



ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

1. Γενικές πληροφορίες

Τις τελευταίες δεκαετίες συντελέστηκε μια δραματική αλλαγή στην αγορά εργασίας και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Το πρότυπο της οικογένειας όπου ο πατέρας εξασφάλιζε με την εργασία του τα προς το ζην παραχώρησε τη θέση του στην οικογένεια όπου εργάζονται και οι δύο σύζυγοι και στις μονογονεϊκές οικογένειες^{1, 2, 3}. Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία⁴ και αύξηση της παραγωγικότητας⁵. Το ασταθές και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον άλλαξε την παραδοσιακή αντίληψη περί παραμονής στην ίδια θέση εργασίας εφ' όρου ζωής⁵. Αλλάξαν επίσης οι προοπτικές και οι προσδοκίες των ίδιων των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία. Οι νέοι



προσανατολισμοί προς τη δια βίου μάθηση, την προσωπική και την επαγγελματική εξέλιξη, καθώς και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση και ανάγκη για επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, ώθησαν τις επιχειρήσεις να θεσπίσουν πολιτικές όπως οι ευέλικτες μορφές εργασίας^{2, 4}. Οι εν λόγω δημογραφικές εξελίξεις, καθώς και οι εξελίξεις στους τομείς της απασχόλησης και της οργάνωσης της εργασίας συνεπάγονται ολοένα μεγαλύτερες απαιτήσεις για άνδρες και γυναίκες όσον αφορά την οικογένεια, το νοικοκυριό και την εργασία³.

Η **ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής** είναι ένα πολυδιάστατο και σύνθετο φαινόμενο για το οποίο δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός^{4, 6}. Ο Greenhaus και οι συνεργάτες του⁶ ορίζουν την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής ως «το κατά πόσον το άτομο ασκεί ισόρροπα τους ρόλους του όσον αφορά την εργασία και την οικογένειά του, καθώς και το κατά πόσον αντλεί ίση ικανοποίηση από αυτούς». Η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τρεις παραμέτρους⁶:

- τη **χρονική εξισορρόπηση**, η οποία αναφέρεται στην ισόρροπη κατανομή του χρόνου κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια
- την **ισόρροπη συμμετοχή**, η οποία αναφέρεται στην ισόρροπη ψυχική συμμετοχή κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια
- και, τέλος, την **ισόρροπη ικανοποίηση**, η οποία αναφέρεται στην άντληση ίσης ικανοποίησης από την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια.

Κατά συνέπεια, για να διαπιστωθεί το κατά πόσον έχει επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής πρέπει να εξετάζονται και οι τρεις αυτές παράμετροι.

Καθώς τα άτομα αγωνίζονται για να εξακολουθήσουν να εκπληρώνουν τις απαιτήσεις που θέτουν η εργασία και η οικογένεια, ενδέχεται να προκύψει κάποια ανισορροπία. Η **σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής** μπορεί να ορισθεί ως το άγχος που προκαλείται από την πίεση την οποία ασκούν οι ασυμβίβαστες απαιτήσεις της εργασιακής και της προσωπικής ζωής⁷. Η σύγκρουση μπορεί να λάβει δύο μορφές:

- σύγκρουση με υπεροχή της εργασιακής ζωής εις βάρος της προσωπικής ζωής και
- σύγκρουση με υπεροχή της προσωπικής ζωής εις βάρος της εργασιακής ζωής.

Η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορεί να εμφανίζεται ως αποτέλεσμα:

- της κατανομής του χρόνου μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής,
- της ασκούμενης πίεσης,

- συμπεριφορικής αιτιολογίας^{5, 7}.

Η έρευνα και οι πολιτικές για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής εστιάζουν στις αιτίες, τις συνέπειες και την άμβλυνση αυτού του φαινομένου. Το παρόν άρθρο πραγματεύεται τις μεταβολές που συντελούνται στον κόσμο της εργασίας και συνδέονται με την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, τους λόγους για τους οποίους η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται ως προτεραιότητα και την παροχή πρακτικών συμβουλών σε εργοδότες και εργαζόμενους.

2. Οι αλλαγές στον κόσμο της εργασίας και την οικογένεια: Προοπτικές και στατιστικές

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση εργάζεται το 64,2% του πληθυσμού, ενώ σχεδόν το 19,2% εργάζεται με καθεστώς μερικής απασχόλησης⁸. Τα τελευταία 20 χρόνια στην Ευρώπη, ιδίως στις χώρες όπου εφαρμόζονται πολιτικές ευέλικτης εργασίας, αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται με καθεστώς μερικής απασχόλησης⁹.

