



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και  
Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

**Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης εργασίας και οι  
επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας  
διοίκησης: Η περίπτωση του Σώματος Επιθεώρησης  
Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).**

**Περικλής Γιαννιούδης**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και  
Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



---

**Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης εργασίας και οι  
επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας  
διοίκησης: Η περίπτωση του Σώματος Επιθεώρησης  
Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).**

**Περικλής Γιαννιούδης, ΑΜ: 20053**

**Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου  
Δυτικής Αττικής, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών,  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023





**University of West Attica**  
School of Administration, Economic and  
Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics & Policy**

---



**Telework as a new form of work organization and its  
impact on the human resources of public administration:  
The case of the Labour Inspectorate (S.E.P.E.).**

**Periklis Giannioudis, R.N.: 20053**

**Supervisor: Alexopoulos Andreas, Associate Professor, University of West Attica,  
School of Administration, Economic and Social Sciences  
Department of Accounting & Finance**

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.

Aigaleo, Greece, 2023





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και  
Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης εργασίας και οι  
επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας  
διοίκησης: Η περίπτωση του Σώματος Επιθεώρησης  
Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/06/2023.**

A/A	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Περικλής Γιαννιούδης του Νικολάου, με αριθμό μητρώου 20053 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Επιστήμης της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών.



Περικλής Γιαννιούδης

**\* Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα**

**Ψηφιακή Υπογραφή**

**\* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**



## **Αφιέρωση**

*Στον Νίκο, τον Βαγγέλη και τον Κωνσταντίνο.*



## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο και μετά την ολοκλήρωση της προσπάθειας για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θέλω να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που μου παρείχαν την βοήθεια αλλά και την υποστήριξή τους, εκφράζοντας με αυτόν τον τρόπο δημόσια τις ευχαριστίες μου.

Καταρχήν, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την υποστήριξη, τις συμβουλές και γενικά την καθοδήγηση που μου παρείχε απλόχερα και με ιδιαίτερο σεβασμό, σε όλη την πορεία της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Στη συνέχεια, θέλω να ευχαριστήσω την προϊσταμένη της Επιθεώρησης Εργασίας αλλά και φίλη κα. Πανωραία Ντάτη για την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη της καθώς και για την επιμονή της να συμμετάσχω στο εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους για την ανταπόκρισή τους στην διεξαγωγή της έρευνας καθώς και τους συμφοιτητές που με στήριξαν.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, χωρίς την υποστήριξη της οποίας δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου.



# **Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης εργασίας και οι επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης: Η περίπτωση του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η τηλεργασία αποτελεί μία σχετικά νέα μορφή εργασίας η οποία καθιερώθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο με κύριο χαρακτηριστικό το στοιχείο της ευελιξίας. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 εφαρμόστηκε σε ευρεία κλίμακα αναγκαστικά. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στο ευρύτερο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, μελετώντας ένα σύγχρονο θέμα, το οποίο αναφέρεται στην εφαρμογή της τηλεργασίας στους δημόσιους οργανισμούς σήμερα. Καθώς ο COVID-19 κατέστησε αναγκαία τη χρήση της τηλεργασίας, μέσω της παρούσας προσπάθειας επιχειρείται η διερεύνηση του θέματος τόσο μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, όσο και της πραγματοποίησης πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Από την μελέτη του αντικειμένου προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης και εφαρμογής της τηλεργασίας στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας. Επίσης, αποτυπώνεται, η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, ενώ αναδεικνύονται θέματα σχετικά με τις ελλείψεις ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την ετοιμότητα του οργανισμού, αλλά και τη δημιουργία του αισθήματος της απομόνωσης και του αυξημένου άγχους. Τα ευρήματα αντανακλούν τη θετική στάση των συμμετεχόντων για τη μελλοντική εφαρμογή της τηλεργασίας με την κατάλληλη προετοιμασία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Ανθρώπινοι πόροι, τηλεργασία, πανδημία, ψυχική υγεία, τεχνολογία, Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας.





# **Telework as a new form of work organization and its impact on the human resources of public administration: The case of the Labour Inspectorate (S.E.P.E.).**

## **ABSTRACT**

Telework is a relatively new form of work which has been introduced worldwide, with flexibility as its main feature. However, during the COVID-19 pandemic it was enforced on a large scale forcibly. The present study focuses on the wider context of the Human Resources Administration, studying a modern issue, which refers to the application of telework to public organizations today. As COVID-19 has made it necessary to use telecommuting, this effort attempts to explore the issue both through the literature review and the implementation of primary quantitative research. The study of the subject reveals interesting conclusions regarding the degree of adoption and implementation of telework in the Public Administration in Greece and more specifically in the Labor Inspectorate. Also, the employee's view regarding the effectiveness of teleworking is reflected, while issues related to the shortcomings in the educational background, the readiness of the organization, and the creation of the feeling of isolation and increased anxiety are highlighted. The findings reflect the positive attitude of the participants towards the future implementation of teleworking with proper preparation and the balance between the work and personal life of the employees.

**Keywords:** Human resources, telework, pandemic, mental health, technology, Hellenic Labor Inspectorate.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	xv
ABSTRACT .....	xvii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	xix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xxi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	xxiii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	5
ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ.....	5
1.1 Τηλεργασία και πανδημία .....	5
1.2 Απόδοση εργαζομένων.....	9
1.3 Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.....	12
1.4 Προκλήσεις σύγχρονης επαγγελματικής ζωής.....	17
1.5 Νέοι τρόποι εργασίας .....	18
1.6 Εργασία εξ αποστάσεως και σχεσιακή επικοινωνία.....	20
1.7 Πανδημία και ψυχική υγεία.....	21
1.8 Απαιτήσεις εργασίας, μοντέλο ελέγχου και υποστήριξης.....	26
1.9 Νέες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	27
1.10 Απόκτηση και διατήρηση εργαζομένων.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	31
ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	31
2.1 Πολυπλοκότητα δημόσιου τομέα .....	31
2.2 Χρήση τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα .....	32
2.3 Τηλεργασία και συνάφεια με στόχους δημόσιου τομέα.....	33
2.4 Έλεγχος συστημάτων, τηλεργασίας και συνάφειας στόχων .....	35
2.5 Διαχείριση αλλαγής στο δημόσιο τομέα .....	37
2.6 Κατανόηση ανάγκης αλλαγής από τους εργαζόμενους.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	41
ΤΟ ΣΩΜΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Σ.ΕΠ.Ε).....	41
3.1 Θεσμικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας.....	41
3.2 Διάρθρωση υπηρεσιών Επιθεώρησης Εργασίας.....	43
3.3 Αρμοδιότητες Επιθεώρησης Εργασίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	49
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	49

4.1 Ερευνητικό κενό .....	49
4.2 Σχεδιασμός έρευνας.....	49
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	51
4.4 Ερευνητικές υποθέσεις .....	51
4.5 Δειγματοληψία.....	52
4.6 Συλλογή δεδομένων.....	53
4.7 Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων .....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	55
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	55
5.1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής .....	55
5.2 Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής .....	69
5.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	89
6.1 Συμπεράσματα έρευνας .....	89
6.2 Προτάσεις .....	93
6.3 Περιορισμοί έρευνας .....	93
6.4 Προτάσεις περαιτέρω έρευνας .....	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
Ελληνόγλωσση .....	95
Ξενόγλωσση .....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	107
Παράρτημα 1 .....	107
Παράρτημα 2.....	113

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5. 1.....	55
Πίνακας 5. 2.....	56
Πίνακας 5. 3.....	57
Πίνακας 5. 4.....	58
Πίνακας 5. 5.....	59
Πίνακας 5. 6.....	60
Πίνακας 5. 7.....	61
Πίνακας 5. 8.....	62
Πίνακας 5. 9.....	63
Πίνακας 5. 10.....	64
Πίνακας 5. 11.....	65
Πίνακας 5. 12.....	67
Πίνακας 5. 13.....	68
Πίνακας 5. 14.....	69
Πίνακας 5. 15.....	70
Πίνακας 5. 16.....	70
Πίνακας 5. 17.....	71
Πίνακας 5. 18.....	72
Πίνακας 5. 19.....	73
Πίνακας 5. 20.....	74
Πίνακας 5. 21.....	75
Πίνακας 5. 22.....	76
Πίνακας 5. 23.....	77
Πίνακας 5. 24.....	77
Πίνακας 5. 25.....	79
Πίνακας 5. 26.....	80
Πίνακας 5. 27.....	81



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. 1 .....	22
Γράφημα 1. 2 .....	22
Γράφημα 1. 3 .....	25
Γράφημα 3. 1 .....	44
Γράφημα 4. 1 .....	49
Γράφημα 5. 1 .....	55
Γράφημα 5. 2 .....	56
Γράφημα 5. 3 .....	57
Γράφημα 5. 4 .....	58
Γράφημα 5. 5 .....	59
Γράφημα 5. 6 .....	60
Γράφημα 5. 7 .....	61
Γράφημα 5. 8 .....	62
Γράφημα 5. 9 .....	63
Γράφημα 5. 10 .....	83
Γράφημα 5. 11 .....	84





## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση προσωπικού έχει εξελιχθεί σε μια επιστήμη γνωστή ως διαχείριση πόρων, η οποία μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού όχι ως παράγοντα κόστους, αλλά ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε οργανισμός πρέπει να επενδύσει. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), σύμφωνα με τον Armstrong, ορίζεται ως η στρατηγική και δομημένη προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, τα οποία, ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Armstrong, 2006).

Από αυτόν τον ορισμό, φαίνεται ότι το HRM ή απλά το HR είναι μια λειτουργία που έχει σχεδιαστεί για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων του εργοδότη τους (Johansson, 2009). Σήμερα είναι αποδεκτό ότι ένας ισχυρός, σεβαστός και οργανωμένος οργανισμός ανθρώπινου δυναμικού κάνει τη διαφορά. Θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα μια μεγάλη εταιρεία να κερδίσει τον ανταγωνισμό της αγοράς. Η σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια επιχειρηματική λειτουργία που διαχειρίζεται, καθοδηγεί, διευκολύνει και παρέχει εργαλεία για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην εταιρεία (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2016).

Ένα σύγχρονο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει και αναπτύσσει στρατηγικές διαδικασίες και σχέδια. Διαχειρίζεται πολύπλοκες και απαιτητικές εκστρατείες επικοινωνίας, καθώς ο οργανισμός προσελκύει επαγγελματίες από την αγορά εργασίας, επιλέγει τους καταλληλότερους, τους διατηρεί με ελκυστικά πακέτα αμοιβών και με τις κατάλληλες πολιτικές κινήτρων ή συμβάλει στην ανάπτυξή τους με τα κατάλληλα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις ρυθμίσεις που απαιτεί ο νόμος.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει την κατάσταση που διαμορφώθηκε την περίοδο της πανδημίας, λόγω του COVID-19, και πώς αυτή η κατάσταση επέδρασε στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών, σε επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην παρούσα μελέτη διερευνάται η νέα πραγματικότητα που επέφερε στο δημόσιο τομέα η

τηλεργασία και πως το προσωπικό των δημοσίων οργανισμών και συγκεκριμένα του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε), βίωσε τις αλλαγές που επέφερε η τηλεργασία στον τρόπο που εργάζονται, αλλά και γενικότερα στην καθημερινότητα τους και στον ευρύτερο τρόπο ζωής τους.

Περαιτέρω, η παρούσα μελέτη έχει ως βασικό της σκοπό να εξετάσει το πώς διαμορφώθηκε η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα επικεντρώνεται στο πως οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί με στόχο να παρέχουν ένα περιβάλλον ασφάλειας στους εργαζομένους τους, για αποφυγή μετάδοσης της πανδημίας, προχώρησαν στην ανάπτυξη της τηλεργασίας δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους τους, να εργάζονται από το σπίτι.

Το ζήτημα που εξετάζεται είναι το πώς η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων λειτούργησε την περίοδο αυτή, πώς ενημέρωνε τους εργαζόμενους, πώς διαχειρίστηκε τις προσλήψεις και την εκπαίδευση και γενικά πώς οι εργαζόμενοι βίωσαν αυτή τη νέα συνθήκη αναφορικά με τον τρόπο εργασίας τους. Ουσιαστικά εξετάζεται το πώς η πανδημία διαμόρφωσε το εργασιακό τοπίο, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα νέο περιβάλλον εργασίας, το οποίο έχει νέα δεδομένα να διαχειριστεί με μεγαλύτερα ζητήματα αυτά της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, της απομάκρυνσης των εργαζομένων και της αδυναμίας, λόγω της απομάκρυνσης αυτής, να αναπτυχθεί η ομαδική εργασία.

