όχι μόνο στην απόδοση των ίδιων των εργαζομένων αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν [29], [52]. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι γιατροί που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση τείνουν να κάνουν περισσότερα λάθη, να μειώνουν τις ώρες εργασίας τους ή ακόμα και να εγκαταλείπουν το επάγγελμα, κάτι που έχει ευρύτερες επιπτώσεις στο σύστημα υγείας [52].

#### **6.1.1 Karoshi και Karojisatsu – Θάνατος και Αυτοκτονία από Υπερβολική Εργασία**

Το Karoshi, που μεταφράζεται από τα ιαπωνικά ως "θάνατος από υπερβολική εργασία", είναι ένα κοινωνικό και εργασιακό φαινόμενο που πρωτοεμφανίστηκε στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1970 [80] [56] . Επίσημα καταγεγραμμένα περιστατικά άρχισαν να παρουσιάζονται ευρέως το 1978, όταν η Ένωση Βιομηχανικής Υγείας της Ιαπωνίας ανέφερε 17 θανάτους [81]. Το φαινόμενο αυτό περιλαμβάνει θανάτους λόγω καρδιαγγειακών παθήσεων (όπως εγκεφαλικά επεισόδια, έμφραγμα του μυοκαρδίου ή οξεία καρδιακή ανεπάρκεια (εικόνα 8) που επιδεινώθηκαν από υπερβολικό φόρτο εργασίας και μακροχρόνιες ώρες (συνή  $>60$  ώρες/εβδομάδα). Το φαινόμενο αυτό έχει αρχίσει να αναπτύσσεται πολύ έντονα σε ολόκληρο τον κόσμο, με τους ειδικούς να έχουν έντονες ανησυχίες για την επέκτασή του. Μάλιστα, έρευνες που διερευνούν σύνδεση μεταξύ υπερεργασίας και αιφνίδιου θανάτου από καρδιακές αρρυθμίες έχουν παρατηρήσει ότι η παρατεταμένη υπερεργασία μπορεί να προκαλέσει δομικές και λειτουργικές αλλαγές στην καρδιά που αυξάνουν τον κίνδυνο εμφάνισης αρρυθμιών, ακόμη και σε άτομα χωρίς προϋπάρχουσα καρδιακή νόσο [57]. Σε άλλες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι που κοιμόντουσαν λιγότερο από 4 ώρες είχαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα κόπωσης και αυξημένο κίνδυνο εγκεφαλοαγγειακών παθήσεων [56].



**Εικόνα 8:** Αντιπροσωπευτική χρώση Masson έδειξε ίνωση του μυοκαρδίου στην ομάδα ελέγχου (A, C) και στην ομάδα κόπωσης (B, D) [57].

Το Karojisatsu (αυτοκτονία από υπερβολική εργασία) περιγράφει αυτοκτονίες που προκαλούνται από το στρες και τις υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις. Αναγνωρίστηκε ως κοινωνικό πρόβλημα στην Ιαπωνία από τη δεκαετία του 1980 [59] με παράγοντες που συμβάλλουν να περιλαμβάνουν: α) παρατεταμένο εργασιακό ωράριο, β) έλλειψη ελέγχου στην εργασία, γ) διαπροσωπικές συγκρούσεις και οργανωτικά προβλήματα και δ) ανασφάλεια στην εργασία και πρακτικές εξαναγκαστικής παραίτησης.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιες ενδεικτικές περιπτώσεις [12],[56],[81],[82]:

- **Περίπτωση 1:** Εργαζόμενος σε βιομηχανία τροφίμων εργαζόταν 110 ώρες την εβδομάδα και απεβίωσε από καρδιακή προσβολή στα 34 του χρόνια.
- **Περίπτωση 2:** Οδηγός λεωφορείου που εργαζόταν πάνω από 3.000 ώρες ετησίως και χωρίς άδεια για 15 ημέρες πριν υποστεί εγκεφαλικό στα 37 του.
- **Περίπτωση 3:** Εργαζόμενος σε εταιρεία εκτυπώσεων στο Τόκιο απεβίωσε από εγκεφαλικό μετά από 4.320 ώρες εργασίας ετησίως, που περιλάμβαναν νυχτερινά ωράρια.

- **Περίπτωση 4:** Νοσοκόμα 22 ετών υπέστη καρδιακή προσβολή μετά από πέντε συνεχόμενες βάρδιες διάρκειας 34 ωρών.
- **Περίπτωση 5:** Ένας 23χρονος άνδρας αυτοκτόνησε λόγω κατάθλιψης που προκλήθηκε από υπερβολική εργασία.

Η πρόληψη του Karoshi και του Karojisatsu μπορεί να γίνει με την μείωση των ωρών εργασίας, την ιατρική υποστήριξη και τη συνεργασία εργοδοτών και εργαζομένων. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας μπορούν να ενισχύσουν την ευεξία και να συμβάλλουν στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (βλέπε Κεφ 2.4). Παράλληλα, η φυσική δραστηριότητα φαίνεται να λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας έναντι του burnout, συμβάλλοντας στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης και στην ενίσχυση της ευεξίας των εργαζομένων [55].

## ***6.2 Πώς επηρεάζει το στρες την ικανότητα του εργαζομένου να αποδίδει αποτελεσματικά;***

Οι αυξημένες ώρες εργασίας επιδεινώνουν την ισορροπία εργασίας-ζωής, καθώς περιορίζουν τον χρόνο για προσωπικές δραστηριότητες, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα στρες και χαμηλότερη ποιότητα ζωής [3]. Η συνεχής εργασία πέραν του καθορισμένου ωραρίου οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση και αδυναμία διαχείρισης των απαιτήσεων της οικογενειακής ζωής, με αποτέλεσμα την επιδείνωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας [30]. Οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται αποξενωμένοι από τις οικογένειές τους, καθώς ο χρόνος που θα μπορούσαν να αφιερώσουν σε προσωπικές και κοινωνικές δραστηριότητες αντικαθίσταται από τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις [10]. Επίσης, ο χρόνος μετακίνησης στην περιοχή εργασίας έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων [4]. Πρόσφατα μάλιστα, σε έρευνα με χρήση δεδομένων από την Ευρωπαϊκή Έρευνα Συνθηκών παρατηρήθηκε ότι η μετακίνηση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που εξαντλεί τους ψυχολογικούς και σωματικούς πόρους των εργαζομένων, δυσχεραίνοντας περισσότερο την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής [4].

Το αποτέλεσμα είναι αυξημένη δυσαρέσκεια και συγκρούσεις από τη συμμετοχή του/της συντρόφου στη φροντίδα του σπιτιού και των παιδιών [30]. Όταν

και οι δύο σύντροφοι εργάζονται πολλές ώρες, η ισορροπία εργασίας-οικογένειας επιδεινώνεται ακόμη περισσότερο, συχνά οδηγώντας σε εντάσεις. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν εργασιακή/οικογενειακή σύγκρουση προσπαθούν να βρουν λύσεις όπως τηλεργασία, μείωση των ωρών εργασίας ή αλλαγή επαγγελματικού περιβάλλοντος (βλέπε Κεφ6) [62]. Ωστόσο, η διαρκής διαθεσιμότητα μέσω ψηφιακών μέσων έχει καταστήσει τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ασαφή [14]. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι που δυσκολεύονται να αποσυνδεθούν από την εργασία τους (ακόμα και στον ελεύθερο τους χρόνο) έχουν μειωμένη επαγγελματική απόδοση ή/και αυξημένα ποσοστά παραιτήσεων [3]. Ως εκ τούτου, η σωστή διαχείριση των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση και των δύο, με την ιδανική λύση να εξαρτάται από τις ατομικές προτιμήσεις, τις απαιτήσεις της εργασίας και τις προσωπικές συνθήκες των εργαζομένων [34]. Παράλληλα, η φυσική δραστηριότητα συμβάλλει στη μείωση του στρες και την ενίσχυση της ψυχικής υγείας, λειτουργώντας ως ένας αποτελεσματικός μηχανισμός διαχείρισης του άγχους [55].