Η παραδοσιακή οκτάωρη εργασία δεν αποτελεί πλέον τον κανόνα. Η εμφάνιση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση στην εργασία επί εικοσιτετραώρου βάσης όλες τις ημέρες της εβδομάδας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευέλικτα ωράρια και βάρδιες εργασίας². Παρότι οι εξελίξεις αυτές μετέβαλαν σημαντικά το περιβάλλον εργασίας, παρατηρούνται διαφορές από χώρα σε χώρα.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας¹⁰ διεξήγαγε το 2009 έρευνα σχετικά με τις εξελίξεις όσον αφορά το ωράριο εργασίας σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες. Το 2009, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο μέσος όρος του προβλεπόμενου από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας ήταν 38,7 ώρες. Ωστόσο, σύμφωνα με τις δηλώσεις των ίδιων των εργαζομένων με καθεστώς πλήρους απασχόλησης και όσον αφορά τις πραγματικές ώρες εργασίας, οι εργαζόμενοι σε 20 από τις 28 χώρες εργάζονταν περισσότερες ώρες από το προβλεπόμενο στις συλλογικές συμβάσεις ωράριο. Οι περισσότερες πραγματικές ώρες εργασίας αναφέρθηκαν στη Ρουμανία, τη Μάλτα, το Λουξεμβούργο και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ οι λιγότερες στη Φινλανδία, τη Γαλλία και την Ιταλία¹¹. Επιπλέον, διαφορές ως προς τις πραγματικές ώρες εργασίας παρατηρήθηκαν και μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι άνδρες εργάζονταν περισσότερες ώρες από τις γυναίκες σε όλες τις χώρες, η διαφορά δε αυτή ανερχόταν, κατά μέσο όρο, σε 2,1 ώρες στην ΕΕ27. Τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται περισσότερο, όμως υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών.

Οι αλλαγές δεν περιορίζονται μόνο στο ωράριο και την πρόσβαση στη δουλειά, αλλά επεκτείνονται και στο περιεχόμενο της εργασίας. Η ανάγκη για ευπροσάρμοστους, με πολλαπλές δεξιότητες και ικανούς να εργάζονται βάσει πιεστικών προθεσμιών εργαζόμενους, διαρκώς αυξάνεται². Στην ΕΕ27, σχεδόν το 60% των εργαζομένων θεωρεί ότι τουλάχιστον το ένα τέταρτο του εργάσιμου χρόνου του εργάζεται με εξαιρετικά έντονο ρυθμό¹¹.

Όπως προαναφέρθηκε, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σχετικά με τη σύνθεση των οικογενειών τους έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Η Kotowska και οι συνεργάτες της⁵ διεξήγαγαν πανευρωπαϊκή έρευνα σχετικά με την οικογενειακή ζωή και την εργασία, η οποία εξετάζει ενδελεχώς τις τρέχουσες τάσεις. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι, αν και παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των χωρών και των διαφόρων σταδίων της ηλικίας όσον αφορά την οικογενειακή σύνθεση, ο συνηθέστερος τύπος οικογένειας στις ηλικίες μεταξύ 35 και 49 ετών είναι αυτός που περιλαμβάνει το ζευγάρι και ένα παιδί. Ο φόρτος εργασίας του νοικοκυριού περιλαμβάνει πρωτίστως τις ευθύνες φροντίδας, η δε παιδική φροντίδα απαιτεί περισσότερο χρόνο απ' ό,τι η φροντίδα για άλλους συγγενείς. Επιπλέον, η έρευνα διαπίστωσε ότι ο χρόνος που αφιερώνουν οι γυναίκες για οικιακές εργασίες δεν διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Χάσμα μεταξύ των φύλων υπάρχει και σε ό,τι αφορά τις αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο των φύλων και την κατανομή του χρόνου για την εκτέλεση των οικιακών καθηκόντων. Επιπλέον, από τη μελέτη προκύπτει ότι οι άνδρες θεωρούν ότι εργάζονται λιγότερο για τη διεκπεραίωση των οικιακών εργασιών, ενώ οι γυναίκες αισθάνονται ότι κάνουν περισσότερα για τη φροντίδα του νοικοκυριού απ' όσα επιτάσσει η δίκαιη κατανομή των βαρών.

2.1. Συχνότητα της σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής αποτελεί συχνό φαινόμενο στην Ευρώπη. Εκτιμάται ότι πάνω από το ένα τέταρτο των Ευρωπαίων ταλανίζεται από κάποιας μορφής σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής⁵.

Σύγκρουση από άποψη χρόνου:

- το 27% των εργαζομένων στην ΕΕ θεωρεί ότι αφιερώνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου του στην εργασία,
- το 28% αισθάνεται ότι αφιερώνει πολύ λίγο χρόνο στην οικογένειά του,
- το 36% αισθάνεται ότι δεν διαθέτει αρκετό χρόνο για τους φίλους και τις κοινωνικές του επαφές,
- το 51% πιστεύει ότι δεν έχει αρκετό χρόνο για τα χόμπι και τα προσωπικά του ενδιαφέροντα.