Όλα τα παραπάνω μας καθοδηγούν στο συμπέρασμα ότι το ερευνητικό πρόβλημα σχετίζεται με το πώς ένας οργανισμός μέσα στην πανδημία διαχειρίστηκε το θέμα της πανδημίας και πως αυτό αντιμετωπίστηκε σε επίπεδο απόδοσης, φόβου, συναισθημάτων και τέλος επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο επιλέχθηκε να γίνει χρήση του ερευνητικού εργαλείου της ποσοτικής έρευνας για τη συλλογή, σχετικών με το θέμα, απαντήσεων από άτομα που βίωσαν την παρούσα μορφή εργασίας και μπορούν να δώσουν απαντήσεις για το ερευνητικό πρόβλημα. Όπως αναφέρθηκε, το ερευνητικό πρόβλημα εστιάζει στην διερεύνηση της ανάγκης για τηλεργασία, τον καθορισμό της αγοράς σε εργασιακό επίπεδο αλλά και το κατά πόσο αυτή η μορφή εργασίας, μπορεί να έχει διάρκεια, πράγμα που σημαίνει αν θα μπορούσαν να το εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις πολύ πιο συχνά, πολύ πιο έντονα και μετά το πέρας της πανδημίας, μιας και όπως διαπιστώθηκε η παρούσα μορφή εργασίας (Tavares *et. al.*, 2020; Contreras *et. al.*, 2020; Morosan *et. al.*, 2021) έχει αρκετά

πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα το χαμηλό κόστος λειτουργίας, τη μείωση του εργατικού κόστους κ.λπ.

Με βάση τον ερευνητικό προβληματισμό διαπιστώθηκε, δεδομένου ότι είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τον κόσμο των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών και ευρύτερα την κοινωνία τα τελευταία δύο χρόνια, ότι δεν είναι πολλές οι μελέτες για το πως η τηλεργασία καθορίζει και επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις οπότε στην παρούσα έρευνα επιχειρείται η διερεύνηση αυτού του ζητήματος και η αποκρυστάλλωση της κατάστασης σε εργασιακό επίπεδο.

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση θεωρητικών εννοιών και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Κάνει αναφορά σε θέματα θεωρίας σχετικά με την εργασιακή απόδοση, την ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, με τις επιπτώσεις της πανδημίας στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, τις προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η σύγχρονη επαγγελματική ζωή αλλά και τις προκλήσεις των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την απόκτηση προσωπικού και τη διατήρησή του. Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η πολυπλοκότητα του δημόσιου τομέα καθώς και η χρήση της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα και η συνάφειά της με τους στόχους του δημόσιου τομέα καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση ελέγχει τα συστήματα, την τηλεργασία και την συνάφεια των στόχων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον φορέα ο οποίος μελετήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας όπου εκεί γίνονται αναφορές τόσο για τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις όσο και για τον τρόπο που διενεργήθηκε η έρευνα, επιλέχθηκε το δείγμα, συλλέχθηκαν αλλά και αναλύθηκαν τα δεδομένα. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των έρευνας και στο έκτο κεφάλαιο η συζήτηση για τα συμπεράσματά της αλλά και για τους περιορισμούς και τις προτάσεις.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

### 1.1 Τηλεργασία και πανδημία

Οι σημερινές γενεές έχουν αδιαμφισβήτητα δει και βιώσει αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως την εμφάνιση μεταλλάξεων ασθενειών που αναγκάζουν χώρες, κοινωνίες και κοινότητες να περιορίσουν και να ξανασκεφτούν την έννοια της εργασίας. Το 2019, η πανδημία του COVID-19 έπληξε τον κόσμο, προκαλώντας σημαντικές συνέπειες στην οικονομία και κλονίζοντας τις κοινωνικές ισορροπίες. Ως αποτέλεσμα εισήχθησαν νέες διαστάσεις στα προσωπικά και κοινωνικά πρότυπα συμπεριφοράς ανοίγοντας το δρόμο για νέες πολιτικές και οικονομικές πρωτοβουλίες. Επίσης, μια ακόμη συνέπεια ήταν ότι πολλοί εργαζόμενοι και εταιρείες αναγκάστηκαν να μεταβούν στην εξ αποστάσεως εργασία για πρώτη φορά, με ελάχιστη έως καθόλου σχετική προετοιμασία. Σύμφωνα με τις πρώτες εκτιμήσεις του Eurofound (2022), πάνω από το 50% των Ευρωπαίων εργάζονταν από το σπίτι την περίοδο της πανδημίας, τουλάχιστον εν μέρει, σε σύγκριση με το 12% στο παρελθόν. Αυτά τα στοιχεία αφορούν πολλούς υπαλλήλους και οργανισμούς οι οποίοι πιθανότατα να επιλέγουν την εργασία από το σπίτι ακόμη και μετά την πανδημία. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες τεχνολογίας όπως το Facebook, το Twitter, το WSquare, το Box, το Slack και το Quora, ανακοίνωσαν την απομακρυσμένη εργασία ως μακροπρόθεσμη στρατηγική και σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή η πολιτική θα ήταν σχετική ακόμη και μετά την πανδημία (Lund *et. al.*, 2020). Επίσης, σύμφωνα με τους Lund *et. al.* (2020), ο COVID-19 λειτούργησε ως εφελκυστικό επιταχύνοντας τη μετάβαση από το παραδοσιακό, κοινό γραφείο σε ρυθμίσεις εργασίας εξ αποστάσεως.

Η σύγχρονη επαγγελματική μας ζωή έχει δεχτεί δραματικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει ενταθεί, και το ίδιο έχει ενταθεί η ανάγκη για γρήγορες προσαρμογές σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά. Η ταχεία ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει οδηγήσει σε πιο ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενισχύονται ολοένα και περισσότερο ως προς την αυτονομία και την ευθύνη τους για την πραγματοποίηση της εργασίας τους,

επομένως, η εργασία χωρίς όρια, είναι ένας τρόπος περιγραφής αυτού του φαινομένου και οι νέες συνθήκες εργασίας, είναι ένας άλλος τρόπος. Ως αποτέλεσμα της διευρυνόμενης χρήσης των ΤΠΕ και των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από πριν, να ολοκληρώσουν τις καθημερινές τους εργασίες χωρίς να δεσμεύονται από τοποθεσία και χρόνο και αυτό σημαίνει απλώς ότι μια δουλειά μπορεί να γίνει οποτεδήποτε και από οπουδήποτε. Αυτό δίνει επίσης στους εργαζομένους τη δυνατότητα να παραμένουν συνδεδεμένοι με συναδέλφους ή πελάτες σε μεγαλύτερο βαθμό και βασικά να είναι διαθέσιμοι 24 ώρες την ημέρα, και αυτό οδηγεί σε προσδοκίες συνεχούς διαθεσιμότητας (Fenner & Renn, 2010).

Παραδείγματα υπάρχουν πολλά στην Ευρώπη και στον κόσμο, τα οποία δείχνουν τη σημαντικότητα της τηλεργασίας και τις αλλαγές που επέφερε στο εργασιακό τους τοπίο. Συγκεκριμένα στο Γκέτεμποργκ της Σουηδίας η αναδιοργάνωση που επέφερε η τηλεργασία στο δημόσιο τομέα επηρέασε περίπου 23.000 εργαζομένους, όπου περίπου 2.000 χρειάστηκε να αλλάξουν θέση εργασίας με σκοπό να μειωθεί ο αριθμός των περιφερειακών διοικήσεων από 11 σε 6 με την οργάνωσή τους να γίνεται σύμφωνα με τη λειτουργία αντί της περιφέρειας εργασίας (Berman *et.al.*, 2021). Οι στόχοι της αναδιοργάνωσης ήταν: 1) η παροχή αντίστοιχης εξυπηρέτησης σε όλους τους πολίτες 2) η αποτελεσματικότητα με χαμηλότερο κόστος αλλά και 3) η επανεκπαίδευση των προϊσταμένων. Εκτός από την αναδιοργάνωση, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να εργάζονταν εξ αποστάσεως από το ξέσπασμα του COVID-19. Συνεπώς, η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση άλλαξε όλη τη διαδικασία της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης που πραγματοποιήθηκε ψηφιακά, το τμήμα προσωπικού εργαζόταν από το σπίτι και ο διευθυντής πρώτης γραμμής στο γραφείο. Ο λόγος είναι ότι οι διευθυντές γραμμής δεν είχαν την ευκαιρία να επιλέξουν επειδή η εργασία τους απαιτούσε να βρίσκονται στο γραφείο. Το παρόν παράδειγμα δείχνει το πως άλλαξε η δομή των δημοσίων υπηρεσιών, σε επίπεδο εργασιακών αναγκών. Η νέα πραγματικότητα επέφερε ένα διαφορετικό τρόπο εξυπηρέτησης των πολιτών, διαφοροποίησε την εργασία των εργαζομένων, ενώ επηρέασε και το αντικείμενο εργασίας των προϊσταμένων.

Η τηλεργασία είναι μία μορφή εργασίας στην οποία η εργασία εκτελείται εκτός προεπιλεγμένου τόπου εργασίας, όπου συνήθως είναι οι εγκαταστάσεις του εργοδότη, μέσω τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Τα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα της τηλεργασίας είναι η χρήση υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών για την αλλαγή της συνήθους τοποθεσίας εργασίας, η συχνότητα με την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη και η κινητικότητα, δηλαδή ο αριθμός των χώρων όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως (Messenger, 2019).

Η κινητή εργασία με βάση τις ΤΠΕ μπορεί να οριστεί ως η χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, όπως smartphone, tablet, φορητοί ή/και επιτραπέζιοι υπολογιστές, για εργασία που εκτελείται εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη και σε μεγάλο βαθμό σε «ανεξάρτητη τοποθεσία» (OECD, 2021). Η κινητή εργασία θα μπορούσε να θεωρηθεί μια παραλλαγή της τηλεργασίας. Όταν χρησιμοποιείται ο όρος κινητή εργασία που βασίζεται σε ΤΠΕ, δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε μια σειρά από τοποθεσίες και χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για να συνδεθούν με κοινά εταιρικά συστήματα υπολογιστών (OECD, 2021).

Διαφορετικά επίπεδα έντασης τηλεργασίας ή συχνότητα και εύρος χώρων στους οποίους εργάζονται τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές συνέπειες για τις συνθήκες εργασίας (Gascoigne, 2020). Η κρίση του COVID-19 δημιούργησε μια ξαφνική ανάγκη για τις επιχειρήσεις, τους δημόσιους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους να ξεκινήσουν ή να αυξήσουν την εργασία από το σπίτι (OECD, 2021). Με την εφαρμογή της τηλεργασίας, οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) ήταν ζωτικής σημασίας για να επιτρέψουν στις οικονομικές δραστηριότητες να αντέξουν και στο μεγαλύτερο μέρος των ατόμων να συνεχίσουν να κερδίζουν τα εισοδήματά τους (Gascoigne, 2020). Όλες οι χώρες για τις οποίες είναι διαθέσιμα συγκρίσιμα δεδομένα παρουσίασαν αυξημένα ποσοστά τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, αν και η έκταση της αύξησης ποικίλλει ευρέως (Gascoigne, 2020).

Στην Αυστραλία, τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, το 47% των εργαζομένων εργάστηκαν με καθεστώς τηλεργασίας κατά τη διάρκεια των lockdown το 2020 (Australian Bureau of Statistics, 2020). Στην Ιαπωνία, η οποία δεν θέσπισε lockdown σε εθνικό επίπεδο, το ποσοστό τηλεργασίας αυξήθηκε από 10% σε 28% μεταξύ Δεκεμβρίου 2019 και Μαΐου 2020 (Eurostat, 2021).

Οι βιομηχανίες υψηλής ψηφιοποίησης, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών πληροφόρησης και επικοινωνίας, των επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών υπηρεσιών καθώς και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, πέτυχαν

τα υψηλότερα ποσοστά τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας – πάνω από το 50% των εργαζομένων, κατά μέσο όρο (Istat, 2020).

Τα ποσοστά τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν υψηλότερα μεταξύ των εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις από ότι σε μικρές, αντανακλώντας τη χαμηλότερη απορρόφηση της ψηφιακής τεχνολογίας από τις μικρές επιχειρήσεις και την εξειδίκευσή τους σε δραστηριότητες λιγότερο επιδεκτικές στην εξ αποστάσεως εργασία (Barrero *et. al.*, 2021).

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο προσόντων είχαν περισσότερες πιθανότητες να εργαστούν από απόσταση κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, τα ποσοστά τηλεργασίας για άτομα που κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό ήταν δεκαπέντε φορές υψηλότερα από ότι για τους λιγότερο καταρτισμένους υπαλλήλους (Gascoigne, 2020).

Στις περισσότερες χώρες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα, τα ποσοστά τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν πολύ υψηλότερα για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες, αν και το χάσμα ήταν μικρότερο στη Δανία, τη Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο (Dingel & Neiman, 2020).

Η παραγωγικότητα στο σπίτι φαίνεται να συνδέεται έντονα με την επιθυμία να εργαστεί κανείς στο σπίτι. Ωστόσο, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις και ιδιώτες αναμένουν τώρα μεγαλύτερη εφαρμογή της τηλεργασίας από ότι πριν από την πανδημία, σχετικά λίγοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να τηλεργάζονται με πλήρη απασχόληση στο μέλλον (Dingel & Neiman, 2020).

Οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα θα πρέπει να προσαρμόσουν τις πρακτικές εργασίας τους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την τηλεργασία. Τα σχετικά μέτρα περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση του καθορισμού ορίων και τις ρουτίνες για την πρόληψη της υπερβολικής εργασίας, τη διασφάλιση ότι οι διευθυντές διαθέτουν τις δεξιότητες και τα εργαλεία που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό συντονισμό των εργασιών και την επικοινωνία δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργικότητα, τον καταγιισμό ιδεών, τις ενέργειες επίλυσης προβλημάτων, την άτυπη μάθηση και διευκόλυνση της δικτύωσης, των σχέσεων μεταξύ των ομάδων και της συνοχής ανεξάρτητα από την τοποθεσία εργασίας (Barrero *et. al.*, 2021).