## Κεφάλαιο 7: Ευέλικτες Πρακτικές στην Εργασία (Ποιος είναι ο ρόλος των ευέλικτων μορφών εργασίας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ευεξίας; )

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση της συστηματικής ανασκόπησης σχετικά με το «ρόλο των ευέλικτων μορφών εργασίας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ευεξίας». Πιο συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα:

- i. Πώς επηρεάζουν οι ευέλικτες πρακτικές την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση;
- ii. Μπορούν οι ευέλικτες μορφές εργασίας να αντισταθμίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των μακροχρόνιων ωρών;

### 7.1 Πώς επηρεάζουν οι ευέλικτες πρακτικές την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση;

Η πανδημία COVID-19 επέφερε μια πρωτοφανή αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η αναγκαστική μετάβαση σε μοντέλα απομακρυσμένης εργασίας επέτρεψε την εξέταση της σχέσης μεταξύ ευέλικτων μορφών εργασίας και παραγωγικότητας. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η τηλεργασία, οι ευέλικτες ώρες και η δυνατότητα εργασίας μερικής απασχόλησης, έχουν αναδειχθεί ως βασικά εργαλεία για την προώθηση της ισορροπίας εργασίας-ζωής. Επιπλέον, η θεωρία

#### **Ευέλικτες Μορφές Εργασίας**

Οι ευέλικτες μορφές εργασίας διακρίνονται σε τρεις βασικές διαστάσεις [70]:

**Χωρική Ευελιξία (Spatial Flexibility):** Τηλεργασία, απομακρυσμένη εργασία και κινητή εργασία.

**Χρονική Ευελιξία (Temporal Flexibility):** Ευέλικτο ωράριο, συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα και εργασία βάσει αποτελεσμάτων.

**Συμβατική Ευελιξία (Contractual Flexibility):** Μερική απασχόληση, εποχική εργασία και συμβάσεις έργου.

εργασιακών απαιτήσεων-πόρων υποστηρίζει ότι η εργασιακή ευελιξία μπορεί να μειώσει το άγχος και να αυξήσει την απόδοση [42].

Γενικά, οι ευέλικτες πρακτικές εργασίας φαίνεται να έχουν καθοριστική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, επιτρέποντας την μείωση του εργασιακού τους άγχους, την εξισορρόπηση των επαγγελματικών και προσωπικών τους υποχρεώσεων και την βελτίωση της συνολικής

ποιότητας της ζωής τους [60], [61], [62]. Μάλιστα, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων (βλέπε Κεφ. 2.5). Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως τηλεργασία, ελαστικά ωράρια και εργασία μερικής απασχόλησης, καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και χαμηλότερα ποσοστά παραιτήσεων [62], [63], [64]. Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν το ωράριό τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους ανάγκες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης στην εταιρία/οργανισμό, γεγονός που μεταφράζεται σε αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη συνεργασία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος [65]. Παράλληλα, η ευελιξία στην εργασία ενισχύει τη συγκέντρωση και μειώνει τα επίπεδα γνωστικής κόπωσης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφεύγουν χρονικές περιόδους μειωμένης αποτελεσματικότητας και να εργάζονται τις ώρες που είναι πιο παραγωγικοί [66]. Επιπλέον, η τηλεργασία μειώνει την ανάγκη για μετακινήσεις, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και ενέργεια, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τη συνολική ευεξία των εργαζομένων [63].

Ωστόσο, η υπερβολική ευελιξία χωρίς σαφή όρια μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση, καθώς οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να διαχωρίσουν τον επαγγελματικό από τον προσωπικό τους χρόνο. Όταν δεν υπάρχουν σαφείς πρακτικές για τη ρύθμιση των ωρών εργασίας, η ευελιξία μπορεί να μετατραπεί σε αυξημένο άγχος και αίσθηση συνεχούς διαθεσιμότητας [64]. Ξεκάθαρες πρακτικές είναι απαραίτητες ώστε οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν τα οφέλη των ευέλικτων μορφών εργασίας χωρίς να επιβαρύνονται από πρόσθετες απαιτήσεις [62].

## ***7.2 Μπορούν οι ευέλικτες μορφές εργασίας να αντισταθμίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των μακροχρόνιων ωρών;***

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα (βλέπε Κεφ. 4), η παρατεταμένη εργασία μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο για την υγεία όσο και για την απόδοση των εργαζομένων, καθώς η συνεχής απασχόληση χωρίς επαρκή ξεκούραση οδηγεί σε σωματική και ψυχική εξάντληση [42]. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας μπορούν να λειτουργήσουν ως ένας αποτελεσματικός μηχανισμός αντιστάθμισης αυτών των



επιπτώσεων, καθώς επιτρέπουν στους εργαζόμενους να προσαρμόζουν το πρόγραμμά τους και να αποφεύγουν τις αρνητικές συνέπειες της υπερβολικής εργασίας. Η τηλεργασία, για παράδειγμα, δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να εξοικονομούν χρόνο από τις μετακινήσεις και να κατανέμουν τις εργασιακές τους υποχρεώσεις με μεγαλύτερη ευελιξία, μειώνοντας το άγχος και βελτιώνοντας την παραγωγικότητά τους [61], [63].

Ωστόσο, όταν η εργασία εξ αποστάσεως δεν συνοδεύεται από σαφή όρια, μπορεί να καταστήσει δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, εντείνοντας την επαγγελματική κόπωση [62], [64]. Επίσης η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να συνοδεύεται από προκλήσεις όπως: α) Αίσθημα απομόνωσης (*η τηλεργασία μπορεί να περιορίσει την κοινωνική αλληλεπίδραση*), β) Δυσκολία διαχείρισης απόδοσης (*χρειάζονται κατάλληλα εργαλεία για την αξιολόγηση της απόδοσης χωρίς υπερβολικό έλεγχο*) και γ) Ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση εργαζομένων (*η προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και πρακτικές απαιτεί συνεχή εκπαίδευση*) [63].

Για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας ως μέτρο μείωσης των αρνητικών συνεπειών της υπερεργασίας, οι εταιρίες/ οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν πρακτικές/στρατηγικές που προάγουν την ισορροπία εργασίας-ζωής. Η θέσπιση πολιτικών ψηφιακής αποσύνδεσης (*digital detox*), η καθιέρωση συγκεκριμένων ωρών επικοινωνίας και η εκπαίδευση των εργαζομένων στη διαχείριση του χρόνου είναι μερικά από τα μέτρα που μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση της παραγωγικότητας και της ευημερίας [63], [62].

Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για προσεκτικό σχεδιασμό των πρακτικών εργασιακής ευελιξίας που να λαμβάνει υπόψη τόσο τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά όσο και τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων οδηγώντας στα βέλτιστα αποτελέσματα τόσο ατομικά όσο και σε επίπεδο εταιρίας/ οργανισμού (πίνακας 4) [64].

#### **Πίνακας 4: Αποτελέσματα Εργασιακής Ευελιξίας**

<b>Ατομικά Αποτελέσματα</b>	<b>Οργανωσιακά Αποτελέσματα</b>
Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης	Αύξηση παραγωγικότητας
Μείωση εργασιακού στρες	Μείωση κύκλου εργασιών
Βελτίωση ισορροπίας εργασίας-ζωής	Βελτίωση οργανωσιακής δέσμευσης

## **Κεφάλαιο 8: Πολιτικές Βελτιστοποίησης Παραγωγικότητας (Ποιες πρακτικές και πολιτικές μπορούν να εφαρμοστούν για τη βελτιστοποίηση παραγωγικότητας χωρίς να θυσιάζεται η ευεξία; )**

Σε αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση της συστηματικής ανασκόπησης σχετικά με τις «Πρακτικές και πολιτικές μπορούν να εφαρμοστούν για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας χωρίς να θυσιάζεται η ευεξία». Πιο συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα:

- i. Ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί επιτυχώς σε άλλες χώρες;*
- ii. Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν αυτές τις πρακτικές στο δικό τους περιβάλλον;*

### **8.1 Ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί επιτυχώς σε άλλες χώρες;**

Η διεθνής προσέγγιση στη ρύθμιση των εργασιακών ωρών παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις που αντανakλούν βαθύτερες πολιτισμικές, κοινωνικές και θεσμικές παραμέτρους [67]. Η ανάλυση των διαφορετικών συστημάτων καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικές διαφορές διαμορφώνουν την εργασιακή κουλτούρα, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα.