Όσον αφορά τις διαφορές μεταξύ των φύλων, οι γυναίκες είναι πιθανότερο να δηλώσουν ότι διαθέτουν ελάχιστο χρόνο για τις δραστηριότητες της καθημερινής τους ζωής, ενώ οι άνδρες θεωρούν ότι αφιερώνουν πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου τους στην εργασία τους. Ωστόσο, στις σκανδιναβικές χώρες δεν παρατηρείται τέτοια ανισότητα μεταξύ των φύλων⁵. Σημαντικό ποσοστό εργαζομένων δυσκολεύεται να εκπληρώσει τα οικογενειακά του καθήκοντα λόγω της έντασης της εργασίας και της έλλειψης χρόνου: για παράδειγμα, το 22% δήλωσε ότι επιστρέφει κατάκοπο στο σπίτι και αδυνατεί να εκτελέσει τα οικιακά καθήκοντα, ενώ το 10% δήλωσε ότι ο χρόνος που αφιερώνει στην εργασία επηρεάζει δυσμενώς την εκτέλεση των οικογενειακών καθηκόντων. Οι γυναίκες ήταν πιθανότερο να δηλώσουν ότι αντιμετωπίζουν τέτοιες πιέσεις σε σχέση με τους άνδρες⁵. Σχεδόν το 50% των εργαζομένων θεωρεί ότι οι απαιτήσεις της προσωπικής και της εργασιακής ζωής αλληλεπικαλύπτονται λόγω των πιέσεων στη δουλειά ή/και στο σπίτι. Λιγότερο από το 10% των εργαζομένων δεν υφίσταται πιέσεις προς καμία κατεύθυνση, ούτε από τη δουλειά σε βάρος της προσωπικής ζωής ούτε από την προσωπική ζωή σε βάρος της δουλειάς. Γενικά, η σύγκρουση λόγω ασκούμενων πιέσεων διαπιστώθηκε ότι είναι ελαφρώς μεγαλύτερη στις γυναίκες⁵.

3. Κύριοι παράγοντες που χρήζουν εξέτασης για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

3.1. Σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής και υγεία

Η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας άγχους σε ατομικό επίπεδο¹. Η έρευνα κατέδειξε και τεκμηρίωσε ότι η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής συνεπάγεται μια σειρά από αρνητικές επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο. Από την έρευνα προκύπτει ότι η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής συνδέεται με ένα πλήθος δεικτών κακής υγείας και μειωμένης ευεξίας, όπως:

- επιδείνωση της ψυχικής και σωματικής υγείας,
- μείωση της ικανοποίησης από τη ζωή,
- υψηλότερα επίπεδα άγχους,
- υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης,
- μείωση της φυσικής άσκησης,
- μεγαλύτερες πιθανότητες εμφάνισης προβλημάτων αλκοολισμού,
- υψηλότερα επίπεδα άγχους και κατάθλιψης,
- μείωση της όρεξης και
- υπερκόπωση^{1, 3, 12}.

Τόσο η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής όσο και η σύγκρουση προσωπικής και εργασιακής ζωής συνδέονται με αρνητικές επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο. Ο Frone και οι συνεργάτες του¹ εκπόνησαν μια μελέτη για τη σχέση μεταξύ τόσο της σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής όσο και της σύγκρουσης προσωπικής και εργασιακής ζωής και της υγείας. Τα πορίσματα της μελέτης έδειξαν ότι αμφότερες οι συγκρούσεις συνδέονται με φαινόμενα κατάθλιψης, κακής σωματικής υγείας και έντονου αλκοολισμού. Από τη μελέτη δεν προκύπτει καμιά σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων. Οι Kossek και Ozeki¹³ διαπίστωσαν ότι αμφότερες οι μορφές σύγκρουσης συνεπάγονται αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή. Επιπλέον, οι εν λόγω επιπτώσεις είναι δυσμενέστερες για τις γυναίκες. Η Canivet και οι συνεργάτες της¹⁴ διαπίστωσαν ότι τόσο οι

συγκρούσεις εργασιακής και προσωπικής ζωής όσο και οι συγκρούσεις προσωπικής και εργασιακής ζωής συνδέονταν στενά με φαινόμενα εξάντλησης μεταξύ των ατόμων ενός δείγματος από τη Σουηδία. Παρότι η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής ήταν πιο συχνή μεταξύ των ανδρών, στις γυναίκες συνδεόταν περισσότερο με φαινόμενα εξάντλησης. Οι Rupert, Stenvanonic και Hunley¹⁵ εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ της σύγκρουσης της εργασιακής και της προσωπικής ζωής και εξουθένωσης σε μια ομάδα επαγγελματιών ψυχολόγων. Τα πορίσματά τους έδειξαν ότι τόσο η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής όσο και η σύγκρουση προσωπικής και εργασιακής ζωής συνδέονται έντονα με την εξουθένωση. Ειδικότερα, η σύγκρουση συνδέεται με χαμηλή αυτοπραγμάτωση, έντονη συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση. Ωστόσο, δεν διαπιστώθηκαν διαφορές μεταξύ των φύλων.