## 1.2 Απόδοση εργαζομένων

Με τον όρο εργασιακή απόδοση εννοούμε τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (Ștefan, Popa & Albu, 2020). Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτές οι συμπεριφορές δεν είναι πάντα συνεπείς με το αντικείμενο της εργασίας. Η απόδοση έχει να κάνει με το πόσο καλά ολοκληρώνει κάποιος την εργασία που του έχει ανατεθεί. Με τον όρο εργασιακή απόδοση εννοούμε την αποτελεσματικότητα με την οποία εκτελούν τα καθήκοντά τους οι εργαζόμενοι καθώς και τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτά σε σχέση με την προσπάθεια που έχει καταβληθεί για την ολοκλήρωση της εργασίας (Walker & Caprar, 2020). Λαμβάνοντας υπόψη πόσο επιθυμεί ένα άτομο αλλά και πόσο είναι σε θέση να ολοκληρώσει με επιτυχία τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί, προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα εργασιακής απόδοσης (Loan, 2020).

Σύμφωνα με τους Collis και Montgomery (1995), η εργασιακή απόδοση είναι το άθροισμα των ικανοτήτων μιας επιχείρησης που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Ενώ σύμφωνα με τους Miller και Broamiley (1990) η εργασιακή απόδοση αντανακλά την ικανότητα του εργαζομένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Από την άλλη πλευρά, ο Campbell (1999) υποστήριξε ότι η εργασιακή απόδοση είναι το σύνολο των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια εργασία και είναι επίσης το αντικείμενο της δράσης του εργαζομένου. Αντίθετα, οι Caligiuri & Day (2000) και οι Sinangil & Ones (2003) υποστηρίζουν ότι η απόδοση κάθε εργαζομένου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα ειδικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει ένα συναίσθημα που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της αντίληψης ότι η εργασία επιτρέπει την ικανοποίηση των υλικών και ψυχολογικών αναγκών (Aziri, 2011). Η σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης έχει επιβεβαιωθεί σε διάφορες μελέτες, αλλά η ισχύς της ποικίλλει. Οι περισσότερες μελέτες εντόπισαν μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης, με την υψηλότερη δέσμευση να οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση (Fu & Deshpande, 2014). Η οργανωτική δέσμευση επηρεάζει τόσο την απόδοση εντός του ρόλου όσο και την απόδοση εκτός ρόλου (Rotenberry & Moberg, 2007). Όσον αφορά τη δύναμη της σχέσης, οι Abdul Rashid *et. al.* (2003) εντόπισαν μια μέση σχέση μεταξύ της

οργανωτικής δέσμευσης και της απόδοσης του ρόλου, ενώ οι Farh *et. al.* (1998) διαπίστωσαν μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και της απόδοσης των πωλήσεων σε ένα δείγμα της Ταϊβάν (Riketta, 2002).

Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν τη θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους λειτουργούν καλύτερα (Riketta, 2002; Ahmad *et. al.*, 2010; Anh & Dao, 2013). Η σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι πιο περίπλοκη από ό,τι με την απόδοση της εργασίας, καθώς μπορεί να είναι μια σχέση διπλής όψης. Οι ερευνητές ήταν ευέλικτοι στην επιλογή της ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής από αυτές τις έννοιες. Όταν θεωρείται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει την οργανωτική δέσμευση. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την πληρωμή, τη δικαιοσύνη στην εργασία, τις ευκαιρίες προαγωγής και την υποστήριξη του διευθυντή, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους (Anh & Dao, 2013). Ωστόσο, ισχύει και το εξής, η οργανωτική δέσμευση αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρά για το όραμα και τα οφέλη του οργανισμού τους (Eslami & Gharakhani, 2012). Αυτή η στάση επηρεάζει τις συμπεριφορές των διευθυντών, οδηγώντας στην επιλογή του συστήματος ανταμοιβής για τους εργαζομένους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η οργανωτική δέσμευση δεν είναι αποτέλεσμα της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, αλλά είναι η αιτία αλλαγών, πολλές από τις οποίες είναι πιθανό να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι Bateman και Strasser (1984) πρότειναν ακόμη ότι η οργανωτική δέσμευση επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία με τη σειρά της καθορίζει την κινητικότητα των εργαζομένων. Η σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης έχει επιβεβαιωθεί σε πολλές μελέτες. Ωστόσο, λίγα είναι γνωστά για τον υποκείμενο μηχανισμό αυτής της σχέσης (Tuu & Liem, 2012).

Την περίοδο της πανδημίας η εργασιακή δέσμευση ασθενεί δεδομένου ότι ο εργαζόμενος εργάζεται από απόσταση, παρόλα αυτά η ικανοποίηση συνεχίζει να αποτελεί βασικό στόχο των επιχειρήσεων ώστε να επέλθει η ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης. Η νέα αυτή πραγματικότητα έδωσε στις επιχειρήσεις το έναυσμα να αναζητήσουν τρόπους ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης από απόσταση. Η τηλεργασία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών

αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και συνεπώς την αποδοτικότητα της εργασίας, π.χ. η καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη εργασιακή πειθαρχία ή λιγότερες απουσίες (Smith *et. al.*, 2015; Fonner & Roloff, 2010). Ωστόσο, είναι επίσης πιθανό η τηλεργασία να μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Windeler *et. al.*, 2017; Duxbury *et. al.*, 1992) π.χ. το άτομο να εργάζεται μόνο, να βαριέται να εργάζεται από το σπίτι, να υπάρχει σύγκρουση μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας, να νιώθει απομόνωση, κ.λπ. Επιπλέον, η έλλειψη προσωπικών αλληλεπιδράσεων μπορεί να μειώσει τη μεταφορά της οργανωτικής γνώσης (Taskin & Bridoux, 2010), δηλαδή τη ροή της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων.

Η καινοτομία και επομένως τα μακροπρόθεσμα οφέλη παραγωγικότητας, μπορεί να δυσχεραίνουν από την τηλεργασία όταν οι εργαζόμενοι δεν συναντιούνται από κοντά. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ορίζεται ως η ικανοποίηση από τη συμφωνία μεταξύ ενός ατόμου και της θέσης του. Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική. Η εσωτερική αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων καθώς και στις αντιλήψεις των ανθρώπων για την εργασία που κάνουν, ενώ η εξωτερική ικανοποίηση σχετίζεται με εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης όπως η αμοιβή, το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες κ.λπ. (Sun & Hwang, 2020).

Η ικανοποίηση μπορεί να περιγραφεί ως η στάση ή το συναίσθημα για την εργασία, όπου μια θετική στάση σημαίνει ικανοποίηση από την εργασία και μια αρνητική στάση σημαίνει δυσαρέσκεια με την εργασία (Ziegler *et. al.*, 2012). Με βάση αυτόν τον ορισμό, οι George και Jones (2008) υποστήριξαν ότι οι στάσεις προς την εργασία καθορίζονται από τις στάσεις απέναντι σε διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι συνάδελφοι, οι διευθυντές και η αμοιβή. Σύμφωνα με τον Blum (1990), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα διαφορετικών στάσεων των εργαζομένων. Αυτές οι στάσεις σχετίζονται με την εργασία και αναφέρονται σε συγκεκριμένους παράγοντες όπως αμοιβές, ηγετικές στάσεις, συνθήκες εργασίας, ευκαιρίες προαγωγής, αναγνώριση δεξιοτήτων, κοινωνικές σχέσεις στην εργασία, δίκαιη μεταχείριση από τους εργοδότες και άλλους παρόμοιους παράγοντες.

Επομένως, εάν ο εργοδότης πληροί τις ιδανικές συνθήκες εργασίας, ο εργαζόμενος θα είναι ικανοποιημένος. Οι Rai *et. al.* (2021), Sugiarto (2018) και Dachapalli (2016) επιβεβαίωσαν το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Είναι ένα γενικώς αποδεκτό γεγονός ότι η απόδοση των εργαζομένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία ενός

οργανισμού και ότι ένας εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του αποδίδει καλύτερα από κάποιον που είναι δυσαρεστημένος. Οι Smith *et. al.* (2015), Abilash και Siju (2021) και Golden και Veiga (2005) επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Επειδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη της τηλεργασίας, η τηλεργασία ασκεί μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία τους και η αυξημένη αυτονομία βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

### **1.3 Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής**

Στις χώρες της ΕΕ, η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική. Αυτό το θέμα έγινε ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης των συνεπειών της πανδημίας του COVID-19. Οι συνέπειες της συνεχούς εξ αποστάσεως εργασίας, το άγχος που προκαλείται από τη μακροχρόνια χρήση τεχνολογιών, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, η ανάγκη φροντίδας παιδιών και άρρωστων μελών της οικογένειας κατά την εκτέλεση των εργασιακών ευθυνών, η έλλειψη ευκαιριών για τη φροντίδα των παιδιών, όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην ποιότητα ζωής. Ο διαχωρισμός της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα περισσότερα άτομα που δραστηριοποιούνται στην αγορά εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση, μια κατάσταση σωματικής και ψυχικής εξάντλησης όταν η ικανότητα ενός ατόμου για εργασία εξαντλείται. Διαπιστώθηκε ότι ο αρνητικός αντίκτυπος της εργασίας στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επικεντρώνεται συνήθως στα πρώτα στάδια της ανατροφής των παιδιών, όταν οι εργαζόμενοι στο νοικοκυριό έχουν παιδιά προσχολικής ηλικίας (Eurofound, 2017).

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τη χρήση της έννοιας «ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής», δηλαδή, ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, κ.λπ. σχέση με την έννοια της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Ramakrishnan, 2020 a,b). Οι έννοιες της «ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής» ή «συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής» χρησιμοποιούνται ευρέως για την επίγνωση σχετικά με το ποιοι τομείς της ζωής πρέπει να συνδυαστούν και να

συμφιλιωθούν, σχηματίζοντας συνεπώς έναν διαχωρισμό μεταξύ της επαγγελματικής και της μη επαγγελματικής ζωής, τονίζοντας ότι η συμφιλίωση δεν απαιτείται μόνο για την εργασία και την οικογενειακή ζωή, αλλά και για θρησκευτικές δραστηριότητες, συμμετοχή στην κοινοτική ζωή, εκπαίδευση και άλλες δραστηριότητες (Κοιρα, 2012).

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής διαμορφώνεται όταν ένα άτομο έχει το ίδιο επίπεδο προτεραιοτήτων σε σχέση με τις απαιτήσεις της καριέρας του και τις απαιτήσεις της προσωπικής του ζωής. Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι ανισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής είναι η αυξημένη ευθύνη για τις επαγγελματικές υποχρεώσεις, η εργασία για περισσότερες ώρες, η αυξημένη ευθύνη για τις δουλειές του σπιτιού καθώς και για τους εργαζόμενους με παιδιά. Με τη σειρά της, μια θετική ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής μειώνει το άγχος των εργαζομένων, τον κίνδυνο εξουθένωσης και δημιουργεί μεγαλύτερη ευημερία. Αυτό επηρεάζει θετικά όχι μόνο τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και τον εργοδότη (Sanfilippo, 2020).

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να εξεταστεί αρκετά ευρύτερα, λαμβάνοντας υπόψη τον θετικό αντίκτυπό της τόσο στην κοινωνική συνοχή όσο και στην οικονομική βιωσιμότητα. Η βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνδέεται με στόχους υψηλότερου επιπέδου, όπως ενδεικτικά: αύξηση της απασχόλησης στην αγορά εργασίας, διασφάλιση ίσων ευκαιριών για τα δύο φύλα, αλλά και αντιμετώπιση δημογραφικών προκλήσεων. Οι ανάγκες των εργαζομένων και οι ανάγκες των παιδιών ή των εξαρτώμενων ατόμων αλλάζουν με την ηλικία και η αναγκαιότητα για ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής αλλάζει επίσης (Parent & Thirion, 2016).

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένα πολυδιάστατο και πολύπλοκο φαινόμενο για το οποίο δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός. Ο Greenhaus και οι συνεργάτες του ορίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως «το κατά πόσο το άτομο ασκεί ισόρροπα τους ρόλους του, όσον αφορά την εργασία και την οικογένειά του, καθώς και το κατά πόσο αντλεί ίση ικανοποίηση από αυτούς» (Greenhaus *et. al.*, 2003).

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τρεις παραμέτρους: 1) την χρονική ισορροπία, η οποία αναφέρεται στην ισορροπημένη κατανομή του χρόνου κατά την ταυτόχρονη άσκηση ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια, 2) την ισορροπημένη συμμετοχή, η οποία αναφέρεται στην ισορροπημένη ψυχική συμμετοχή κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην

οικογένεια και, τέλος, 3) την ισορροπημένη ικανοποίηση, που αναφέρεται στην άντληση ίσης ικανοποίησης από την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια (Lonska *et al.*, 2021).