Για παράδειγμα, οι σκανδιναβικές χώρες έχουν αναπτύξει ένα μοντέλο που προτεραιοποιεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής [83]. Η Σουηδία έχει θεσμοθετήσει προοδευτικές πολιτικές γονικής άδειας και ευέλικτου ωραρίου, ενώ η Δανία εφαρμόζει το καινοτόμο σύστημα "flexicurity", ένα σύστημα που συνδυάζει την εργασιακή ευελιξία με ισχυρή κοινωνική προστασία. Η Νορβηγία διατηρεί ένα από τα χαμηλότερα εβδομαδιαία ωράρια στην Ευρώπη, με μέσο όρο 37 ώρες, ενώ παράλληλα παρουσιάζει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι αυτές οι πολιτικές συμβάλλουν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας [68].

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλή ευελιξία αλλά περιορισμένη προστασία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Burchell et al.,

2024 [69], παρά την έλλειψη θεσμοθετημένης άδειας μετ' αποδοχών και την περιορισμένες συνδικαλιστικές ενέργειες, οι ΗΠΑ διατηρούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, υποδεικνύοντας ότι η ευελιξία μπορεί να λειτουργήσει θετικά όταν συνδυάζεται με ισχυρά κίνητρα.

Στη Νότια Ευρώπη, παραδοσιακές πρακτικές όπως η ισπανική «siesta» έχουν διαμορφώσει ένα μοναδικό εργασιακό ρυθμό. Στην Ισπανία, η τυπική εργάσιμη ημέρα περιλαμβάνει ένα μεγάλο διάλειμμα το μεσημέρι για ύπνο ή για ξεκούραση (siesta), με αποτέλεσμα την επέκταση του ωραρίου ως αργά το απόγευμα [70]. Πρόσφατες προσπάθειες για κατάργηση αυτής της πρακτικής, με στόχο την εναρμόνιση με το ευρωπαϊκό ωράριο, συναντούν αντιστάσεις λόγω της βαθιάς πολιτισμικής της σημασίας. Στις 4 Φεβρουαρίου 2025, το υπουργικό συμβούλιο της Ισπανίας ενέκρινε τη μείωση της νόμιμης εβδομαδιαίας εργασίας σε 37,5 ώρες από 40, χωρίς μεταβολή στους μισθούς (ισχύουν ήδη στον δημόσιο τομέα και στις μεγάλες επιχειρήσεις). Η μείωση του χρόνου εργασίας αναμένεται να επηρεάσει περίπου 12 εκατομμύρια μισθωτούς του ιδιωτικού τομέα, κυρίως στους τομείς του εμπορίου, της εστίασης και της γεωργίας.

Η Γερμανία προσφέρει ένα ενδιαφέρον παράδειγμα ισορροπίας μεταξύ παραγωγικότητας και προστασίας των εργαζομένων. Το "Kurzarbeit" - σύστημα μειωμένου ωραρίου με κρατική υποστήριξη - έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό στη διατήρηση της απασχόλησης κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων [71]. Οι Γερμανοί εργαζόμενοι απολαμβάνουν κατά μέσο όρο 30 ημέρες άδεια ετησίως, ενώ η χώρα διατηρεί υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

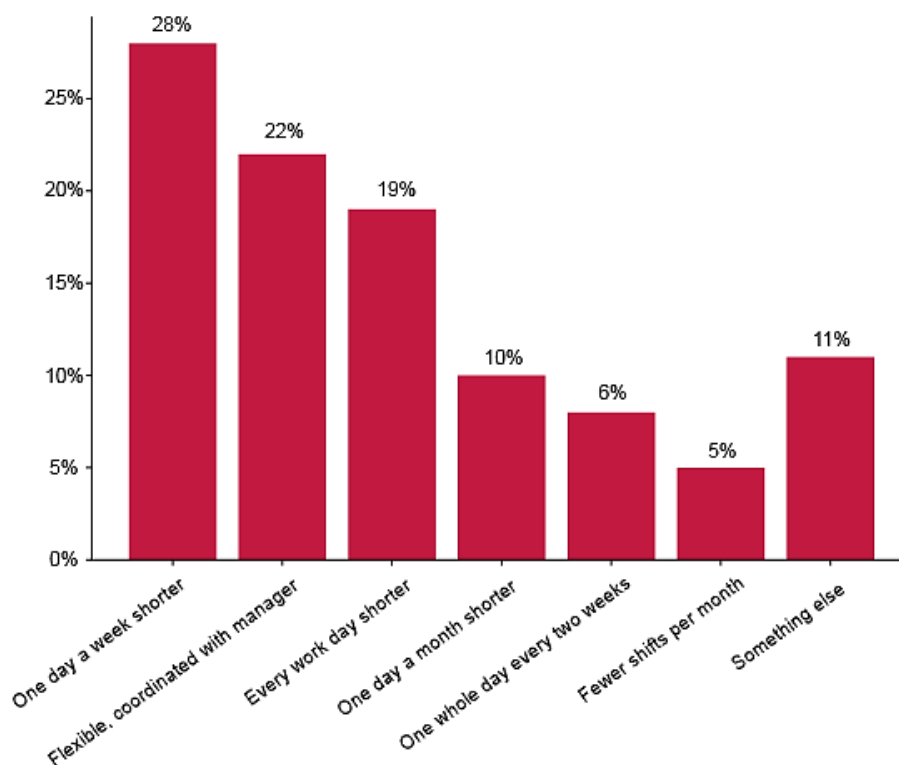
Στον αντίποδα, η Ιαπωνία αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις με το φαινόμενο "karoshi" (βλέπε Κεφ. 5.1.1). Πρόσφατα δεδομένα καταδεικνύουν ότι το 37% των εργαζομένων υπερβαίνει τις 45 ώρες υπερωριακής απασχόλησης μηνιαίως [72], παρά τις νομοθετικές προσπάθειες περιορισμού του φαινομένου (η κυβέρνηση έχει θεσπίσει νόμους για τον περιορισμό των υπερωριών στις 45 ώρες μηνιαίως και 360 ώρες ετησίως). Επιδημιολογικές έρευνες έχουν συσχετίσει αυτές τις πρακτικές με αυξημένο κίνδυνο καρδιαγγειακών παθήσεων και ψυχικών διαταραχών.

Παρακάτω παρουσιάζονται δύο μεγάλες έρευνες σχετικά με την επίδραση της τετραήμερης εργασίας στην παραγωγικότητα.

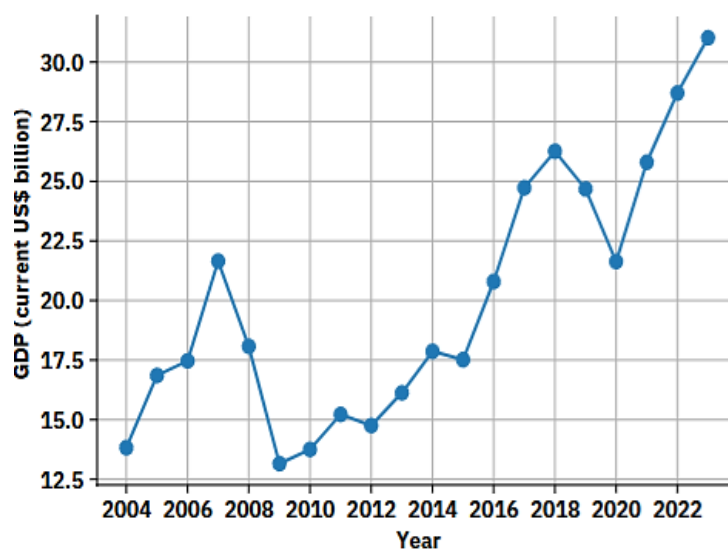
### 8.1.1 Η Έρευνα της Ισλανδίας

Το 2021 και το 2022, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα στην Ισλανδία από το Ινστιτούτο Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου της Ισλανδίας σχετικά με τα οφέλη της μείωσης των εργάσιμων ημερών από πέντε σε τέσσερις την εβδομάδα [84]. Αναλυτικότερα, στη έρευνα συμμετείχαν πάνω από 2.500 εργαζόμενοι μεταξύ 2021-2022, (ηλικίας 25-67 ετών), οι οποίοι εργάζονταν πλέον τέσσερις ημέρες την εβδομάδα, χωρίς όμως μείωση των αποδοχών τους (εικόνα 9). Στα κύρια ευρήματα αναφέρεται: το 59% των εργαζομένων είχε τη δυνατότητα μείωσης των ωρών εργασίας, με το 78% να δηλώνει ικανοποιημένο με το τρέχον ωράριο εργασίας. Το 97% των εργαζομένων ανέφερε ότι οι μειωμένες ώρες είτε διευκόλυναν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είτε τη διατήρησαν στα ίδια επίπεδα. Επιπλέον, το 42% ανέφερε μείωση του άγχους στην προσωπική ζωή. Μάλιστα, οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι είχαν περισσότερη ενέργεια και ήταν πιο συγκεντρωμένοι και αποτελεσματικοί κατά τις ώρες εργασίας τους, καθώς γνώριζαν ότι είχαν επαρκή χρόνο για προσωπικές δραστηριότητες και ανάπαυση