Τα επίπεδα της σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής συσχετίστηκαν επίσης με την εργασιομανία. Οι Bonebright, Clay και Ankenmann¹⁶ εξέτασαν τις διαφορές μεταξύ δύο τύπων εργασιομανών σε σχέση με τη σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής, την ικανοποίηση από τη ζωή και τον σκοπό της ζωής. Οι ενθουσιώδεις και οι μη ενθουσιώδεις εργασιομανείς μπορούν να ορισθούν ως άτομα τα οποία επιδεικνύουν υψηλό εργασιακό ζήλο και έφεση να εργασθούν. Οι πρώτοι διαφέρουν ως προς το ότι αντλούν έντονη ευχαρίστηση από την εργασία, κάτι που δεν συμβαίνει με τους δεύτερους. Η μελέτη διαπίστωσε ότι αμφότεροι οι τύποι εργασιομανών δήλωσαν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής σε σχέση με άλλους εργαζόμενους, όμως οι ενθουσιώδεις εργασιομανείς αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή τους και αισθάνονται έντονα ότι η ζωή τους έχει κάποιον σκοπό¹⁶.

Οι μελέτες αυτές καταδεικνύουν τις αρνητικές συνέπειες σε ατομικό επίπεδο ως αποτέλεσμα της σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, δεν συμφωνούν μεταξύ τους ως προς το κατά πόσον υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων. Ανασκοπώντας την πρόσφατη βιβλιογραφία, η Rose και οι συνεργάτες της¹² κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, παρότι αυτές οι συγκρούσεις συνεπάγονται αρνητικές επιπτώσεις για αμφότερα τα φύλα, η αιτιώδης συνάφεια μεταξύ συγκρούσεων και προβλημάτων υγείας είναι πιο έντονη στις γυναίκες.

Η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής δεν προκαλεί προβλήματα μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά αποδεικνύεται επιζήμια και σε επίπεδο επιχείρησης.

3.2. Αποτελέσματα της σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής σε επίπεδο επιχείρησης

Η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων ενδέχεται να έχει πολλαπλές αλυσιδωτές συνέπειες για τις επιχειρήσεις¹². Έχει διαπιστωθεί ότι η σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής συνδέεται με φαινόμενα όπως:

- μείωση της ικανοποίησης του εργαζομένου από τη δουλειά του,
- αύξηση του ποσοστού αποχωρήσεων μελών του προσωπικού και του ποσοστού απουσιών από την εργασία,
- μείωση της απόδοσης και αύξηση των επιπέδων εργασιακού άγχους και
- πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση.

Για παράδειγμα, η PricewaterhouseCooper εφάρμοσε μια σειρά πρωτοβουλιών για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Οι εν λόγω πρωτοβουλίες ενίσχυσαν τους εργαζόμενους ως προς τη δυνατότητά τους να επιλέγουν τον τόπο, τον χρόνο και τον τρόπο εργασίας τους. Το αποτέλεσμα ήταν να αυξηθεί κατά 30% το ποσοστό του προσωπικού που δήλωσε ότι είναι ευχαριστημένο από την ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής του ζωής¹⁸.

3.3. Κόστος της σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής για το άτομο και την επιχείρηση

Η σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορεί επίσης να συνεπάγεται οικονομικό κόστος για το άτομο, την κοινωνία και την επιχείρηση. Το εργασιακό άγχος εκτιμάται ότι κοστίζει στους εργοδότες των ΗΠΑ πάνω από 300 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ (περίπου 226,7 δισεκατομμύρια ευρώ) ετησίως, καθώς με αυτό συνδέονται το κόστος του ποσοστού απουσιών από την εργασία και το κόστος της μείωσης της παραγωγικότητας^{19, 20}. Οι Stewart, Ricci, Chee and Morganstein²¹ εκτιμούν ότι η μείωση της παραγωγικότητας λόγω προσωπικών ή οικογενειακών προβλημάτων υγείας κοστίζει στους εργοδότες των ΗΠΑ 225,8 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ (περίπου 170,6 δισεκατομμύρια ευρώ) ετησίως. Στις ΗΠΑ, πάνω από τους μισούς ενήλικους δηλώνουν ότι οι

οικογενειακές ευθύνες αποτελούν πηγή άγχους και το 55% δηλώνει ότι έχει βιώσει κάποια κατάσταση σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής τους τελευταίους 3 μήνες²².

Οι αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις της σύγκρουσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής δεν περιορίζονται αποκλειστικά στις επιχειρήσεις, αλλά πλήττουν και τους εργαζόμενους, μέσω της μείωσης των αποδοχών τους και των δαπανών υγείας. Η εν λόγω σύγκρουση μπορεί επίσης να προκαλέσει προσωπικές δαπάνες στο ίδιο το πληττόμενο άτομο. Ο Adams και οι συνεργάτες του²³ διαπίστωσαν ότι τα υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης εργασιακής και προσωπικής ζωής συνεπάγονται χαμηλότερα επίπεδα οικογενειακής στήριξης ενώ τα υψηλότερα επίπεδα οικογενειακής στήριξης συνεπάγονται χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης προσωπικής και εργασιακής ζωής.