Κατά τη διάρκεια της κατάστασης έκτακτης ανάγκης που διαμορφώθηκε λόγω COVID-19, πολλοί άνθρωποι στον κόσμο αναγκάστηκαν να εργάζονται από το σπίτι. Αρχικά, παρατηρήθηκαν ορισμένες προσδοκίες σχετικά με τη δυνατότητα της εργασίας από το σπίτι ως θετικού παράγοντα που θα προάγει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, εμφανίστηκαν και αρνητικά φαινόμενα, καθώς οι εργαζόμενοι απείχαν μόνο ένα τηλεφώνημα ή μήνυμα από τον εργοδότη, με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις να αναγκάζονται να εργάζονται και εκτός των ωρών εργασίας όπως και να είναι επίσης διαθέσιμοι εκτός ωραρίου. Το διάστημα της πανδημίας η αβεβαιότητα ήταν μεγάλη στον επαγγελματικό κυρίως τομέα και πάνω στην προσπάθεια να υπάρχει ισορροπία στις οικογενειακές και υποχρεώσεις, το άγχος ήταν ιδιαίτερα αυξημένο. Καθώς πολλοί οργανισμοί και άτομα δεν ήταν έτοιμοι για αυτήν την ξαφνική αλλαγή, έγιναν πολλά λάθη που εξέθεσαν περαιτέρω την προβληματική του ζητήματος της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Ramakrishnan, 2020 a,b).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η κύρια δυσκολία που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι ήταν η ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Ο εγκλεισμός και η εργασία από το σπίτι έφεραν αντιμέτωπους τους εργαζόμενους με πρωτόγνωρες συνθήκες. Σε έρευνα του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound, 2022) και συγκεκριμένα στο ερώτημα «Πόσες φορές έχετε ανακαλύψει ότι οι οικογενειακές σας υποχρεώσεις σας έχουν εμποδίσει να αφιερώσετε τον χρόνο που θα έπρεπε στην εργασία σας;», οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι η καθημερινή ζωή και οι οικογενειακές υποχρεώσεις έχουν επηρεάσει πολλές φορές τη δουλειά τους.

Ταυτόχρονα, η κατάσταση έκτακτης ανάγκης λόγω COVID-19 μας έχει προσφέρει πολύτιμα μαθήματα. Στην κοινωνία προσφέρεται η ευκαιρία να σκεφτεί τι σημαίνει συνεργασία στην πραγματικότητα και πως μπορεί να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και εργαζομένων. Οι εργοδότες αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις και είναι σημαντικό να διασφαλιστεί τόσο η οικονομική ανάπτυξη των εταιρειών στο μέλλον όσο και να δημιουργηθούν πρακτικές που θα υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ειδικά για ένα αόριστο χρονικό διάστημα, όπως

προκλήθηκε από τον COVID-19, είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των εργαζομένων, την προσωπική ευτυχία αλλά και την επιβίωση των οργανισμών. Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υποστήριξη για να επιτύχουν μια θετική ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, έχουν συνήθως περισσότερα κίνητρα να εργαστούν ποιοτικά (Ramakrishnan, 2020 a,b).

Ορισμένες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο κατέδειξαν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν έχουν βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής κατά τη διάρκεια της κατάστασης ιδιαίτερων συνθηκών, παρόλο που μπορούσαν να περνούν περισσότερο χρόνο με τις οικογένειές τους και δεν χρειάστηκε να αφιερώσουν χρόνο για να φτάσουν στον χώρο εργασίας. Για τους περισσότερους ανθρώπους, η περίοδος έκτακτης ανάγκης COVID-19 φαινόταν πιο αγχωτική καθώς περνούσαν περισσότερο χρόνο σε διαδικτυακά σεμινάρια και συναντήσεις. Τους έλειπε επίσης το να «κουβεντιάσουν» με συναδέλφους. Η κατανομή του χρόνου μεταξύ οικογενειακού και χρόνου εργασίας αλληλεπικαλύπτονταν τόσο πολύ που οι εργαζόμενοι δυσκολεύτηκαν να το αντιμετωπίσουν. Επιπλέον, η αβεβαιότητα για την εργασία και το μέλλον επιδείνωσε το πρόβλημα. Ενώ οι γυναίκες επιδίδονταν ήδη στην πλειονότητα της μη αμειβόμενης φροντίδας στα νοικοκυριά πριν από την έναρξη της πανδημίας COVID-19, πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι αυτό το φορτίο έχει αυξηθεί δραματικά λόγω της κρίσης. Οι αρνητικές επιπτώσεις στις γυναίκες και τις οικογένειες είναι πιθανό να διαρκέσουν για αρκετά ακόμη έτη.

Αυτό που συνήθως αποκαλούμε «οικονομία» δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς την (συχνά μη αναγνωρισμένη) εργασία που εξασφαλίζει η οικονομία της παροχής φροντίδας: παροχή καθημερινής διαβίωσης, μαγείρεμα, ανατροφή παιδιών κ.λπ. (Power, 2020; Ramakrishnan, 2020 a,b). Η οικονομία της φροντίδας παγκοσμίως, που περιλαμβάνει τόσο αμειβόμενη όσο και μη αμειβόμενη εργασία φροντίδας, στηρίζει και υποστηρίζει την οικονομία της αγοράς. Η απλήρωτη εργασία αντιστοιχεί σε 16,4 δισεκατομμύρια ώρες την ημέρα, τα τρία τέταρτα εκτελούνται από γυναίκες, όπως αναφέρει η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας και αυτό ισοδυναμεί με δύο δισεκατομμύρια θέσεις εργασίας. Η αμειβόμενη εργασία φροντίδας, το 11,5% της παγκόσμιας απασχόλησης, περιλαμβάνει 381 εκατομμύρια εργαζόμενους, τα δύο τρίτα των οποίων είναι γυναίκες (Sadasivam, 2020).

Η έρευνα που διεξήγαγε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound, 2017) πριν από την κατάσταση έκτακτης ανάγκης COVID-19 δείχνει μια άνιση κατανομή της αμειβόμενης και μη αμειβόμενης εργασίας

μεταξύ ανδρών και γυναικών στις χώρες της ΕΕ. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για οικογένειες με παιδιά προσχολικής ηλικίας. Προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι πολλές ώρες εργασίας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες αναφέρουν ότι οι πολλές ώρες εργασίας μειώνουν τις ευκαιρίες τους να συνδυάσουν την εργασία και τις οικογενειακές ευθύνες.

Η ιδιαίτερα αρνητική επίδραση της εργασίας στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής τείνει να εστιάζει στο στάδιο της ζωής των εργαζομένων όταν μεγαλώνουν παιδιά προσχολικής ηλικίας. Αυτή η περίοδος συνήθως συμπίπτει με μείωση των ωρών εργασίας για τις εργαζόμενες μητέρες και αύξηση για τους εργαζόμενους πατέρες, ενώ και τα δύο φύλα θα προτιμούσαν να εργάζονται λιγότερες ώρες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου της ζωής (Eurofound, 2017).

Η εξ αποστάσεως εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ήταν πιο περίπλοκη από την εξ αποστάσεως εργασία υπό κανονικές συνθήκες, καθώς ήταν υποχρεωτική και όχι εθελοντική, συχνά πλήρους απασχόλησης και όχι μερικής ή περιστασιακής απασχόλησης. Επιπλέον, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο ορισμένων μελετών υποδηλώνουν ότι υπάρχει επίσης μια θετική εμπειρία από την εξ αποστάσεως εργασία από το σπίτι (Cartmill, 2020; Gálvez *et al.*, 2020; Uresha, 2020). Θα πρέπει να υποστηριχθεί μια προσέγγιση που να διευκολύνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων και να προβλέπει την οργάνωση και αξιολόγηση της εξ αποστάσεως εργασίας σύμφωνα με τα αποτελέσματα, αντί να εστιάζει στον αριθμό των ωρών ή σε συγκεκριμένα προγράμματα εργασίας. Με τον καθορισμό σαφών απαιτήσεων για συγκεκριμένα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να διαχειριστούν τον χρόνο και τα καθήκοντά τους, εξισορροπώντας συνεπώς αποτελεσματικά τις εργασιακές τους ευθύνες με την προσωπική τους ζωή, συμπεριλαμβανομένης της οικογενειακής. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι που εργάστηκαν εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, καθώς ήλθαν αντιμέτωποι με μια θολή γραμμή μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Ο καθορισμός των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής αποτελεί πάντα ένα επίκαιρο ζήτημα στην περίπτωση της εξ αποστάσεως εργασίας, αλλά είναι ιδιαίτερα προβληματικό λόγω των μοναδικών συνθηκών της πανδημίας (ILO, 2020). Η κρίση κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 κατέρριψε την αντίληψη ότι η αμειβόμενη εργασία και η προσωπική ζωή είναι δύο εντελώς διαφορετικοί τομείς, και αναδείχθηκε μια απειλή ότι οι εργαζόμενοι



μπορούν και πρέπει να είναι πάντα διαθέσιμοι στον εργοδότη για να εκτελούν τα καθήκοντά τους που σχετίζονται με την εργασία (ILO, 2020).

#### **1.4 Προκλήσεις σύγχρονης επαγγελματικής ζωής**

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει σημειωθεί μια δραστική αλλαγή στην αγορά εργασίας και στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων. Το μοντέλο της οικογένειας στην οποία ο πατέρας έβγαζε τα προς το ζην από την εργασία έχει δώσει τη θέση του αφενός σε ένα μοντέλο στο οποίο πλέον εργάζονται και οι δύο σύζυγοι και αφετέρου, σε σημαντικό βαθμό, στην ενίσχυση του αριθμού των μονογονεϊκών οικογενειών. Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, οι εταιρείες απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία και αύξηση της παραγωγικότητας (Kotowska *et. al.*, 2011). Το ασταθές και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον έχει αλλάξει την παραδοσιακή αντίληψη της παραμονής στην ίδια θέση εργασίας για όλη τη ζωή (Kotowska *et. al.*, 2011).

Άλλωστε, οι προοπτικές και οι προσδοκίες των ίδιων των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία έχουν αλλάξει. Νέοι προσανατολισμοί προς τη δια βίου μάθηση, την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και η αυξανόμενη συνειδητοποίηση και η ανάγκη εξεύρεσης ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, οδήγησαν τις εταιρείες να υιοθετήσουν πολιτικές όπως οι ευέλικτες μορφές εργασίας (Maxwell *et. al.*, 2004). Τόσο οι δημογραφικές εξελίξεις, καθώς και οι εξελίξεις στους τομείς της απασχόλησης και της οργάνωσης της εργασίας, συνεπάγονται αυξανόμενες απαιτήσεις από την πλευρά των ανδρών και των γυναικών όσον αφορά την οικογένεια, το νοικοκυριό και την εργασία (Allen *et. al.*, 2000).

Επιπλέον προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της πανδημίας COVID-19, αποτυπώθηκαν στα ευρήματα έρευνας του Kaiser Family Foundation (KFF), ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού που ασχολείται με εθνικά θέματα υγείας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, 1 στις 10 εργαζόμενες μητέρες αναγκάστηκε να παραιτηθεί από την εργασία κατά τη διάρκεια των lockdown. Οι μισές μητέρες που εγκατέλειψαν τη δουλειά τους λόγω της πανδημίας, δήλωσαν ότι ένας από τους λόγους της παραίτησής τους ήταν το κλείσιμο του σχολείου ή του παιδικού σταθμού του παιδιού τους. Το ποσοστό των γυναικών που αναφέρουν ότι εγκαταλείπουν τη δουλειά τους είναι σημαντικά υψηλότερο στις ανύπαντρες μητέρες (17%), ενώ σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι μητέρες ήταν πιο πιθανό, σε σχέση με τους πατέρες, να χάσουν τη δουλειά τους, κυρίως λόγω παραίτησης, λόγω του κλεισίματος

σχολείων, νηπιαγωγείων και παιδικών σταθμών. Αντίστοιχα, πολλοί εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να πάρουν άδεια λόγω της πανδημίας του COVID-19, λόγω ασθένειας και κλεισίματος σχολείων και παιδικών σταθμών (Kff, 2021).

Σύμφωνα με τους Khan & Hasan (2020) πέρα από τις παραπάνω προκλήσεις σε επίπεδο επαγγελματικής ζωής αναφορικά με τον τρόπο ζωής των εργαζομένων, τις επιπτώσεις στην επαγγελματική ζωή των γυναικών που αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν τις θέσεις εργασίας τους προκειμένου να στηρίξουν τις οικογένειες τους και γενικά τις αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων, υπήρξαν και άλλες προκλήσεις που επηρέασαν τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι την περίοδο της πανδημίας δεν ήταν πολύ ικανοποιημένοι με την τηλεργασία. Όπως αναφέρουν οι Khan & Hasan (2020) την τρίτη εβδομάδα της τηλεργασίας, όπως διαπιστώθηκε, οι εργαζόμενοι άρχισαν να επιβαρύνονται λόγω των πιεσμένων συνθηκών της καθημερινότητας εξαιτίας της πανδημίας και των νέων κανόνων. Αντιμετώπισαν δυσκολίες στο να συνεχίσουν να πειθαρχούν στην καθημερινότητα της εργασίας τους και έχασαν τη δυνατότητα συνεργασίας. Επίσης, η αποσύνδεση από τις ευκολίες που τους παρείχε η εταιρεία τους σε επίπεδο εξοπλισμού, τους δημιούργησε πολλά προβλήματα σε επίπεδο απόδοσης.