Η οικονομία της Ισλανδίας παρέμεινε ανθεκτική, με χαμηλή ανεργία και ισχυρή ανάπτυξη, ενώ η παραγωγικότητα της εργασίας αυξήθηκε κατά 1.5% ετησίως τα τελευταία πέντε χρόνια - το υψηλότερο ποσοστό στις Σκανδιναβικές χώρες (εικόνα 10). Ωστόσο, αναδείχθηκαν τρεις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης: ο ιδιωτικός τομέας, όπου η εφαρμογή του μέτρου ήταν λιγότερο εκτεταμένη, οι εργαζόμενοι με πολύ μακρά ωράρια (51+ ώρες εβδομαδιαίως), και οι τομείς υγείας, κοινωνικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης που αντιμετωπίζουν υψηλό φόρτο εργασίας.



Εικόνα 9: Διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους πραγματοποιήθηκε η μείωση του χρόνου εργασίας στους χώρους εργασίας των ερωτηθέντων.<sup>3</sup>



Εικόνα 10: ΑΕΠ Ισλανδίας.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Going public: Iceland's journey to a shorter working week (2021). Available at: [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf)

<sup>4</sup> World Bank (2024) 'Iceland'. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/iceland>

### 8.1.2 Η Έρευνα της Ιρλανδίας

Αντίστοιχα με την Ισλανδία, στην Ιρλανδία το 2022 ερευνήθηκε η επίδραση της τετραήμερης εργασίας στην παραγωγικότητα [85]. Σε αυτή την έρευνα στην Ιρλανδία, πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική εφαρμογή της τετραήμερης εργασιακής εβδομάδας, η οποία διήρκεσε έξι μήνες (από τον Φεβρουάριο έως τον Ιούλιο του 2022) (πίνακας 5). Η έρευνα διεξήχθη από τα πανεπιστήμια Boston College, University College Dublin και Cambridge University και συμμετείχαν 12 μικρομεσαίες επιχειρήσεις με συνολικά 188 εργαζομένους. Η έρευνα περιλάμβανε ανάλυση των δεδομένων σε εργαζόμενους πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πιλοτική εφαρμογή. Τα υπό ανάλυση δεδομένα περιελάμβαναν: ημερολόγια, συλλογή μηνιαίων δεδομένων οργανωτικής απόδοσης, ποιοτικές συνεντεύξεις με εργαζόμενους και διευθυντές, κα.

Στα κύρια ευρήματα αναδεικνύονται τα πολλαπλά οφέλη, τόσο για τις εταιρείες όσο και για τους εργαζομένους. Είναι ενδεικτικό ότι το 75% των εταιρειών αποφάσισαν να συνεχίσουν την εφαρμογή του μέτρου, ενώ το υπόλοιπο 25% εξέταζε σοβαρά τη συνέχιση του. Όλες οι εταιρείες αξιολόγησαν την εμπειρία τους εξαιρετικά θετικά, με μέση βαθμολογία 9.2/10. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της στελέχωσης και αύξηση των εσόδων για τις εταιρείες. Παράλληλα οι εργαζόμενοι ανέφεραν: σημαντικές βελτιώσεις στην ισορροπία εργασίας-ζωής, μείωση του άγχους και της εξάντλησης, αύξηση του χρόνου ύπνου (από 7.02 σε 7.72 ώρες) και βελτίωση της ικανοποίησης (πίνακες 6, 7). Επιπλέον, η μείωση των ημερών εργασίας συνέβαλε σε περιβαλλοντικές βελτιώσεις, με περιορισμένες μεν, αλλά σημαντικές μειώσεις στις μετακινήσεις και την ενίσχυση περιβαλλοντικά υπεύθυνων συμπεριφορών.

**Πίνακας 5: Αποτελέσματα εργασίας και απασχόλησης για τους εργαζόμενους στη έρευνα Ιρλανδίας<sup>5</sup>**

Μεταβλητή	Μέτρηση	N	Μέσος όρος στην αρχή	Μέσος όρος στο τελός	Δ (%)	Σημαντικότητα
Χρόνος εργασίας	Αριθμός ωρών εργασίας ανά εβδομάδα	87	38.3	32.7	-17.2%	***
Ημέρες εργασίας	Αριθμός ημερών εργασίας ανά εβδομάδα	88	4.9	4.3	-14.6%	***
Τηλεργασία	0-2 (ποτέ έως πλήρως εξ αποστάσεως)	88	1.7	1.5	-14.5%	***
Ημέρες τηλεργασίας	Αριθμός ημερών τηλεργασίας	82	4.4	3.4	-29.0%	***
Υπερωρίες	1-4 (ποτέ έως καθημερινά)	--	2.25	1.76	-27.8%	***
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001 (χρήση paired-sample t-tests).						

<sup>5</sup> <https://researchrepository.ucd.ie/server/api/core/bitstreams/d3fe0203-cea8-4cd5-8cda-ff2ebbee1bbd/content>

**Πίνακας 6: Αλλαγές στην ευημερία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας στη έρευνα Ιρλανδίας<sup>6</sup>**

Μεταβλητή	Μέτρηση	N	Μέσος όρος αρχή	Μέσος όρος τέλος	Δ (απόλυτη)	Δ (%)	Σημαντικότητα
Εργασιακό στρες	1-5 (ποτέ έως συνεχώς) τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες	87	3.1	3.1	-0.1	-3.2%	
Επαγγελματική εξουθένωση	Κλίμακα επτά στοιχείων, 1-5 (ποτέ έως πάντα) τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες	87	2.7	2.1	-0.6	-22.2%	***
Ικανοποίηση από την εργασία	0-10 (καθόλου ικανοποιημένος έως απόλυτα ικανοποιημένος)	85	7.0	7.5	0.4	5.7%	*
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001 (χρήση paired-sample t-tests).							



**Πίνακας 7: Αλλαγές στα αποτελέσματα της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων<sup>6</sup>**

Μεταβλητή	Μέτρηση	N	Μέσος όρος αρχή	Μέσος όρος τέλος	Δ (απόλυτη)	Δ (%)	Σημαντικότητα
Σωματική υγεία	Αυτοαξιολόγηση σε κλίμακα 1-5 (πολύ κακή έως πολύ καλή)	86	3.5	3.4	-0.1	-2.9%	
Ψυχική υγεία	Αυτοαξιολόγηση σε κλίμακα 1-5 (πολύ κακή έως πολύ καλή)	86	3.4	3.5	0.2	5.9%	
Άγχος	1-4 (ποτέ έως καθημερινά)	86	2.3	1.9	-0.4	-17.4%	***
Θετικό συναίσθημα	1-5, 5 στοιχεία	85	3.1	3.7	0.6	19.4%	***
Αρνητικό συναίσθημα	1-5, 3 στοιχεία	85	2.3	1.9	-0.4	-17.4%	***
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001 (χρήση paired-sample t-tests).							

## 8.2 Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να ενσωματώσουν αυτές τις πρακτικές στο δικό τους περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επιτύχουν τη βέλτιστη ισορροπία μεταξύ της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων μπορούν να εφαρμόσουν μια σειρά από πολιτικές που εστιάζουν στην οργανωσιακή υποστήριξη, την εξισορρόπηση της εργασιακής και της προσωπικής ζωής, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κοινωνικής υποστήριξης.

Αναλυτικότερα, η οργανωσιακή υποστήριξη που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η επιχείρηση εκτιμά τη συμβολή τους τείνουν να ανταποκρίνονται με αυξημένη δέσμευση και απόδοση [73], [74]. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως η δίκαιη μεταχείριση, η αναγνώριση της συνεισφοράς τους, οι ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη [73], [74], [75].