4. Πρακτικές συμβουλές προς τους εργοδότες σχετικά με τους χώρους εργασίας

Στις ακόλουθες ενότητες παρατίθενται παραδείγματα παρεμβάσεων στον τομέα του ωραρίου εργασίας, οι οποίες βελτίωσαν την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Περιλαμβάνονται παραδείγματα μερικής απασχόλησης, αμειβόμενου μειωμένου ωραρίου εργασίας, ευέλικτου ωραρίου εργασίας και συμπιεσμένης εβδομάδα εργασίας.

4.1. Μερική απασχόληση

Η μερική απασχόληση ενδέχεται να αποτελεί ένα μέσο μείωσης του ωραρίου και, ως εκ τούτου, βελτίωσης της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, παρουσιάζει ορισμένες εγγενείς αδυναμίες, π.χ τον κίνδυνο περιορισμένων ευκαιριών σταδιοδρομίας και τον αυξημένο φόρτο εργασίας, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις δεν μειώνονται αντίστοιχα²⁴.

4.2. Μειωμένο ωράριο εργασίας με πλήρεις αποδοχές

Στη Σουηδία η μείωση του εβδομαδιαίου ωραρίου εργασίας από τις 8 στις 6 ώρες ημερησίως με πλήρεις αποδοχές, διασφάλισε περισσότερο χρόνο για κοινωνικές δραστηριότητες, ειδικότερα δε χρόνο για τους φίλους και για χαλάρωση²⁴.

4.3. Ευέλικτο ωράριο εργασίας

Το ευέλικτο ωράριο εργασίας ή η ατομική διαχείριση του χρόνου εργασίας χαρακτηρίζεται από ευελιξία ως προς τον χρόνο έναρξης και λήξης της εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν την εφαρμογή ειδικού ωραρίου σε τακτική βάση. Κατά συνέπεια, αυξάνονται οι επιλογές του εργαζόμενου και η δυνατότητα ελέγχου του χρόνου εργασίας από τον ίδιο. Το σύστημα μπορεί να βασίζεται στην κλασική μορφή εργασίας (με χαρτί) ή στην εργασία μέσω υπολογιστή. Η αυξημένη επίδραση του εργαζομένου στη διαχείριση του χρόνου εργασίας του αποδείχθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής²⁵.

4.4. Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας

Με τον όρο «συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας» χαρακτηρίζονται τα προγράμματα εργασίας που προβλέπουν μείωση του αριθμού των εργάσιμων ημερών ανά εβδομάδα με ταυτόχρονη αύξηση των εργάσιμων ωρών. Ο αριθμός των εργάσιμων ωρών ανά εβδομάδα παραμένει ίδιος. Η συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας θα μπορούσε να περιλαμβάνει τέσσερις 12ωρες βάρδιες εργασίας και τρεις ή τέσσερις μη εργάσιμες ημέρες. Η συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης αυξάνει τον αριθμό των μη εργάσιμων ημερών και μειώνει τον χρόνο μετακίνησης, όμως αυξάνει τον αριθμό των εργάσιμων ωρών ανά ημέρα^{26, 43}.

Πίνακας 1: Θετικές και αρνητικές συνέπειες των διαφόρων παρεμβάσεων

Παρέμβαση/καλή πρακτική	Θετικές συνέπειες	Αρνητικές συνέπειες
Μερική απασχόληση	Περισσότερος χρόνος για την οικογένεια και τις κοινωνικές δραστηριότητες	Μειωμένες αποδοχές Κίνδυνος μείωσης των ευκαιριών σταδιοδρομίας
Μειωμένο ωράριο με πλήρεις αποδοχές	Περισσότερος χρόνος για την οικογένεια και τις κοινωνικές δραστηριότητες	Κίνδυνος εντατικοποίησης της εργασίας
Ευέλικτο ωράριο (ατομική διαχείριση του χρόνου εργασίας)	Δυνατότητα διαχείρισης του ωραρίου εργασίας με γνώμονα τις οικογενειακές και προσωπικές ανάγκες	Μειωμένη προβλεψιμότητα
Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας	Περισσότερες ελεύθερες ημέρες Μείωση του χρόνου μετακίνησης	Εργάσιμες ημέρες με περισσότερες ώρες εργασίας

Πηγή: (24, 25, 26)

4.5. Πολιτική των επιχειρήσεων για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η επίσημη πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορεί να περιλαμβάνει:

4.5.1. Επιχειρησιακές πρακτικές

Οι πολιτικές επίτευξης ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες των διαφόρων επιχειρήσεων με γνώμονα την εταιρική φιλοσοφία, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Οι πρακτικές αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν²⁷:

- ρυθμίσεις ελαστικοποίησης του ωραρίου, π.χ. επιμερισμός της εργασίας, ευέλικτο ωράριο και μερική απασχόληση,
- ευέλικτες ρυθμίσεις περί αδειών, π.χ. διακοπή της σταδιοδρομίας, εκπαιδευτικές άδειες και γονικές άδειες,
- δυνατότητα τηλεργασίας,
- ενημέρωση σχετικά με τις παρεχόμενες επιλογές,
- μέριμνα παιδιών σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

4.5.2. Διαδικασίες

Συμφωνίες σχετικά με διαδικασίες και πολιτικές μπορούν να συνδράμουν στη διαχείριση των εξαιρέσεων, να μειώσουν τον αριθμό των αιτημάτων, να διασφαλίσουν την ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων και να συνδράμουν τους προϊσταμένους στην εφαρμογή των πολιτικών για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής²⁷. Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν:

- διεξαγωγή ερευνών για την ανάλυση των αναγκών του προσωπικού,
- διάχυση πληροφοριών στο προσωπικό σχετικά με τις πολιτικές για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής,
- προσθήκη θεματικής ενότητας σχετικά με την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής στο εισαγωγικό πρόγραμμα ή/και στο ενημερωτικό εγχειρίδιο για τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους.