Η έλλειψη της δια ζώσης εργασίας επίσης αποτέλεσε για κάποιους εργαζόμενους που είχαν συνηθίσει να εργάζονται με αυτό τον τρόπο, πρόβλημα απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Άλλα προβλήματα σε επαγγελματικό επίπεδο ήταν η κακή σύνδεση στο διαδίκτυο, ο θόρυβος που υπήρχε στο χώρο της οικείας των εργαζομένων ειδικά αυτών που είχαν παιδιά και γενικά το μη φιλόξενο περιβάλλον για εργασία. Στα θετικά, σύμφωνα με τους Khan & Hasan (2020), αναφέρονται η αποφυγή της κυκλοφοριακής συμφόρησης και η ταλαιπωρία των δρόμων που βιώνουν οι εργαζόμενοι, η υψηλή παραγωγικότητα λόγω εργασίας οποιαδήποτε στιγμή μέσα στην ημέρα και τέλος, βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης λόγω καλύτερης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

### **1.5 Νέοι τρόποι εργασίας**

Η εργασία από το σπίτι εισήχθη σε ευρεία κλίμακα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 παρότι εφαρμοζόταν σε διαφορετικό βαθμό από τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο και πριν τη συγκεκριμένη περίοδο και φαίνεται να αποτελεί πλέον ένα νέο στυλ εργασίας για εκατομμύρια ανθρώπους σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, η

εργασία από το σπίτι, όπως όλες οι οργανωτικές αλλαγές, περιλαμβάνει τόσο οφέλη όσο και μειονεκτήματα. Η υιοθέτηση αυτής της ευέλικτης μεθόδου εργασίας συνήθως παρουσιάζεται ως μια σκόπιμη απόφαση που απαιτεί μια περίοδο προγραμματισμού, προετοιμασίας και προσαρμογής για τους εργαζομένους, για την αποτελεσματική υποστήριξη της παραγωγικότητάς τους και την παροχή μιας καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν αυτόν τον τρόπο εργασίας λόγω της πανδημίας COVID-19, συχνά χωρίς να παρέχουν στο προσωπικό τις απαραίτητες δεξιότητες για εργασία εξ αποστάσεως (Vander Elst *et. al.*, 2020).

Μια μελέτη από τους Galanti *et. al.* (2021) ερεύνησε τον αντίκτυπο της σύγκρουσης οικογένειας - εργασίας, της κοινωνικής απομόνωσης, του περιβάλλοντος που αποσπά την προσοχή, της εργασιακής αυτονομίας και της αυτο-ηγεσίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, την εργασιακή δέσμευση και το άγχος κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η μελέτη έδειξε ότι η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας του εργαζομένου και η κοινωνική απομόνωση συνδέθηκαν αρνητικά με την παραγωγικότητα και τη συμμετοχή σε εργασία από το σπίτι, ενώ η αυτο-ηγεσία και η αυτονομία συσχετίστηκαν ευνοϊκά. Το άγχος της εργασίας από το σπίτι συνδέθηκε αρνητικά με τη σύγκρουση οικογένειας-εργασίας και την κοινωνική απομόνωση, ενώ η αυτονομία και η αυτό-ηγεσία δεν είχαν καμία επίδραση. Με άλλα λόγια, η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι προσωπικοί παράγοντες και παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία από το σπίτι παρεμπόδισαν αλλά ταυτόχρονα βοήθησαν την εργασία από το σπίτι.

Τα πλεονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι είναι συζητήσιμα. Η βελτιωμένη ευελιξία και η αυτονομία, ο μειωμένος ή ανύπαρκτος χρόνος για μετακίνηση, η αυξημένη παραγωγικότητα, το υψηλότερο ηθικό και η ικανοποίηση από την εργασία, όλα αποτελούν οφέλη της εξ αποστάσεως εργασίας. Σύμφωνα με μια μετα-ανάλυση (Tavares, 2017), η εξ αποστάσεως εργασία έχει μια μικρή θετική σχέση με τα οργανωτικά αποτελέσματα όπως αυξημένη παραγωγικότητα, διατήρηση των εργαζομένων και οργανωτική δέσμευση. Ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική απομόνωση και περιθωριοποίηση, γεγονός που μπορεί να αυξήσει το επίπεδο άγχους. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν εντόπισε στοιχεία ότι η εξ αποστάσεως εργασία βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα (Tavares, 2017). Επιπλέον, μία ευρωπαϊκή ερευνητική ομάδα διαπίστωσε ότι η εργασία από το σπίτι συνδέεται με απώλεια παραγωγικότητας λόγω ασθένειας, κοινώς γνωστή ως

παρουσιασμός. Πρόκειται για φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι που βλέπουν να εργάζονται οι συνάδελφοί τους περισσότερες ώρες, κάνουν το ίδιο, γεγονός το οποίο όταν είναι άρρωστοι, επιβαρύνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση της υγείας τους (Tavares, 2017).

Πριν από την πανδημία, η εξ αποστάσεως εργασία - εργασία από το σπίτι ήταν μια επιλογή που προσέφεραν ορισμένες εταιρείες λόγω των πλεονεκτημάτων που αναφέρθηκαν προηγουμένως και ήταν μια ελεύθερη επιλογή. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η εξ αποστάσεως εργασία αναπτύχθηκε γρήγορα λόγω πολιτικών και νόμων με στόχο την κοινωνική - φυσική απόσταση και έχει συνδεθεί με αυξημένες επιπτώσεις στα επίπεδα άγχους, στην ψυχική υγεία και σε συμπεριφορές υγείας, όπως η χρήση ναρκωτικών (Pfefferbaum & North, 2020).

### **1.6 Εργασία εξ αποστάσεως και σχεσιακή επικοινωνία**

Σύμφωνα με τους Jämsen, Sivunen και Blomqvist (2022) η εργασία εξ αποστάσεως έχει μελετηθεί για αρκετές δεκαετίες. Το κύριο ενδιαφέρον ήταν η αντιληπτή απομόνωση, η ικανοποίηση και η ταύτιση των απομακρυσμένων εργαζομένων με τον οργανισμό τους. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η πανδημία COVID-19 προκάλεσε παγκόσμια έκτακτη ανάγκη και δημιούργησε εκτεταμένους περιορισμούς παγκοσμίως. Προηγούμενες μελέτες έχουν βασιστεί στην υπόθεση ότι η εξ αποστάσεως εργασία είναι μια προαιρετική επιλογή για τον εργαζόμενο που έχει διαπραγματευτεί με τον εργοδότη και συνήθως αυτό έχει μελετηθεί ως μέρος της τακτικής εργασίας γραφείου ή σε αντίθεση με την εργασία που εκτελείται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση των Cerasoli, Nicklin and Nassrelgrawi (2016) η τηλεργασία θεωρήθηκε ως εργασία υψηλής έντασης εάν ένας υπάλληλος εργαζόταν εξ αποστάσεως δύομισι ημέρες την εβδομάδα.

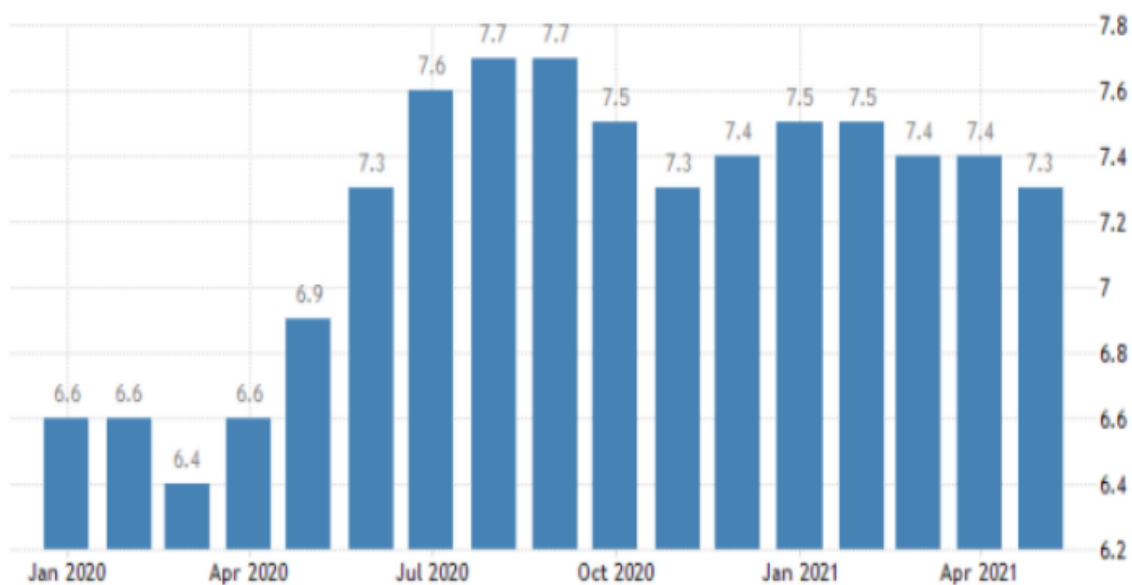
Επομένως, οι Jämsen *et. al.* (2022) επισημαίνουν ότι ένα περιβάλλον όπου ολόκληρος ο οργανισμός εργάζεται εξ αποστάσεως τον περισσότερο χρόνο ή με πλήρη απασχόληση, είναι απαιτητικό και δημιουργεί ένα νέο πεδίο για την έρευνα των εμπειριών των απομακρυσμένων εργαζομένων. Μια μελέτη από τους Oksanen *et. al.* (2021) ασχολήθηκε με την εξ αποστάσεως εργασία στο πλαίσιο του COVID-19 και έδειξε αυξημένο στρες για την τεχνολογία κυρίως για όσους δεν είναι συνηθισμένοι στην εξ αποστάσεως εργασία. Οι Oksanen *et al.* (2021) υποστήριξαν ότι το πλαίσιο του COVID-19 δημιούργησε ένα «σουρεαλιστικό» εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι

εργαζόμενοι πιέζονταν να παραμείνουν συνδεδεμένοι ενώ εξακολουθούσαν να είναι κοινωνικά απόμακροι. Αυτό οδήγησε σε αυξημένη ένταση εργασίας και άγχος. Οι Jämsen Sivunen & Blomqvist (2022) υποστηρίζουν ότι μια ταχεία στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία εισάγει νέες πρακτικές στους οργανισμούς και είναι ζωτικής σημασίας να αναλυθούν και να κατανοηθούν οι επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας και της χρήσης τεχνικών βοηθημάτων επικοινωνίας στις εργασιακές σχέσεις και τη σχεσιακή επικοινωνία.

### **1.7 Πανδημία και ψυχική υγεία**

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να μελετήσει και να εστιάσει στις συνέπειες της πανδημίας του COVID-19, όχι μόνο στην παγκόσμια οικονομία που έχει σαφώς πληγεί, αλλά κυρίως στον αντίκτυπο που είχε και εξακολουθεί να έχει ακόμα και σήμερα τόσο στην απόδοση όσο και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Από την έναρξη της πανδημίας, μεγάλοι οργανισμοί και εταιρείες διεξαγωγής ερευνών έχουν επικεντρωθεί στην καταγραφή και την αποτύπωση των επιπτώσεων της πανδημίας στο εργατικό δυναμικό, στο κατά πόσο έχει επηρεαστεί η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα ζωής αλλά και η καθημερινή ζωή κάθε εργαζομένου.

Πολλές από αυτές τις μελέτες δείχνουν ότι αυτές οι επιπτώσεις θα είναι μακροχρόνιες. Άλλωστε, το σοκ ήταν μεγάλο σε παγκόσμια κλίμακα και είναι μάλλον δύσκολο να προσδιορίσουμε ακριβώς τις συνέπειες της πανδημίας. Αρχικά, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως τα ποσοστά ανεργίας αυξήθηκαν το πρώτο τρίμηνο του 2020, στην αρχή της πανδημίας. Συγκεκριμένα, στην Ευρώπη σημειώθηκε αύξηση των ποσοστών ανεργίας, για άτομα ηλικίας 15 έως 74 ετών, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα με βάση τα ποσοστά που ανακοίνωσε η Eurostat (Tradingeconomics, 2022). Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, οι πρώτες επιπτώσεις της πανδημίας εμφανίστηκαν το δεύτερο τρίμηνο του 2020 ενώ στη συνέχεια τα ποσοστά ανεργίας σε όλη την Ευρώπη εκτοξεύτηκαν στα ύψη το τρίτο τρίμηνο του ίδιου έτους.