Η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής επίσης αποτελεί παράγοντα για τη διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων, καθώς οι πολιτικές ευέλικτης εργασίας, η τηλεργασία και η στήριξη οικογενειακών αναγκών μειώνουν το άγχος και ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την απόδοση των εργαζομένων (βλέπε Κεφ.6) [76], [77]. Επιπλέον, η ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην βελτίωση της ποιότητας ζωής [76], [75], [77].

Επίσης, σημαντικό για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ευημερίας είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η έλλειψη επικοινωνίας και σαφών οδηγιών μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα, άγχος και μειωμένη απόδοση. Αντίθετα, η παροχή ανατροφοδότησης, η διαφάνεια στις αποφάσεις και η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας ενισχύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, αυξάνοντας τόσο την τυπική όσο και την εξω-τυπική εργασιακή συμπεριφορά [74] [78].

Τέλος, η κοινωνική υποστήριξη στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις του εργασιακού στρες και να ενισχύσει την παραγωγικότητα. Η υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους βοηθά τους εργαζομένους να διαχειρίζονται τις απαιτήσεις της εργασίας, μειώνοντας τα επίπεδα άγχους και κατάθλιψης [75], [78]. Η ύπαρξη κοινωνικών δικτύων στο χώρο εργασίας επίσης ενισχύει τη συνοχή των ομάδων και τη συνεργασία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που προάγει τόσο την ψυχική υγεία όσο και την παραγωγικότητα.

## **Κεφάλαιο 9: Ανάλυση Ευρημάτων και Συμπεράσματα**

Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, επισημαίνονται οι περιορισμοί της και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες που αφορούν τη σχέση μεταξύ εργασιακών ωρών και παραγωγικότητας.

### **9.1 Αποτίμηση Αποτελεσμάτων**

Η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκάλυψε μια πολύπλοκη και δυναμική σχέση μεταξύ εργασιακών ωρών, παραγωγικότητας και ευεξίας των εργαζομένων. Από την ιστορική ανάλυση της εξέλιξης του ωραρίου εργασίας [8] μέχρι τις σύγχρονες έρευνες για το Νόμο της Φθίνουσας Απόδοσης [49], παρατηρείται ένα σημείο καμπής, πέρα από το οποίο οι περισσότερες ώρες εργασίας όχι μόνο δεν βελτιώνουν την παραγωγικότητα, αλλά συχνά οδηγούν σε μειωμένη απόδοση και εργασιακή εξουθένωση.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της τηλεργασίας και των ευέλικτων ωραρίων, επιτρέπει στους εργαζομένους να εξισορροπούν αποτελεσματικότερα τις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη εφαρμογή της τετραήμερης εργασιακής εβδομάδας στην Ισλανδία [84] και στην Ιρλανδία [85], οι οποίες έδειξαν αξιοσημείωτη αύξηση τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην εργασιακή ικανοποίηση, παρέχοντας ένα ενδεικτικό παράδειγμα για πιθανές αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές του μέλλοντος.

### **9.2 Μεθοδολογικοί Περιορισμοί**

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους μεθοδολογικούς περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η πλειονότητα των ερευνών προέρχεται από ανεπτυγμένες οικονομίες, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων σε διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, υπάρχει περιορισμένος αριθμός μακροχρόνιων ερευνών που εξετάζουν τις επιπτώσεις των διαφορετικών εργασιακών μοντέλων σε βάθος χρόνου.

Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως οι υπηρεσίες γραφείου, αφήνοντας σημαντικά κενά στην κατανόηση άλλων τομέων της οικονομίας, όπως η βιομηχανία και τα χειρωνακτικά επαγγέλματα. Ακόμη, η έρευνα

βασίζεται κυρίως σε αυτο-αναφορές και ερωτηματολόγια, με περιορισμένη χρήση αντικειμενικών μετρήσεων παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα υπάρχει δυσκολία στην απομόνωση των επιδράσεων συγκεκριμένων εργασιακών πρακτικών και στην αξιολόγηση του κόστους-οφέλους των παρεμβάσεων. Τέλος, η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ποικιλομορφία στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια μεταξύ χωρών δημιουργούν πρόσθετες προκλήσεις στη γενίκευση και εφαρμογή των ευρημάτων σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα.

### ***9.3 Κριτική Αποτίμηση των Ευρημάτων της Ισλανδίας και της Ιρλανδίας***

Παρότι οι έρευνες της Ισλανδίας [84] και της Ιρλανδίας [85] ανέδειξαν σημαντικά οφέλη από τη μείωση των εργάσιμων ημερών (τετραήμερη εβδομάδα) σε επίπεδο παραγωγικότητας και ευεξίας, είναι σημαντικό να επισημανθούν ορισμένοι περιορισμοί.

Αρχικά, στις εν λόγω έρευνες, το δείγμα προερχόταν κυρίως μόλις από 12 μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ιρλανδία) και από οργανισμούς σε δημόσιο ή ευρύ κοινωνικό τομέα (Ισλανδία) (όπου η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών είναι ευέλικτη). Επομένως, δεν είναι σαφές αν τα εντυπωσιακά ποσοστά ικανοποίησης και μείωσης του άγχους αντανακλούν όλη την αγορά εργασίας ή μόνο τις ιδιαιτερότητες συγκεκριμένων επιχειρήσεων/οργανισμών.

Ένας ακόμη περιορισμός που χρήζει αναφοράς είναι η επικέντρωση πολλών ερευνών σε συγκεκριμένα δείγματα (π.χ. υπαλλήλους γραφείου ή πανεπιστημιακό προσωπικό), γεγονός που μπορεί να μην αντανακλά πλήρως τις ανάγκες άλλων κλάδων με διαφορετικά προφίλ. Για παράδειγμα, σε κλάδους όπως βιομηχανίες, logistics ή το νοσηλευτικό προσωπικό σε νοσοκομεία, όπου η 24ωρη λειτουργία είναι απαραίτητη, η μετάβαση σε μειωμένες ώρες εργασίας πιθανότατα απαιτεί πολύπλοκο σχεδιασμό, επιπλέον πρόσληψη προσωπικού ή και επενδύσεις σε αυτοματοποίηση.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία ενός συστήματος μειωμένων ωρών προϋποθέτει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και κατάλληλες υποδομές αξιολόγησης της απόδοσης. Ως εκ τούτου η μείωση ωραρίου δεν είναι πάντοτε εφικτή ή αποδοτική σε κάθε τομέα ή χώρα. Σε ορισμένες εταιρείες που επιχείρησαν γρήγορη περικοπή ωρών χωρίς αντίστοιχη αναδιάρθρωση της εργασίας, παρατηρήθηκαν πιέσεις και αυξημένο στρες. Εργαζόμενοι κλήθηκαν να «χωρέσουν» το ίδιο έργο σε λιγότερο χρόνο,

οδηγώντας τελικά σε εντατικοποίηση των ρυθμών και αύξηση του φόρτου εργασίας στις ημέρες που απέμειναν.

Η επιτυχία της τετραήμερης εργασίας στην Ισλανδία πιθανόν οφείλεται τόσο στη σκανδιναβική κουλτούρα όσο και στη δομή του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, όπου η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη από τη διοίκηση είναι ισχυρές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η γενίκευση των συμπερασμάτων απαιτεί προσοχή. Για να υπάρξει πιο συνολική εικόνα, θα ήταν χρήσιμα νέα ερευνητικά δεδομένα από τομείς υψηλής εντάσεως εργασίας, βάρδιες 24/7, μαζική παραγωγή κ.α. Επίσης, η εμπειρία από χώρες με διαφορετικές κουλτούρες (εκτός Ευρώπης ή σε αναπτυσσόμενες οικονομίες) είναι πολύτιμη για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα και οι προκλήσεις μιας τέτοιας μετάβασης.

#### ***9.4 Μελλοντικές Τεχνολογικές Τάσεις και Προκλήσεις***

Καθώς εισερχόμαστε σε μια εποχή ψηφιακού μετασχηματισμού, οι τεχνολογικές εξελίξεις επιφέρουν ριζικές αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας και τη διαχείριση του εργασιακού χρόνου. Η αυτοματοποίηση των διεργασιών και η τεχνητή νοημοσύνη αναμένεται να αναδιαμορφώσουν το εργασιακό τοπίο την επόμενη δεκαετία, με πρόσφατες αναφορές [86], να υποδεικνύουν ότι περίπου το 30% των σημερινών εργασιακών καθηκόντων θα μπορούσε να αυτοματοποιηθεί έως το 2030. Αυτή η εξέλιξη δημιουργεί νέες προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες για τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης του εργασιακού χρόνου.