4.5.3. Διοίκηση

Για να επιτύχει τους στόχους της, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να κατανοήσει το σκεπτικό που επέβαλε την εισαγωγή προγραμμάτων επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής και να το ενστερνισθεί.

Ως εκ τούτου, ενδείκνυται η παροχή εκπαίδευσης σε διοικητικά στελέχη και επιβλέποντες όσον αφορά την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής²⁷.

4.5.4. Εταιρική φιλοσοφία

Η επιτυχία ενός προγράμματος προαγωγής της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής εξαρτάται από το κατά πόσον τα οφέλη που συνεπάγονται η ευελιξία στον χρόνο εργασίας και η καινοτομία γνωστοποιούνται στο προσωπικό και γίνονται αποδεκτά από όλους τους ενδιαφερόμενους. Το πρόγραμμα επικοινωνίας και προβολής των θεμάτων αυτών μπορεί να αποτελεί μέρος της ολοκληρωμένης στρατηγικής για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής²⁷. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τις παρεχόμενες επιλογές,
- αποδοχή της σημασίας της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής από εργοδότες και εργαζόμενους,
- επιλογές που προάγουν την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής για άνδρες,
- επιλογές που προάγουν την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής για εργαζόμενους χωρίς παιδιά,
- προθεσμίες για τον έγκαιρο σχεδιασμό και την αναγγελία σημαντικών συσκέψεων και υπερωριακής απασχόλησης.

5. Πρακτικές συμβουλές προς τους εργαζόμενους

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορες πολιτικές και πρακτικές για τη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής στο επίπεδο της καθημερινής ζωής. Ακόμη και αν δεν πρόκειται για επίσημες γραπτές ρυθμίσεις, ενδέχεται να παρέχονται τέτοιες δυνατότητες.

- Μάθετε ποιες πολιτικές και πρακτικές προσφέρει ο εργοδότης σας. Μπορεί να είναι ευέλικτα ωράρια εργασίας, συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας ή άλλες ρυθμίσεις.
- Οι λύσεις αυτές αξιοποιούνται με επιτυχία από τους συναδέλφους σας; Εάν ναι, με ποιον τρόπο εφαρμόζονται;
- Εξετάστε το ενδεχόμενο αν το μειωμένο ωράριο εργασίας αποτελεί λύση, ίσως για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Μια αναθεώρηση της υφιστάμενης κατάστασης σε ετήσια βάση, ή μια επιστροφή στην εργασία ύστερα από άδεια που συμπίπτει χρονικά με την έναρξη ή με την περάτωση ενός νέου έργου, ενδέχεται να αποτελούν πρόσφορες ευκαιρίες για να συζητήσετε τις ρυθμίσεις της εργασίας σας με τον διευθυντή σας.

Γονική άδεια

Εάν εσείς ή ο/η σύζυγός σας έχετε παιδιά, έχετε δικαίωμα γονικής άδειας. Η οδηγία 2010/18/ΕΕ (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:068:0013:0020:EL:PDF>) παρέχει στους άνδρες και στις γυναίκες που εργάζονται το δικαίωμα γονικής άδειας τουλάχιστον τεσσάρων μηνών. Το δικαίωμα παρέχεται λόγω γέννησης ή υιοθεσίας παιδιού. Δικαιούχοι είναι όλοι οι εργαζόμενοι όλων των κρατών μελών, ανεξαρτήτως του είδους της συμβάσεως εργασίας τους. Για παράδειγμα, δικαίωμα γονικής άδειας έχουν τόσο οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης όσο και οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και τα άτομα με σύμβαση με τα γραφεία εύρεσης προσωρινής απασχόλησης. Στο τέλος της γονικής άδειας, οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να επιστρέψουν στην ίδια θέση εργασίας ή, αν αυτό δεν είναι δυνατόν, σε ισοδύναμη ή ανάλογη θέση.

Οι όροι πρόσβασης και οι λεπτομερείς κανόνες καθορίζονται από νόμο ή/και από συλλογικές συμβάσεις του εκάστοτε κράτους μέλους. Τα κράτη μέλη λαμβάνουν επίσης τα αναγκαία μέτρα για να προστατεύσουν τους εργαζόμενους έναντι λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης ή απόλυσης εξαιτίας της αίτησης ή της λήψης γονικής άδειας, σύμφωνα με το εθνικό δίκαιο, τις συλλογικές συμβάσεις ή/και τις ισχύουσες πρακτικές.