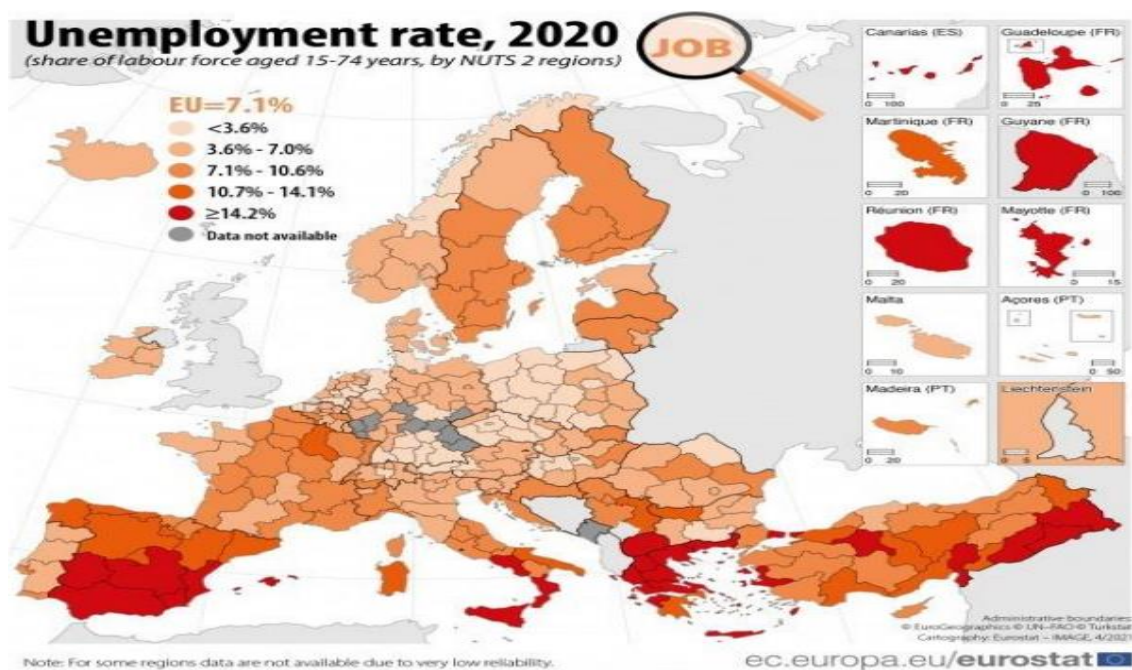


Πηγή: Tradingeconomics, (2022).

### Γράφημα 1. 1

### Ποσοστό ανεργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Οι κόκκινες περιοχές στην Ευρώπη είναι 27.



Πηγή: Eurostat, (2021).

### Γράφημα 1. 2

### Ποσοστό ανεργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Ο μέσος όρος για ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 7,1%, αλλά υπάρχουν μεγάλες διαφορές από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, η ανεργία συνέχισε να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ, με τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας να καταγράφονται στην πολωνική περιφέρεια της Μεγάλης Πολωνίας (Wielkopolskie) (1,8%) και σε δύο περιφέρειες της Δημοκρατίας της Τσεχίας: την Κεντρική Βοημία (1,9%) και Νοτιοδυτική (2,0%), ακολουθούμενη από άλλες τρεις περιφέρειες της Τσεχικής Δημοκρατίας: Πράγα, Βορειοανατολική Τσεχία και Νοτιοανατολική Τσεχική Δημοκρατία (όλες με 2,3%). Τα ποσοστά κυμάνθηκαν αναλόγως, με διαφορές σε σχέση με το διάστημα πριν την πανδημία και μετά από αυτήν. Η ανεργία ήταν αυξημένη στο διάστημα της πανδημίας. Μετά την πανδημία άνοιξε αρκετά η αγορά εργασίας με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι προσλήψεις και να μειωθούν τα ποσοστά ανεργίας.

Αυτοί οι αριθμοί μόνο άγχος και ανασφάλεια μπορούν να δημιουργήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό, επιβαρύνοντας περαιτέρω την ψυχική τους υγεία σε σχέση με τις επιπτώσεις της πανδημίας. Ο φόβος και η ανησυχία λοιπόν για το μέλλον και το αν ένας εργαζόμενος θα μπορέσει να διατηρήσει την θέση εργασίας του, επηρεάζει αναπόφευκτα την ψυχική του υγεία και κατά συνέπεια την καθημερινότητά του. Σύμφωνα με στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα η Qualtrics τον Απρίλιο του 2020, με βάση την έρευνα «Η άλλη κρίση COVID-19: Έρευνα ψυχικής υγείας» σε περισσότερους από 2.000 εργαζομένους στη Γερμανία, τη Γαλλία, τη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες, περίπου το 41,6% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η ψυχική τους υγεία έχει υποχωρήσει από την αρχή της πανδημίας, ενώ ο αριθμός των ανθρώπων που πιστεύουν ότι η ψυχική τους κατάσταση βρισκόταν στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, διπλασιάστηκε σε σχέση με την αρχή της πανδημίας (Eurostat, 2021).

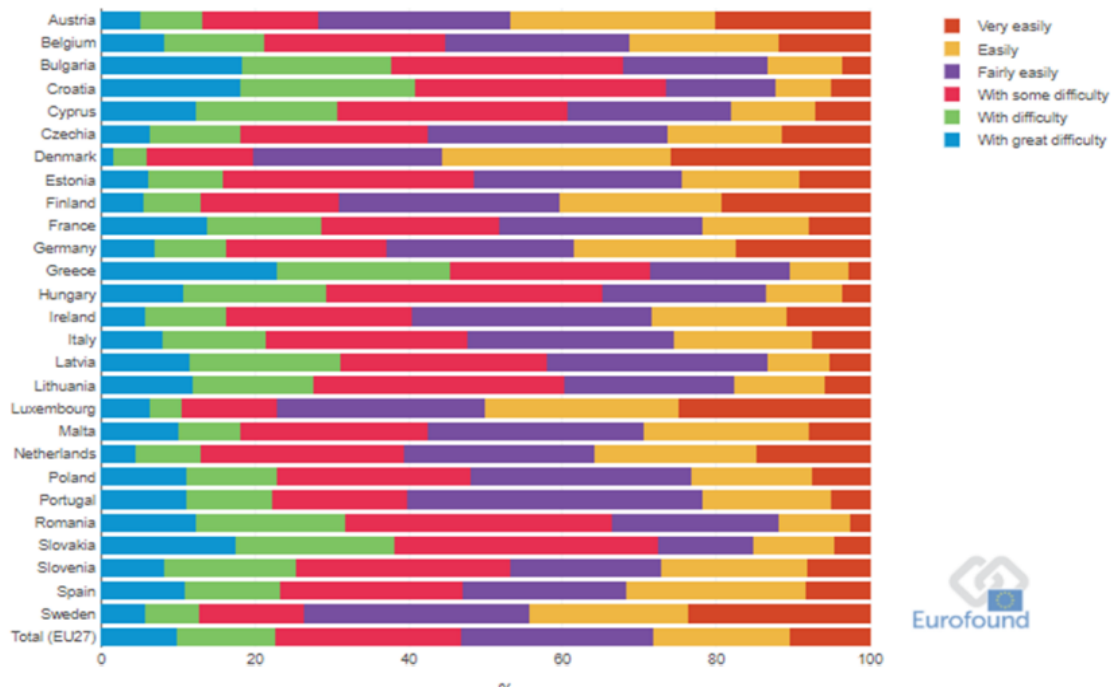
Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, τα επίπεδα του στρες έχουν επίσης επιδεινωθεί. Τα επίπεδα άγχους αυξήθηκαν στο 66,9% των ερωτηθέντων, ενώ μόλις το 8,2% απάντησε ότι τα επίπεδα άγχους τους μειώθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι λόγοι για το αυξημένο άγχος και τα επίπεδα στρες είναι λίγο πολύ γνωστοί. Οι συμμετέχοντες στην παραπάνω μελέτη ανέφεραν ενδεικτικά τις παρακάτω αιτίες: φόβος να αρρωστήσουν από τον ιό, οικονομικό άγχος, κοινωνικός αποκλεισμός - μοναξιά, φόβος να χάσουν τη δουλειά τους, εγκλεισμός. Ο τρόπος εκδήλωσης του άγχους διαφέρει από άτομο σε άτομο. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη ανέφεραν τα ακόλουθα συμπτώματα εκδήλωσης

του άγχους τους: αίσθημα ψυχολογικής εξάντλησης, αυξημένα επίπεδα θλίψης, αίσθημα αυξημένης ευερεθιστότητας, αϋπνία (Eurostat, 2021).

Η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με μια νέα πραγματικότητα. Η οικονομική ανασφάλεια, η ανεργία, ο φόβος της ασθένειας, ο κοινωνικός αποκλεισμός έχουν οδηγήσει σε σημαντική και άνευ προηγουμένου επιδείνωση της ψυχικής υγείας του γενικού πληθυσμού. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) τα στοιχεία δείχνουν ότι τα ποσοστά άγχους και κατάθλιψης έχουν αυξηθεί το 2020 σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια. Σε όλες τις χώρες, η ψυχική υγεία των ανέργων και εκείνων που αντιμετωπίζουν οικονομική ανασφάλεια ήταν χειρότερη από αυτή του γενικού πληθυσμού. Από τον Μάρτιο του 2020 και μετά, τα ποσοστά άγχους και κατάθλιψης έχουν αυξηθεί. Για παράδειγμα, στο Βέλγιο, τη Γαλλία, την Ιταλία, το Μεξικό, τη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες, τα επίπεδα άγχους στις αρχές του 2020 έχουν διπλασιαστεί ή υπερδιπλασιαστεί από το επίπεδο που παρατηρήθηκε τα προηγούμενα χρόνια. Η έρευνα επίσης αναφέρει ότι τα άτομα με λιγότερο ασφαλείς θέσεις εργασίας και χαμηλότερα εισοδήματα παρουσίασαν υψηλότερα ποσοστά ψυχικής δυσφορίας κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 από εκείνους που μπόρεσαν να συνεχίσουν να εργάζονται κατά τη διάρκεια του εγκλεισμού, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που εργάζονταν εξ αποστάσεως. Αλλά και οι άνθρωποι που εργάζονταν εξ αποστάσεως εμφάνιζαν συμπτώματα άγχους των οποίων οι κύριες αιτίες ήταν ο φόβος της οικονομικής σταθερότητας αλλά και η δυσκολία συνδυασμού επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (OECD, 2021).

Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τα αποτελέσματα της έρευνας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound, 2022) που διεξήχθη σε πολλά στάδια κατά την διάρκεια της πανδημίας σχετικά με το επίπεδο διαβίωσης στην Ευρώπη.





Πηγή: Eurofound, (2022).

### Γράφημα 1.3 Επίπεδο διαβίωσης στην Ευρώπη.

Οι ερωτηθέντες στην ΕΕ-27 απάντησαν στην ερώτηση: «Σκέφτεστε το συνολικό μηνιαίο εισόδημα της οικογένειάς σας: είναι σε θέση η οικογένειά σας να τα βγάλει πέρα;» Σε σύγκριση με την ερώτηση του ερωτηματολογίου «Λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κατάσταση της οικογένειάς σας σε 3 μήνες, πιστεύετε ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί, θα χειροτερέψει ή θα παραμείνει η ίδια;», τα αποτελέσματα παραμένουν ίδια. Στις οικονομικά ασθενέστερες χώρες της Ευρώπης 27, όπως η Ελλάδα και η Βουλγαρία, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δείχνουν την έντονη ανησυχία τους για το μέλλον (Eurofound, 2022).

Στον τομέα της ψυχικής υγείας τώρα, τα ευρήματα της έρευνας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας είναι εξίσου ανησυχητικά. Η ψυχική υγεία έχει φτάσει στο χαμηλότερο επίπεδο, σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, από την έναρξη της κρίσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στους νέους και σε όσους έχουν χάσει τη δουλειά τους. Οι υπάρχουσες ανισότητες διευρύνονται λόγω των δυσανάλογων επιπτώσεων της πανδημίας στις ευάλωτες ομάδες. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συναισθήματα μοναξιάς και φόβου έχουν επηρεάσει όχι μόνο τις

οικονομικά ασθενέστερες χώρες, αλλά και τους πολίτες των πλούσιων χωρών της Ευρώπης (Eurofound, 2022).

### **1.8 Απαιτήσεις εργασίας, μοντέλο ελέγχου και υποστήριξης**

Η αίσθηση ελέγχου της εργασιακής κατάστασης είναι ένα σημαντικό μέρος της ευημερίας του εργαζομένου στο σωματικό και ψυχικό εργασιακό περιβάλλον. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η εργασιακή κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να χρησιμοποιήσουν μοντέλα ελέγχου και υποστήριξης ώστε να ελέγξουν την κατάσταση των εργαζομένων και με βάση τα προβλήματα που θα εντοπίσουν να τους υποστηρίξουν.

Το μοντέλο υποστήριξης σύμφωνα με τον Lazarus (2020) είναι μια επισκόπηση της ισορροπίας και της σχέσης μεταξύ των αντιληπτών απαιτήσεων, του ελέγχου της κατάστασης του ατόμου, όπως πόσο μεγάλη επιρροή έχει το τελευταίο στην εργασιακή του κατάσταση και πόση υποστήριξη έχει αυτό το άτομο στην εργασία του. Το μοντέλο θεωρεί ότι είναι σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους να μοιράζονται την ίδια εικόνα στόχου, επειδή αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι ευκολότερο για αυτούς τους εργαζόμενους να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον. Η υποστήριξη στην εργασία διευκολύνει τους εργαζόμενους να επηρεάσουν την εργασιακή τους κατάσταση και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στην εργασία τους. Το μοντέλο δείχνει ότι ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων και υψηλού ελέγχου είναι προτιμότερος για τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι το εν λόγω άτομο είναι μέρος ενός οργανισμού όπου χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητές του και αποκτά περισσότερα κίνητρα στη δουλειά του. Οι υψηλές απαιτήσεις, ο χαμηλός έλεγχος και η απουσία υποστήριξης στη δουλειά δημιουργούν μία πιο δύσκολη κατάσταση για τον εργαζόμενο η οποία έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση άγχους στη δουλειά. Το μοντέλο διαμορφώνεται από τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες που επεξηγούν την εργασιακή κατάσταση του ατόμου. Οι κατηγορίες είναι (Lazarus, 2020):

- υψηλή καταπόνηση,
- ενεργή κατάσταση,
- παθητική κατάσταση,
- χαμηλή καταπόνηση.