Ως εκ τούτου, η εκτεταμένη ψηφιοποίηση των εργασιακών διαδικασιών οδηγεί σε υβριδικά μοντέλα εργασίας, που συνδυάζουν την παραδοσιακή εργασία (π.χ. από το γραφείο) με την τηλεργασία. Ωστόσο, η διαρκής ψηφιακή συνδεσιμότητα δυσχεραίνει τη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Επίσης, τα σύγχρονα εργαλεία ανάλυσης παρέχουν δυνατότητες στον τομέα της παρακολούθησης για τη βελτιστοποίηση του εργασιακού χρόνου, εγείρουν όμως ταυτόχρονα σοβαρούς προβληματισμούς σχετικά με την προστασία της ιδιωτικότητας των εργαζομένων [87]. Η εντατικοποίηση της παρακολούθησης ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους και περιορισμό της επαγγελματικής αυτονομίας.

Επιπρόσθετα, η αναγκαιότητα για συνεχή επιμόρφωση στις αναδυόμενες τεχνολογίες επηρεάζει την κατανομή του εργασιακού χρόνου. Σύμφωνα με τις

εκτιμήσεις, οι εργαζόμενοι θα χρειάζεται να αφιερώνουν τουλάχιστον 10% του χρόνου τους σε δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων [87]. Αυτό προϋποθέτει τον ριζικό επαναπροσδιορισμό των παραδοσιακών εργασιακών προτύπων, ώστε να ενσωματωθεί οργανικά ο χρόνος μάθησης στην καθημερινή εργασιακή πρακτική.

Τέλος η επερχόμενη εξέλιξη της τεχνητής νοημοσύνης αναμένεται να επιφέρει αλλαγές στην ίδια τη φύση της εργασίας. Ενώ ορισμένες θέσεις εργασίας θα αυτοματοποιηθούν πλήρως, θα αναδυθούν νέοι επαγγελματικοί ρόλοι που θα απαιτούν διαφορετική προσέγγιση στη διαχείριση του χρόνου και των διαθέσιμων πόρων.

### ***9.5 Συμπεράσματα και Μελλοντικές Προεκτάσεις***

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο του 21ου αιώνα, η ικανότητα προσαρμογής και η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ οργανωσιακών στόχων και ανθρώπινων αναγκών δεν αποτελούν απλώς επιθυμητά χαρακτηριστικά, αλλά θεμελιώδεις προϋποθέσεις για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Οι οργανισμοί που θα επιτύχουν να ενσωματώσουν αυτές τις αρχές στον πυρήνα της λειτουργίας τους θα είναι εκείνοι που θα διασφαλίσουν όχι μόνο την επιχειρηματική τους επιτυχία, αλλά και την ουσιαστική ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού τους, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για βιώσιμη ανάπτυξη στο μέλλον.

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία καταδεικνύει ότι η επιτυχής διαχείριση του εργασιακού περιβάλλοντος απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που συνδυάζει την ευελιξία με την ισορροπία. Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε και λαμβάνοντας υπόψη τις αναδυόμενες τεχνολογικές προκλήσεις, προκύπτουν συγκεκριμένες προτάσεις για τη μελλοντική διαχείριση των εργασιακών ωρών διατηρώντας παράλληλα την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας.

Ως εκ τούτου, η ενίσχυση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι επιτακτική, καθώς οι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν πολιτικές που προωθούν την ευελιξία στο ωράριο, διευκολύνουν την τηλεργασία και παρέχουν επιλογές μερικής απασχόλησης. Αυτό θα οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και μειωμένη εργασιακή εξουθένωση, εφόσον υποστηρίζονται από μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης.

Παράλληλα, η επιτυχημένη εφαρμογή της τετραήμερης εργασιακής εβδομάδας αποτελεί ένα πρότυπο που αξίζει περαιτέρω διερεύνησης, με μελλοντικές έρευνες να

εξετάζουν την προσαρμογή του σε διαφορετικά εργασιακά και πολιτισμικά περιβάλλοντα, αναγνωρίζοντας ότι δεν αποτελεί πανάκεια για όλους τους κλάδους.

Επιπλέον, η επένδυση των εταιριών/οργανισμών στην εργασιακή εμπλοκή και στη δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα, με στοχευμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και κίνητρα που θα ανταποκρίνονται στις ατομικές φιλοδοξίες, καλλιεργώντας παράλληλα ένα περιβάλλον υψηλής δέσμευσης. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος της διοίκησης είναι καθοριστικός, καθώς καλείται να υλοποιήσει πολιτικές που αναγνωρίζουν την ατομική συνεισφορά, καλλιεργούν τα ταλέντα και δημιουργούν ευκαιρίες εξέλιξης.

Τέλος, ο αντίκτυπος των ευέλικτων μορφών εργασίας στην απόδοση, την ευεξία και την κοινωνική συνοχή συνιστά προτεραιότητα για μελλοντική έρευνα, ιδίως σε κλάδους όπου η εφαρμογή ευέλικτων ωραρίων παρουσιάζει δυσκολίες, όπως ο υγειονομικός τομέας και η βιομηχανική παραγωγή. Προς αυτή την κατεύθυνση, η στρατηγική συνεργασία μεταξύ οργανισμών, ερευνητικών κέντρων και πανεπιστημίων μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην κατανόηση των πολύπλευρων επιδράσεων των νέων εργασιακών μοντέλων, προσφέροντας βάσεις για την χάραξη και διαμόρφωση στρατηγικών πολιτικών που θα ανταποκρίνονται τόσο στις επιχειρησιακές ανάγκες όσο και στην ευημερία των εργαζομένων.

## Βιβλιογραφία

- [1] “Actual and usual hours of work.” [Online]. Available: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual\\_and\\_usual\\_hours\\_of\\_work](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work)
- [2] “Mental health at work.” [Online]. Available: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- [3] T. D. Shanafelt *et al.*, “Satisfaction with work-life balance and the career and retirement plans of US oncologists,” *J. Clin. Oncol. Off. J. Am. Soc. Clin. Oncol.*, vol. 32, no. 11, pp. 1127–1135, Apr. 2014, doi: 10.1200/JCO.2013.53.4560.
- [4] O. Emre and S. De Spiegeleare, “The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 32, no. 11, pp. 2443–2467, Jun. 2021, doi: 10.1080/09585192.2019.1583270.
- [5] A. M. Wöhrmann, N. Dilchert, and A. Michel, “Working time flexibility and work-life balance,” *Z. Für Arbeitswissenschaft*, vol. 75, no. 1, pp. 74–85, 2020, doi: 10.1007/s41449-020-00230-x.
- [6] S. Rothmann, “Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing,” *SA J. Ind. Psychol.*, vol. 34, no. 3, Art. no. 3, Nov. 2008, doi: 10.4102/sajip.v34i3.424.
- [7] “About the ILO | International Labour Organization.” [Online]. Available: <https://www.ilo.org/about-ilo>
- [8] J. C. Messenger, S. Lee, and D. McCann, *Working Time Around the World*, 0 ed. Routledge, 2007. doi: 10.4324/9780203945216.
- [9] T. Anttila, M. Härmä, and T. Oinas, “Working hours – tracking the current and future trends,” *Ind. Health*, vol. 59, no. 5, pp. 285–292, Aug. 2021, doi: 10.2486/indhealth.2021-0086.
- [10] J. Bath and V. Markulin, “Exploring the impact of work arrangements on employee well-being in the post-pandemic workplace: The role of perceived flexibility, work-life balance, and managerial support,” *Int. J. Bus. Appl. Soc. Sci.*, vol. 10, no. 1, pp. 1–17, 2024, doi: 10.33642/ijbass.v10n1p1.
- [11] M. M. Amri, A. Maharani, and Z. Hidayah, “Job Burnout and Flexible Working Arrangement Associations on Employee Wellbeing with Perceived Organizational Support as Mediator: A Study During Pandemic,” *J. Apl. Manaj.*, vol. 20, no. 3, pp. 594–610, Aug. 2022, doi: 10.21776/ub.jam.2022.020.03.11.
- [12] T. Uehata, “[Karoshi, death by overwork],” *Nihon Rinsho Jpn. J. Clin. Med.*, vol. 63, no. 7, pp. 1249–1253, Jul. 2005.
- [13] A. Y. A. Bakar, “The application of ‘work-life balance’ in relation with employees’ well-being: an exploratory study,” *J. Law Sustain. Dev.*, vol. 12, no. 2, pp. e3243–e3243, Feb. 2024, doi: 10.55908/sdgs.v12i2.3243.
- [14] J. Sharkey and B. Caska, “Work-Life Balance versus Work-Life Merge: a Comparative and Thematic Analysis of Workplace Well-Being,” *DBS Bus. Rev.*, vol. 3, 2019, doi: 10.22375/dbr.v3i0.59.
- [15] T. T. Campbell, “The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature,” *Manag. Rev. Q.*, vol. 74, no. 3, pp. 1791–1807, Sep. 2024, doi: 10.1007/s11301-023-00347-3.