6. Εργαλειοθήκες για την προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

Υπάρχουν διάφορες εργαλειοθήκες που διατίθενται δωρεάν. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν από εργοδότες και εργαζόμενους για την προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Μια ενδεικτική επιλογή τέτοιων εργαλειοθηκών παρατίθεται στη συνέχεια.

Το Eurobalance είναι ένα επιμέρους πρόγραμμα στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος Leonardo da Vinci για τη μεταφορά της καινοτομίας. Ο πρωταρχικός στόχος του εν λόγω προγράμματος είναι η σύνταξη ενός ολοκληρωμένου και εύχρηστου οδηγού καθώς η παραγωγή μιας ομάδας διαφορετικών εκπαιδευτικών εργαλείων, για τη στήριξη επιχειρήσεων και εργαζομένων στην προσπάθεια ανάπτυξης και διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ο οδηγός περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες, καταλόγους ελέγχων κατά την εφαρμογή τόσο για τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους και μια σειρά από πρακτικές λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, το Eurobalance ανέπτυξε ένα «ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πακέτο». Το εκπαιδευτικό πακέτο περιλαμβάνει μια ομάδα καινοτόμων και διαδραστικών εκπαιδευτικών εργαλείων, τα οποία παρέχουν στους «πρωτοπόρους της εργασιακής και προσωπικής ζωής» («Work Life Champions») (δηλαδή όλους εκείνους που επιθυμούν να συμβάλουν ενεργά στη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής βοηθώντας και τους υπόλοιπους να κατανοήσουν τα σχετικά οφέλη), τα εργαλεία που απαιτούνται για την προαγωγή αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών όσον αφορά στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής στην επιχείρησή τους. Το «ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πακέτο» αξιοποιεί ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών εργαλείων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται οδηγοί, αξιολογήσεις, ταινίες βίντεο, ενημερωτικά φυλλάδια και ένα «μάθημα για πρωτοπόρους» («Champion's course»). Το «ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πακέτο» έχει καταρτισθεί με βάση τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες, τη νομοθεσία, τα συναλλακτικά ήθη και τις πρακτικές διάφορων ευρωπαϊκών χωρών, όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ελλάδα, η Δανία, η Πολωνία και η Ιταλία. Το «ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πακέτο» και ο οδηγός διατίθενται δωρεάν στη διεύθυνση: <http://www.eurobalance-wb.eu/>.

Ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε στη Γερμανία αξιολογεί τα ωράρια εργασίας και τις δυνατότητες συμμετοχής στην κοινωνική ζωή. Το εργαλείο αυτό επιτρέπει την αξιολόγηση συγκεκριμένων ωραρίων και υποβάλλει προτάσεις σχετικά με τη βελτιστοποίηση των προσωπικών ωραρίων εργασίας, με γνώμονα τη συμμετοχή στην κοινωνική ζωή. Το εν λόγω εργαλείο διατίθεται δωρεάν στη διεύθυνση <http://gawo.no-ip.org:8080/IndexPage> (διατίθεται μόνο στα γερμανικά).

Ένα εργαλείο για τα ωράρια εργασίας που αναπτύχθηκε στη Δανία εστιάζει στις προσωπικές και τις κοινωνικές σχέσεις και περιλαμβάνει μία αφίσα, ένα φυλλάδιο και ένα σύνολο από καρτέλες που θέτουν ερωτήματα σχετικά με το ωράριο εργασίας. Το εν λόγω εργαλείο διατίθεται στη διεύθυνση <http://www.etsundtarbejdsliv.dk/Stress/Arbejdstid/Balance.aspx> στα δανικά.

Το Warwickshire County Council του Ηνωμένου Βασιλείου παρέχει μια διαδικτυακή εργαλειοθήκη για την προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ο οδηγός απευθύνεται ειδικά στους εργοδότες. Ο οδηγός παρέχει πρακτικές συμβουλές που βοηθούν τους εργοδότες και τα διοικητικά στελέχη να καταρτίζουν και να εφαρμόζουν σχέδια δράσης για την κατάρτιση πολιτικών προαγωγής της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους. Ο οδηγός υποστηρίζει την προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και συνδράμει τους εργοδότες στην κατάρτιση πολιτικών και διαδικασιών ελέγχου, οι οποίες διευκολύνουν τον σχεδιασμό ενός οικονομικά αποδοτικού πλαισίου εφαρμογής της στρατηγικής που αφορά στην προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, διατίθενται μέσω Διαδικτύου περιπτωσιολογικές μελέτες επιλεγμένων εργοδοτών από το Warwickshire. Οι εν λόγω περιπτωσιολογικές μελέτες παρουσιάζουν τον θετικό αντίκτυπο της ευέλικτης εργασίας και τα άλλα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Για περισσότερες πληροφορίες και την εργαλειοθήκη επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <http://www.warwickshire.gov.uk/web/corporate/pages.nsf/Links/D5C4741D5D440579802573C6004EBD84>

7. Βιβλιογραφικές αναφορές

- [1] Frone, R.M., Russell, M. & Barnes M.G., 'Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples', *Journal of Occupational Health Psychology*, Τομ. 1, No 1, 1996, σ. 57-69.