Υψηλή καταπόνηση: Σημαίνει ότι το άτομο βρίσκεται σε μια κατάσταση όπου αντιμετωπίζει υψηλές απαιτήσεις στην καθημερινή του εργασία και έχει χαμηλό έλεγχο στην εργασιακή του κατάσταση. Το άτομο αισθάνεται επίσης ότι δεν έχει την υποστήριξη ή τους πόρους που χρειάζεται για να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Οι συνέπειες της υψηλής καταπόνησης είναι σοβαρές και μπορεί να οδηγήσουν σε ψυχικές ασθένειες, άγχος και υπερένταση.

Ενεργή κατάσταση: Αυτή η κατάσταση προτιμάται από την πλειοψηφία. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο έχει υψηλές απαιτήσεις, είναι αποτελεσματικό στην εργασία του, έχει τον έλεγχο της εργασιακής του κατάστασης και έχει υποστήριξη και πόρους στη διάθεσή του. Είναι καλό για τον οργανισμό και την ευημερία του ατόμου, καθώς απολαμβάνει τη δουλειά του, θέλει να εξελιχθεί και επιτυγχάνει τους στόχους του.

Παθητική κατάσταση: Το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με μια παθητική κατάσταση, βιώνει χαμηλές απαιτήσεις στην εργασία του και έχει ελάχιστο έλεγχο στην εργασιακή του κατάσταση. Επομένως, η εργασία δεν δίνει κίνητρα και συνεπώς δεν παρουσιάζει καμία ευκαιρία να αλλάξει την εργασιακή του κατάσταση καθώς δεν έχει κανέναν έλεγχο. Το άτομο λοιπόν, αισθάνεται ότι η δουλειά του δεν έχει νόημα και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ψυχικές ασθένειες και άγχος.

Χαμηλή καταπόνηση: Εδώ το άτομο βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση. Το άτομο έχει ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου της εργασιακής του κατάστασης αλλά ταυτόχρονα πολύ χαμηλές απαιτήσεις από την εργασία του. Το άτομο ευδοκιμεί καλύτερα στην εργασία του όταν κυριαρχεί στη δουλειά του όπου μπορεί να λαμβάνει τις δικές του αποφάσεις και να παίρνει πρωτοβουλίες.

## **1.9 Νέες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πολλές νέες προκλήσεις προέκυψαν για τις οργανικές μονάδες που ασχολούνται με τα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια του COVID-19, καθώς αυτή η πανδημία άλλαξε εντελώς την κανονική λειτουργία των εταιρειών. Με την εξάπλωση του αντίκτυπου της πανδημίας, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού αντιμετώπισαν μεγάλη πίεση για να μειώσουν το κόστος της επιχείρησης, αλλά ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να αποφευχθούν οι σπασμωδικές κινήσεις που θα μπορούσαν να έχουν ανυπολόγιστο κόστος (Ρεγονιέ, 2021). Υπήρχαν πολλές διαφορετικές επιλογές που μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να μειώσουν το κόστος

προσωπικού τους ανάλογα με το μέγεθός τους (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να αναλάβουν δράση τόσο για να εντοπίσουν βραχυπρόθεσμα κέρδη αποδοτικότητας, όσο και για να μειώσουν άμεσα τις δαπάνες, ενώ παράλληλα έπρεπε να διαχειρίζονται τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτές τις αποφάσεις κόστους. Για το ανθρώπινο δυναμικό αυτό σήμαινε πάνω από όλα, προστασία της εμπειρίας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Morikawa, 2020). Αλλά αντί να απολύουν υπαλλήλους ή να μειώσουν τους μισθούς, οι εταιρείες έπρεπε να αναζητήσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές, όπως η χρήση τεχνολογίας για την υποστήριξη της εργασίας από το σπίτι ή η αναθεώρηση του κόστους για την επέκταση των προϋπολογισμών (Astroza *et. al.*, 2021).

### **1.10 Απόκτηση και διατήρηση εργαζομένων**

Καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας, γίναμε μάρτυρες των οικονομικών επιπτώσεων του COVID-19 στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πλήθος εταιρειών και βιομηχανιών απέλυσαν προσωπικό, μείωσαν τις ώρες εργασίας και ανέστειλαν τις προσλήψεις, γεγονός που όχι μόνο επηρέασε αλλά εξακολουθεί να επηρεάζει όλους τους εμπλεκόμενους. Οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να συνεργαστούν με εξωτερικούς συνεργάτες και όχι μόνο με μόνιμο προσωπικό, σε υψηλότερο ποσοστό από το συνηθισμένο (Okubo *et. al.*, 2021). Στο παρελθόν, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είχε το σχετικά απλό καθήκον να διατηρεί τους εργαζόμενους αφοσιωμένους και παραγωγικούς (Tokarchuk *et. al.*, 2021).

Οι αφοσιωμένες και με κίνητρο ομάδες παράγουν καλύτερα αποτελέσματα με μεγαλύτερη συνέπεια. Πώς όμως διατηρείται αυτό το είδος σύνδεσης από απόσταση; Κάποιος πρέπει απλά να παρατηρήσει και να δει ιστορίες εταιρειών που «έκαναν το σωστό» κατά την διάρκεια του COVID-19 και επικεντρώθηκαν στους υπαλλήλους τους. Υπάρχει μια λογική σε αυτό, ακόμα και πέρα από κάθε ηθική πρόκληση ανθρώπινου δυναμικού (ILO, 2020). Αυτό το είδος πίστης στους εργαζόμενους αποδίδει, ειδικά σε περιόδους υψηλού στρες, όπως αυτές του COVID-19 (Kawashima *et. al.*, 2021).

Δεδομένου ότι οι παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης δεν αποτελούν πλέον επιλογή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι δημιουργική, να υιοθετήσει την ψηφιακή μάθηση μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και να προσαρμόσει

τα μαθήματα για να δημιουργήσει ένα εικονικό και σύγχρονο περιβάλλον μάθησης (Lizana *et. al.*, 2021).

Επιπλέον, θα πρέπει να προσαρμόσει την κουλτούρα του οργανισμού ώστε να ταιριάζει καλύτερα σε έναν απομακρυσμένο χώρο εργασίας. Ο χώρος εργασίας δεν συνδέεται πλέον με έναν φυσικό χώρο, αλλά ορίζεται από πολλές ώρες εργασίας και διαδικτυακές συναντήσεις. Είναι πιο σημαντικό από ποτέ, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να προσεγγίζει το ανθρώπινο δυναμικό με έναν διαφορετικό τρόπο, ώστε να μην διακινδυνεύσει την διάλυση της κουλτούρας του οργανισμού, μετατρέποντας τον σε ένα περιβάλλον απομόνωσης, άγχους και κόπωσης που θέτει σε κίνδυνο την παραγωγικότητα, τη μάθηση στην εργασία και τη διατήρηση των εργαζομένων (Baert *et. al.*, 2020; Chong *et. al.*, 2020).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### 2.1 Πολυπλοκότητα δημόσιου τομέα

Η οργανωτική αλλαγή αποτελούσε ένα δημοφιλές θέμα στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης. Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας όπου έχουν πραγματοποιηθεί εκτεταμένες αναδιοργανώσεις και εισήχθησαν νέες μεταρρυθμίσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες, φαίνεται να είναι λιγότερο ελκυστικός για τη μελέτη των οργανωτικών αλλαγών και της διαχείρισης των αλλαγών συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, οι σύμβουλοι συχνά έχουν διαδραματίσει βασικό ρόλο στις διαδικασίες αλλαγών στο δημόσιο τομέα, ωστόσο η άποψή τους σπάνια λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της παρέμβασης. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στο δημόσιο τομέα έχει επικεντρωθεί στις συνθήκες υπό τις οποίες εφαρμόζονται οι μεταρρυθμίσεις και οι παρεμβάσεις (Fattore *et. al.*, 2018; Lapsley *et. al.*, 2013).

Σύμφωνα με τον Haynes (2015) οι κυβερνητικές αρχές υπόκεινται σε τέσσερις βασικούς περιορισμούς που είναι τυπικοί για το δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό: 1) πιο ασταθές και περίπλοκο περιβάλλον, 2) πρόσθετοι επίσημοι και νομικοί περιορισμοί, 3) πιο άκαμπτες στρατηγικές και διαδικασίες, 4) μεγαλύτερη ποικιλία στόχων και προϊόντων. Οι Alford και Greve (2017) ισχυρίζονται ότι υπάρχουν ελάχιστες έως καθόλου εμπειρικές μελέτες για το δημόσιο τομέα που εκτίθεται σε περισσότερη αβεβαιότητα και αστάθεια, καθώς είναι ευρέως αποδεκτό ότι το περιβάλλον του δημόσιου τομέα είναι πιο δύσκολο και ασταθές.

Σύμφωνα με τους Belyaeva *et. al.* (2020) σε μια μετα-ανάλυση εμπειρικών μελετών που συγκρίνουν το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν επηρεάζονται περισσότερο από το περιβάλλον απ' ό,τι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι δημόσιοι οργανισμοί, από την άλλη πλευρά, είναι πιο άμεσα και μόνιμα εκτεθειμένοι στην πίεση από σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων, σύμφωνα με τους Rosenberg Hansen και Ferlie (2016).

Οι George, Walker and Monster (2019) περιγράφουν τα μεσαία στελέχη ή γραμμής ως μεσολαβητές και διαπραγματευτές εντός ενός οργανισμού δημόσιας διοίκησης. Αναφέρουν επίσης ότι είναι κρίσιμοι όταν εφαρμόζουν τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές και υλοποιούν πολιτικές και πρακτικές δημόσιας διοίκησης

λόγω της εγγύτητάς τους στο επιχειρησιακό επίπεδο. Επιπλέον, είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή της οργανωτικής στρατηγικής στον κλάδο της δημόσιας διοίκησης. Στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές γραμμής αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τις οργανωτικές πολιτικές, πρακτικές και στρατηγικές και πως επηρεάζουν τόσο την αποτυχία όσο και την επιτυχία της εφαρμογής της πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού.

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει τη στρατηγική σημασία των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά την απόδοση και εφόσον οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας, πρέπει να γίνουν αποδεκτές και να θεσπιστούν από τους διευθυντές γραμμής. Ωστόσο, υπάρχει συχνά ένα χάσμα μεταξύ των απαιτήσεων από την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού και της παράδοσης από τους διευθυντές γραμμής και οι Chen, Hsu και Yip (2011) αναφέρουν ότι ένας λόγος θα μπορούσε να είναι οι διαφορές στις αντιλήψεις για τον ρόλο του άλλου στην επιχείρηση. Όπως υποδεικνύεται από την πρόσφατη βιβλιογραφία για το κοινωνικό κεφάλαιο εντός του οργανισμού, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η κοινή γνώση μέσα στην επιχείρηση είναι σημαντικές για να διαπιστωθούν βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## **2.2 Χρήση τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα**

Πολλές και σημαντικές είναι οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19, όχι μόνο επιδημιολογικές, αλλά και οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές ενώ για πολλούς η πανδημία είχε και αντίκτυπο κοινωνικού χαρακτήρα, αλλάζοντας σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο ζωής του μέσου ανθρώπου, τις συνήθειες, τις αντιλήψεις του και ευρύτερα τον τρόπο ζωής του (Ribeiro *et. al.*, 2020). Προκειμένου να επιτευχθεί ο περιορισμός της πανδημίας, προωθήθηκαν υγειονομικά πρωτόκολλα, στην καθημερινότητα του μέσου ανθρώπου. Τα πρωτόκολλα αυτά εφαρμόστηκαν με υπέρμετρη αυστηρότητα, πράγμα που είχε ως αποτέλεσμα να τον αναγκάσει να αλλάξει σε μεγάλο βαθμό τις μέχρι τώρα συνήθειές του. Ένας από τους χώρους που υπέστη πολλές αλλαγές είναι ο χώρος εργασίας. Μια από τις βασικές ήταν η ανάπτυξη της λεγόμενης υβριδικής εργασίας. Η υβριδική εργασία είναι επίσης γνωστή ως εργασία από το σπίτι, εικονική εργασία, εικονικό γραφείο ή τηλεργασία (Groen *et. al.*, 2018).

Η τηλεργασία αναφέρεται στη διαδικασία μέσα από την οποία, οι εργαζόμενοι εργάζονται εκτός των εγκαταστάσεων του οργανισμού, κάνοντας χρήση τεχνολογιών



πληροφορικής και επικοινωνιών. Ο παρόν τύπος εργασίας κάνει χρήση διαφορετικών πρακτικών σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές απασχόλησης δίνοντας μεγαλύτερη αυτονομία, ευελιξία και διαφορετικές ευκαιρίες σε επίπεδο παραγωγικότητας στους εργαζόμενους - τηλεεργαζόμενους (Ipsen *et. al.*, 2021).