- [16] P. Hesselberth, “Discourses on disconnectivity and the right to disconnect,” *New Media Soc.*, vol. 20, no. 5, pp. 1994–2010, May 2018, doi: 10.1177/1461444817711449.
- [17] “Right to disconnect | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.” [Online]. Available: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/right-disconnect>
- [18] H. Attieh, “The Effect of New Normal Leadership and Workplace Flexibility on Employee Burnout and Work-Life Balance During COVID-19 Era,” Thesis, Lebanese American University, 2022. doi: 10.26756/th.2022.397.
- [19] S. J. Russell, S. Russell, and P. Norvig, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson, 2020.
- [20] PricewaterhouseCoopers, “PwC’s Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize,” PwC. [Online]. Available: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html>
- [21] “Global Commission on the Future of Work | International Labour Organization.” [Online]. Available: <https://www.ilo.org/resource/global-commission-future-work>
- [22] “AI Improves Employee Productivity by 66%,” Nielsen Norman Group. [Online]. Available: <https://www.nngroup.com/articles/ai-tools-productivity-gains/>
- [23] “The Future of Jobs Report 2023,” World Economic Forum. [Online]. Available: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- [24] C. B. Frey and M. A. Osborne, “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?,” *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 114, pp. 254–280, Jan. 2017, doi: 10.1016/j.techfore.2016.08.019.
- [25] “Generative AI and the future of work in America | McKinsey.” [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america>
- [26] E. Topol, *Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again*, 1st edition. New York, NY: Basic Books, 2019.
- [27] “How many hours per week do Europeans work?” [Online]. Available: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240530-1>
- [28] B. S. Abdulrahman, K. S. Qader, D. A. Jamil, K. K. Sabah, B. Gardi, and S. A. Anwer, “Work engagement and its influence in boosting productivity,” *Int. J. Lang. Lit. Cult.*, vol. 2, no. 6, pp. 30–41, 2022, doi: 10.22161/ijllc.2.6.3.
- [29] M. Yester, “Work-Life Balance, Burnout, and Physician Wellness,” *Health Care Manag.*, vol. 38, no. 3, p. 239, Sep. 2019, doi: 10.1097/HCM.0000000000000277.
- [30] J. M. Vieira, M. Matias, F. G. Lopez, and P. M. Matos, “Work-family conflict and enrichment: An exploration of dyadic typologies of work-family balance,” *J. Vocat. Behav.*, vol. 109, pp. 152–165, Dec. 2018, doi: 10.1016/j.jvb.2018.10.007.
- [31] “Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International Classification of Diseases.” Available: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- [32] “ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics.” [Online]. Available: <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281>

- [33] S. Langelaan, A. B. Bakker, L. J. P. van Doornen, and W. B. Schaufeli, "Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?," *Personal. Individ. Differ.*, vol. 40, no. 3, pp. 521–532, Feb. 2006, doi: 10.1016/j.paid.2005.07.009.
- [34] C. Bulger, R. Matthews, and M. Hoffman, "Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum," *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 12, pp. 365–75, Oct. 2007, doi: 10.1037/1076-8998.12.4.365.
- [35] A. Desiatco, K. Tabulina, K. Cruz, and J. Manaois, "The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship Between Work-life Balance and Job Burnout Among Millennials Working Remotely," *Int. J. Res. Innov. Soc. Sci.*, vol. VIII, pp. 1095–1104, Apr. 2024, doi: 10.47772/IJRISS.2024.803082.
- [36] E. Demerouti, D. Derks, L. L. ten Brummelhuis, and A. B. Bakker, "New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being," in *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, C. Korunka and P. Hoonakker, Eds., Dordrecht: Springer Netherlands, 2014, pp. 123–141. doi: 10.1007/978-94-017-8854-0\_8.
- [37] M. J. Page *et al.*, "The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews," *BMJ*, vol. 372, p. n71, Mar. 2021, doi: 10.1136/bmj.n71.
- [38] "PubMed," PubMed. Available: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>
- [39] "Scopus - Document search." [Online]. Available: <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>
- [40] "Clarivate - Leading Global Transformative Intelligence." [Online]. Available: <https://clarivate.com/>
- [41] S. Rothmann, "Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing," *SA J. Ind. Psychol.*, vol. 34, no. 3, Art. no. 3, Nov. 2008, doi: 10.4102/sajip.v34i3.424.
- [42] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward," *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 22, no. 3, pp. 273–285, 2017, doi: 10.1037/ocp0000056.
- [43] H. Sanhokwe, "The influence of nonwork resources, nonwork demands and external support on work engagement and productivity: A moderated mediation model," *SA J. Ind. Psychol.*, vol. 48, no. 0, Art. no. 0, Nov. 2022, doi: 10.4102/sajip.v48i0.1957.
- [44] S. Haider, S. Jabeen, and J. Ahmad, "Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers," *J. Work Organ. Psychol.*, vol. 34, no. 1, pp. 29–37, Mar. 2018, doi: 10.5093/jwop2018a4.
- [45] M. Christensen, J. M. Dyrstad, and S. T. Innstrand, "Academic work engagement, resources and productivity: empirical evidence with policy implications," *Stud. High. Educ.*, vol. 45, no. 1, pp. 86–99, Jan. 2020, doi: 10.1080/03075079.2018.1517304.
- [46] N. A. A. Abdelwahed and M. A. A. Doghan, "Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society," *Societies*, vol. 13, no. 3, Art. no. 3, Mar. 2023, doi: 10.3390/soc13030065.
- [47] H. Kiema-Junes *et al.*, "More Physical Activity, More Work Engagement? A Northern Finland Birth Cohort 1966 Study," *J. Occup. Environ. Med.*, vol. 64, no. 7, p. 541, Jul. 2022, doi: 10.1097/JOM.0000000000002530.