- [2] Eurofound - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (2005). Living to work-working to live: Tomorrows work-life balance in Europe. Ελήφθη την 23η Νοεμβρίου 2011, από τον ιστοτόπο: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef04121.htm>
- [3] Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. & Sutton, M., 'Consequences Associated With Work-to- Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research', *Journal of Occupational Health Psychology*, Τομ. 5, No 2, 2000, σ. 278-308.
- [4] Maxwell, A.G., & McDougall, M., 'Work-Life Balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector', *Public Management Review*, Τομ. 6, No 3, 2004, σ. 377-393.
- [5] Kotowska, E.I., Matysiak, A., Styrac, M., Paillhe, A., Solaz, A., Vignoli, D., Vermeulen, G. & Anderson, R., *Second European Quality of Life Survey: Family life and work*, Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο, 2010, σ.1-96.
- [6] Greenhaus, H.J., Collins, M.K. & Shaw, D.J., 'The relation between work-family balance and quality of life', *Journal of Vocational Behaviour*, Τομ. 63, 2003, σ. 510-531.
- [7] Carlson, S.D., Kacmar, M.K. & Williams, J.L., 'Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict', *Journal of Vocational Behaviour*, Τομ. 56, 2000, σ. 249-276.
- [8] Eurostat (2010). Persons Employed Part-Time. Ελήφθη την 23η Μαρτίου 2011, από τον ιστότοπο: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=T_PS00159
- [9] Sandor, E., *European Company Survey: Part time work in Europe*, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο, 2009, σ. 1-59. Διατίθεται στη διεύθυνση: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/3/EF1086EN.pdf>
- [10] Eurofound - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (2010). Working Time Developments 2009. Ελήφθη την 28η Απριλίου 2011, από τον ιστότοπο: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1004039s/tn1004039s.htm>
- [11] Eurofound - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (2011). Working Longer Requires Better Learning. Ελήφθη την 28η Απριλίου 2011, από τον ιστότοπο: <http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2011/110315.htm>
- [12] Rose, S., Hunt, T., Ayers, B. (2007). Adjust the Balance: Literature Review Life Cycles and Work Life Balance, 2007. Ελήφθη την 28η Απριλίου 2011, από τον ιστότοπο: <http://www.equalworks.co.uk/resources/contentfiles/4912.pdf>
- [13] Kossek, E. E. & Ozeki, C., 'Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour -human resources research', *Journal of Applied Psychology*, Τομ. 83, αριθ. 2, 1998, σ. 139-149.
- [14] Canivet, C., Ostergren, P., Lindeberg, S., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M. & Isacson, S., 'Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women', *Social Science & Medicine*, Τομ. 70/8, 2010, σ. 1237-1245.
- [15] Rupert, P., Stevanovic, P. & Hunley, H., 'Work-family conflict and burnout among practicing psychologists', *Professional Psychology: Research and Practice*, Τομ. 40, 2009, σ. 54-61.
- [16] Bonebright, C., Clay, D. & Ankenmann, D., 'The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life', *Journal of Counselling Psychology*, Τομ. 47, 2000, σ. 469-477.
- [18] CBI - Confederation of British Industry (2005). Managing change: Practical ways to reduce long hours and reform working practices. Ελήφθη την 21η Μαΐου 2011, από τον ιστότοπο: <http://www.bis.gov.uk/files/file14239.pdf>
- [19] Rosch, P. J., 'The quandary of job stress compensation', *Health and Stress*, Τομ. 3, 2003, σ.1-4.
- [20] APA - American Psychological Association (2010). Psychologically Healthy Workplace Program: Fact sheet by the numbers. Ελήφθη την 23η Μαρτίου 2011, από τον ιστότοπο: <http://www.apa.org/practice/programs/workplace/phwp-fact-sheet.pdf>

- [21] Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E. & Morganstein, D., 'Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American productivity audit', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Τομ. 45, 2003, σ. 1234-1246.
- [22] APA - American Psychological Association (2009). Stress in America. Ελήφθη την 21η Μαΐου 2011, από τον ιστοτόπο: <http://www.apa.org/news/press/releases/stress-exec-summary.pdf>
- [23] Adams, A.G., King, A.L. & King, W.D., 'Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, Τομ. 81, No 4, 1996, σ. 411-420.
- [24] Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., Sørensen, B. A., Rafnsdóttir, G. L. & Tomasson, K., *Working time arrangements and social consequences - What do we know?* (Rep. No. 2007:607), Nordic Council of Ministers, København, 2007.
- [25] Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A. & Bamba, C., 'Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing', *Cochrane.Database.Syst.Rev.*, 2, 2010, σ. 1-89.
- [26] Bamba, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. & Petticrew, M., "A hard day's night?" The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review', *Journal of Epidemiology & Community Health*, Τομ. 62, 2008, σ. 764-777.
- [27] Thornthwaite, L., 'Working Time and Work-Family Balance: a Review of Employees' Preferences', *Asian Pacific Journal of Human Resources*, Τομ. 42, 2004, σ. 166-184.