- [48] J. Pencavel, "The Productivity of Working Hours," *Econ. J.*, vol. 125, no. 589, pp. 2052–2076, 2015, doi: 10.1111/eoj.12166.
- [49] D. Blum and H. Holling, "Spearman's law of diminishing returns. A meta-analysis," *Intelligence*, vol. 65, pp. 60–66, Nov. 2017, doi: 10.1016/j.intell.2017.07.004.
- [50] A. jawhar Mohammad *et al.*, "The mediation role of organizational culture between employee turnover intention and job satisfaction," *Int. J. Teach. Learn. Educ. IJTLE*, vol. 1, no. 4, Nov. 2022.
- [51] S. A. A. M. Amer, S. F. Elotla, A. E. Ameen, J. Shah, and A. M. Fouad, "Occupational Burnout and Productivity Loss: A Cross-Sectional Study Among Academic University Staff," *Front. Public Health*, vol. 10, Apr. 2022, doi: 10.3389/fpubh.2022.861674.
- [52] C. S. Dewa, D. Loong, S. Bonato, N. X. Thanh, and P. Jacobs, "How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 14, p. 325, Jul. 2014, doi: 10.1186/1472-6963-14-325.
- [53] D. A. J. Salvagioni, F. N. Melanda, A. E. Mesas, A. D. González, F. L. Gabani, and S. M. D. Andrade, "Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies," *PLOS ONE*, vol. 12, no. 10, p. e0185781, Oct. 2017, doi: 10.1371/journal.pone.0185781.
- [54] M. Kelly, R. Soles, E. Garcia, and I. Kundu, "Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction Among Pathology Residents and Fellows," *Am. J. Clin. Pathol.*, vol. 153, no. 4, pp. 449–469, Mar. 2020, doi: 10.1093/ajcp/aqaa013.
- [55] L. M. Naczenski, J. D. de Vries, M. L. M. van Hooff, and M. A. J. Kompier, "Systematic review of the association between physical activity and burnout," *J. Occup. Health*, vol. 59, no. 6, pp. 477–494, Nov. 2017, doi: 10.1539/joh.17-0050-RA.
- [56] D.-S. Ke, "Overwork, stroke, and karoshi-death from overwork," *Acta Neurol. Taiwanica*, vol. 21, no. 2, pp. 54–59, Jun. 2012.
- [57] N. Xiao *et al.*, "Karoshi May Be a Consequence of Overwork-Related Malignant Arrhythmia," *Med. Sci. Monit. Int. Med. J. Exp. Clin. Res.*, vol. 25, pp. 357–364, Jan. 2019, doi: 10.12659/MSM.911685.
- [58] K. Nishiyama and J. V. Johnson, "Karoshi—Death from Overwork: Occupational Health Consequences of Japanese Production Management," *Int. J. Health Serv.*, vol. 27, no. 4, pp. 625–641, Oct. 1997, doi: 10.2190/IJPC-679V-DYNT-HJ6G.
- [59] T. Hiyama and M. Yoshihara, "New occupational threats to Japanese physicians: karoshi (death due to overwork) and karojisatsu (suicide due to overwork)," *Occup. Environ. Med.*, vol. 65, no. 6, pp. 428–429, Jun. 2008, doi: 10.1136/oem.2007.037473.
- [60] J. M. Haar, M. Russo, A. Suñe, and A. Ollier-Malaterre, "Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures," *J. Vocat. Behav.*, vol. 85, no. 3, pp. 361–373, Dec. 2014, doi: 10.1016/j.jvb.2014.08.010.
- [61] R. S. Gajendran and D. A. Harrison, "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences," *J. Appl. Psychol.*, vol. 92, no. 6, pp. 1524–1541, Nov. 2007, doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.
- [62] T. Ferdous, M. Ali, and E. French, "Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age," *J.*

- Manag. Organ.*, vol. 29, no. 5, pp. 833–853, Sep. 2023, doi: 10.1017/jmo.2020.44.
- [63] T. D. Allen, T. D. Golden, and K. M. Shockley, “How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings,” *Psychol. Sci. Public Interest*, vol. 16, no. 2, pp. 40–68, Oct. 2015, doi: 10.1177/1529100615593273.
  - [64] B. Wang, Y. Liu, J. Qian, and S. K. Parker, “Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective,” *Appl. Psychol.*, vol. 70, no. 1, pp. 16–59, 2021, doi: 10.1111/apps.12290.
  - [65] R. J. Thompson, S. C. Payne, and A. B. Taylor, “Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace,” *J. Occup. Organ. Psychol.*, vol. 88, no. 4, pp. 726–749, 2015, doi: 10.1111/joop.12095.
  - [66] Md. A. I. Gazi, M. F. Yusof, Md. A. Islam, M. B. Amin, and A. R. bin S. Senathirajah, “Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance,” *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, vol. 10, no. 4, p. 100427, Dec. 2024, doi: 10.1016/j.joitmc.2024.100427.
  - [67] G. Cette, J. Fernald, and B. Mojon, “The pre-Great Recession slowdown in productivity,” *Eur. Econ. Rev.*, vol. 88, pp. 3–20, Sep. 2016, doi: 10.1016/j.eurocorev.2016.03.012.
  - [68] A. Çivilidağ and Ş. Durmaz, “Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review,” *Front. Psychol.*, vol. 15, Jul. 2024, doi: 10.3389/fpsyg.2024.1398309.
  - [69] B. Burchell, S. Deakin, J. Rubery, and D. A. Spencer, “The future of work and working time: introduction to special issue,” *Camb. J. Econ.*, vol. 48, no. 1, pp. 1–24, Jan. 2024, doi: 10.1093/cje/bead057.
  - [70] A. Anand, R. Tóth, J. L. Doll, and S. K. Singh, “Wake up and get some sleep: Reviewing workplace napping and charting future directions,” *Eur. Manag. J.*, Apr. 2024, doi: 10.1016/j.emj.2024.04.003.
  - [71] U. Rinne and K. F. Zimmermann, “Another economic miracle? The German labor market and the Great Recession,” *IZA J. Labor Policy*, vol. 1, no. 1, p. 3, Oct. 2012, doi: 10.1186/2193-9004-1-3.
  - [72] T. Yamauchi *et al.*, “Overwork-related disorders in Japan: recent trends and development of a national policy to promote preventive measures,” *Ind. Health*, vol. 55, no. 3, pp. 293–302, Jun. 2017, doi: 10.2486/indhealth.2016-0198.
  - [73] C. Yu and S. J. Frenkel, “Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important?,” *J. Organ. Behav.*, vol. 34, no. 8, pp. 1165–1181, 2013, doi: 10.1002/job.1844.
  - [74] P. Neves and R. Eisenberger, “Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support,” *Hum. Perform.*, vol. 25, no. 5, pp. 452–464, Nov. 2012, doi: 10.1080/08959285.2012.721834.
  - [75] K. A. French, S. Dumani, T. D. Allen, and K. M. Shockley, “A meta-analysis of work-family conflict and social support,” *Psychol. Bull.*, vol. 144, no. 3, pp. 284–314, Mar. 2018, doi: 10.1037/bul0000120.
  - [76] J. H. Greenhaus and G. N. Powell, “When work and family are allies: A theory of work-family enrichment,” *Acad. Manage. Rev.*, vol. 31, no. 1, pp. 72–92, 2006, doi: 10.2307/20159186.

- [77] S. Thilagavathy and S. N. Geetha, “A morphological analyses of the literature on employee work-life balance,” *Curr. Psychol.*, vol. 41, no. 7, pp. 4510–4535, Jul. 2022, doi: 10.1007/s12144-020-00968-x.
- [78] K.-O. Park, M. G. Wilson, and M. S. Lee, “Effects of social support at work on depression and organizational productivity,” *Am. J. Health Behav.*, vol. 28, no. 5, pp. 444–455, 2004, doi: 10.5993/ajhb.28.5.7.
- [79] “OECD Employment Outlook 2020,” OECD. [Online]. Available: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2020\\_1686c758-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2020_1686c758-en.html)
- [80] T. Kato, “The Political Economy of Japanese ‘Karoshi’ (death from Overwork),” *Hitotsubashi J. Soc. Stud.*, vol. 26, no. 2, pp. 41–54, 1994.
- [81] “Case Study: Karoshi: Death from overwork | International Labour Organization.” [Online]. Available: <https://www.ilo.org/publications/case-study-karoshi-death-overwork>
- [82] “The Best Story on Labour Rights: The Land of Karoshi, ‘The time I spent has been wasted.’ | International Labour Organization.” [Online]. Available: <https://www.ilo.org/resource/article/best-story-labour-rights-land-karoshi-time-i-spent-has-been-wasted>
- [83] A.-Z. Duvander and M. Johansson, “What are the effects of reforms promoting fathers’ parental leave use?,” *J. Eur. Soc. Policy*, vol. 22, no. 3, pp. 319–330, Jul. 2012, doi: 10.1177/0958928712440201.
- [84] “On firmer ground: Iceland’s ongoing experience of shorter working weeks,” The Autonomy Institute. [Online]. Available: <https://autonomy.work/portfolio/on-firmer-ground-icelands-ongoing-experience-of-shorter-working-weeks/>
- [85] O. Kelly, J. Schor, W. Fan, T. Bezdenezhnykh, G. Gu, and N. Bridson Hubbard, “The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland,” University College Dublin, Nov. 2022. [Online]. Available: <http://hdl.handle.net/10197/25259>
- [86] “The Future of Jobs Report 2023,” World Economic Forum. [Online]. Available: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- [87] E. Brynjolfsson, T. Mitchell, and D. Rock, “What Can Machines Learn, and What Does It Mean for Occupations and the Economy?,” *AEA Pap. Proc.*, vol. 108, pp. 43–47, May 2018, doi: 10.1257/pandp.20181019.