Η τηλεργασία υιοθετήθηκε τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας κατέστη επιτακτική ανάγκη η χρήση της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα, για να μπορέσουν να λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες και να εξυπηρετούνται οι πολίτες βάσει των καθημερινών τους αναγκών. Η εφαρμογή της τηλεργασίας εμπεριέχει πολλές νέες προκλήσεις αλλά και οφέλη τόσο για τους δημόσιους οργανισμούς, όσο και για τους δημόσιους υπαλλήλους (Rocha & Amador, 2018). Μεταξύ των εν γένει προκλήσεων μια εκ των βασικών είναι η δυσκολία στον έλεγχο των εργαζομένων αλλά και η απώλεια σύνδεσης τους με τον οργανισμό και τις ανάγκες τους (Rocha & Amador, 2018). Αυτό καθιστά αναγκαίο τον έλεγχο των διαδικασιών των δημοσίων οργανισμών αλλά και την ανανέωση και ανάπτυξη των πληροφοριακών και λειτουργικών τους συστημάτων. Στόχος της ανανέωσης των τεχνολογικών συστημάτων του δημόσιου τομέα, καθίσταται η ανάγκη για καλύτερο έλεγχο των εργαζομένων και πιο αποτελεσματική ευθυγράμμιση τους με τους οργανωτικούς στόχους, με βάση τα προκαθορισμένα πρότυπα και σχέδια των δημοσίων οργανισμών, δεδομένων των αναγκών των πολιτών (Merchant & Van der Stede, 2017).

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στην τηλεργασία στο δημόσιο τομέα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων αναφέρεται στις κοινωνικές τους σχέσεις, στις σχέσεις εργασίας-οικογένειας, στις συγκρούσεις που συντελούνται με τα αγαπημένα τους πρόσωπα, στην εργασιακή ικανοποίηση, στην οργανωτική δέσμευση και τέλος στην εργασιακή απόδοση (Groen *et. al.*, 2018; Rocha & Amador, 2018).

### **2.3 Τηλεργασία και συνάφεια με στόχους δημόσιου τομέα**

Η τηλεργασία, γνωστή και ως απομακρυσμένη εργασία ή εργασία από το σπίτι, σχετίζεται με τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας. Οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας είναι βασικές, δεδομένου ότι βοηθούν στην καλύτερη πρόσβαση, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και στην καλύτερη επικοινωνία, του οργανισμού με τους εργαζόμενους του, ανεξάρτητα με το που αυτοί βρίσκονται (Lyytinen *et. al.*, 2021).

Οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας, διευκολύνουν τη διαδικασία συλλογής, αποθήκευσης, πρόσβασης και ανάλυσης δεδομένων όπως και την καλύτερη αξιοποίηση τους, από τους εργαζόμενους. Οι διευθυντές κάνοντας χρήση των παραπάνω τεχνολογιών, ελέγχουν καλύτερα τους εργαζομένους αναφορικά με το πως εκτελούν τα καθήκοντα τους (Lyytinen *et. al.*, 2021). Η χρήση των νέων τεχνολογιών έχει δώσει το περιθώριο για την ανάπτυξη νέων μορφών εργασίας όπως είναι για παράδειγμα η εργασία με τη χρήση ψηφιακών πλατφορμών, η παραγωγή μέσω ψηφιακών μέσων, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις κ.λπ., ενώ δίνει τη δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία υπό την επίβλεψη του οργανισμού. Η τηλεργασία έχει κοινωνικά, προσωπικά και οργανωτικά οφέλη (Shekarchizadeh *et. al.*, 2015).

Σε κοινωνικό-περιβαλλοντικό επίπεδο μειώνει την κατανάλωση καυσίμου, γεγονός σημαντικό στη παρούσα εποχή λόγω της ενεργειακής κρίσης, μειώνει την κυκλοφοριακή συμφόρηση, τα ατυχήματα, ενώ περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη ρύπανση του περιβάλλοντος. Σε προσωπικό επίπεδο, μειώνει το χρόνο και το κόστος των επαγγελματικών ταξιδιών, παρέχει καλύτερη ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής, παρέχει ευελιξία στην εργασία, βελτιώνει τα προσωπικά χρονοδιαγράμματα, αυξάνει την παραγωγικότητα, αυξάνει τις θέσεις εργασίας για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Σε οργανωτικό επίπεδο μειώνει το κόστος της παραγωγικότητας, μειώνει τα γενικά έξοδα, διατηρεί τους ταλαντούχους εργαζόμενους δίνοντας τους περισσότερα κίνητρα, βελτιώνει τη διαδικασία διάδοσης της πληροφορίας (Richardson & McKenna, 2014).

Ο τομέας που έχει εξεταστεί λιγότερο, αναφορικά με την τηλεργασία είναι η απόδοση των εργαζομένων. Η αντιστοιχία των προσωπικών και οργανωτικών στόχων επηρεάζει άμεσα τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, ενισχύει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοσή τους (West, 2017). Η αντιστοιχία των στόχων επηρεάζεται από τα θετικά συναισθήματα των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αντίληψη που διαμορφώνουν σε σχέση με τα νέα δεδομένα που φέρνει η τηλεργασία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η τηλεργασία βοηθά τον εργαζόμενο να ταυτίσει τους επαγγελματικούς με τους προσωπικούς του στόχους, με αποτέλεσμα αυτό να τον καθιστά πιο αποδοτικό. Η τηλεργασία μεταμορφώνει τις παραδοσιακές μορφές εργασίας, λόγω της αποδέσμευσης που προσφέρει στον εργαζόμενο από τους φυσικούς περιορισμούς που του επιβάλλονταν όπως είναι το γραφείο, ο τρόπος ντυσίματος και συμπεριφοράς, η υποχρεωτική συστέγαση με τον προϊστάμενο αλλά και με συναδέλφους που δεν έχει καλές σχέσεις και γενικά με όλα αυτά που επηρέαζαν αρνητικά την παραγωγικότητα του (Sewell &

Taskin, 2015). Η ουσία της τηλεργασίας αναφέρεται στη παροχή ευελιξίας στους εργαζόμενους, χωρίς να επηρεάζεται ο οργανισμός, ενώ οι διευθυντές δεν περιορίζονται σε επίπεδο ελέγχου της παραγωγικότητας αλλά και επιβολής των αναγκαίων κανόνων (Groen *et. al.*, 2018).

Σύμφωνα με τους De Vrieset *et. al.* (2019) πολλοί δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν την τηλεργασία. Ωστόσο, δεν είναι σαφές σε ποιο βαθμό η τηλεργασία είναι επωφελής για τους δημόσιους υπαλλήλους. Η μελέτη των παραπάνω συγγραφέων προστίθεται στη βιβλιογραφία μελετώντας τις επιπτώσεις της τηλεργασίας σε καθημερινή βάση. Χρησιμοποιήθηκε μια μεθοδολογία καθημερινού ημερολογίου και μελετήθηκαν οι δημόσιοι υπάλληλοι για πέντε συνεχόμενες εργάσιμες ημέρες. Οι μελέτες που εφαρμόζουν μια μέθοδο καθημερινής έρευνας είναι πιο ακριβείς από τα συγχρονικά μέτρα, επειδή μειώνουν την προκατάληψη της ανάκλησης. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν αρκετά αρνητικές επιπτώσεις από την τηλεργασία, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης επαγγελματικής απομόνωσης και λιγότερης οργανωτικής δέσμευσης τις ημέρες που εργάζονταν εξ ολοκλήρου από το σπίτι. Σε αντίθεση με τις προβλέψεις, η εργασία από το σπίτι δεν επηρέασε την εργασιακή δέσμευση. Βρέθηκε επίσης ότι η υψηλότερη ανταλλαγή ηγέτη-μέλους μείωσε τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην επαγγελματική απομόνωση. Αυτά τα ευρήματα συμβάλλουν στη βιβλιογραφία δείχνοντας τις δυσμενείς επιπτώσεις της τηλεργασίας.

#### **2.4 Έλεγχος συστημάτων, τηλεργασίας και συνάφειας στόχων**

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει παρουσιάσει διακριτούς ορισμούς ως προς τα συστήματα του διοικητικού ελέγχου. Λόγω της έλλειψης συναίνεσης για έναν και μόνο ορισμό, η ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων ήταν προβληματική (Malmi & Brown, 2008). Ο πρώτος ορισμός του συστήματος διοικητικού ελέγχου δόθηκε από τους Ferreira και Otley (2009), σύμφωνα με τους οποίους ο διοικητικός έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές διασφαλίζουν ότι οι πόροι αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Λόγω της περιορισμένης φύσης του ορισμού, ο οποίος διαχωρίζει τον διοικητικό έλεγχο από τον στρατηγικό έλεγχο και τον επιχειρησιακό έλεγχο, αρκετοί άλλοι συγγραφείς έχουν συνεισφέρει.

Ο Henri (2006), για παράδειγμα, τονίζει τη συμπεριφορική πτυχή ενός συστήματος διοικητικού ελέγχου με το επιχείρημα ότι μπορεί να γίνει κατανοητό ως ένα σύνολο ενεργειών ή αναπτυγμένων δραστηριοτήτων που είναι ικανές να επηρεάσουν, πιθανώς, τα άτομα να συμπεριφέρονται με τρόπο που οδηγεί σε επίτευγμα και συνάφεια των οργανωσιακών στόχων. Η συμπεριφορική άποψη υποστηρίζεται επίσης από τους Merchant και Van der Stede (2017) οι οποίοι υποστηρίζουν επίσης ότι η ανάγκη για διοικητικό έλεγχο υφίσταται για τρεις κύριους λόγους: έλλειψη κατεύθυνσης, προβλήματα κινήτρων και προσωπικούς περιορισμούς.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα, οι συγγραφείς προτείνουν το πλαίσιο αντικειμένου ελέγχου, το οποίο χωρίζει τις πρακτικές ελέγχου σε τέσσερις ομάδες: προσωπικό, δράση, αποτελέσματα και κουλτούρα. Οι Merchant και Van der Stede (2017) υποστηρίζουν ότι οι έλεγχοι του προσωπικού στοχεύουν στον έλεγχο ή την παρακίνηση των ατόμων για τρεις σκοπούς: να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις οργανωσιακές προσδοκίες, να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και να επιτρέψουν την αυτό-παρακολούθηση. Οι σκοποί αυτοί διασφαλίζονται με την εφαρμογή ελέγχων του προσωπικού, μέσω τοποθέτησης εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, της εκπαίδευσης, των εργασιακών έργων και της παροχής των απαραίτητων πόρων.

Στόχος της υλοποίησης αυτού του τύπου (διοικητικού) ελέγχου είναι να επιτευχθεί η καλύτερη προσαρμογή μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού και να βοηθήσει στην επίτευξη της συμφωνίας των ατομικών στόχων με αυτούς του οργανισμού (Merchant & Van der Stede, 2017). Οι έλεγχοι των ενεργειών αποτελούνται από περιορισμούς συμπεριφοράς (φυσικούς και διοικητικούς), υπευθυνότητα για ενέργειες (κανόνες εργασίας, πολιτικές, διαδικασίες και κώδικες δεοντολογίας) έγκριση εκ των προτέρων (άμεση εποπτεία και αναθεωρήσεις προϋπολογισμού), και έχουν σχεδιαστεί και χρησιμοποιούνται για να παρακινούν συγκεκριμένες ενέργειες που αναλαμβάνονται εντός της εταιρείας (Malmi & Brown, 2008).

Με άλλα λόγια, οι έλεγχοι των ενεργειών ελέγχουν άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων διασφαλίζοντας ότι εκτελούν (ή δεν εκτελούν) ορισμένες ενέργειες που είναι γνωστό ότι είναι ωφέλιμες (ή επιβλαβείς) για τον οργανισμό (Merchant & Van der Stede, 2017).

Σε αυτή τη μελέτη, επιδιώκεται η αναγνώριση των επιπτώσεων των ενεργειών και των ελέγχων του προσωπικού στους δημόσιους υπαλλήλους όταν εκτελούν

δραστηριότητες τηλεργασίας. Η βιβλιογραφία για την τηλεργασία υποστηρίζει ότι οι διευθυντές μπορεί να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αδυναμίας παρακολούθησης των ενεργειών των ατόμων που εργάζονται με τηλεργασία δίδοντας μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους παραγωγής (Groen *et. al.*, 2018).

Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι όταν η άμεση παρακολούθηση των ατόμων δεν είναι δυνατή, οι έλεγχοι παραγωγής (ή αποτελέσματος) καθίστανται πιο κατάλληλοι επειδή δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους στόχους, τους δείκτες απόδοσης και τα αποτελέσματα (Alvesson & Willmott, 2002). Ωστόσο, έχει προταθεί ότι οι έλεγχοι των ενεργειών και του προσωπικού είναι επίσης σημαντικοί και ότι η χρήση τους αναμένεται να βοηθήσει στον εξορθολογισμό των διαδικασιών εργασίας και στην ευθυγράμμιση των διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων και των προϊσταμένων για την επίτευξη της συμφωνίας των στόχων. Σε όλους τους τύπους οργανισμών, τα άτομα πρέπει να παρακινούνται προκειμένου να επικεντρωθούν στους οργανωσιακούς στόχους. Τα άτομα λαμβάνουν καθημερινές αποφάσεις που μπορεί να είναι συνεπείς με τους στόχους του οργανισμού ή όχι (Cardinal *et. al.*, 2017).

Σύμφωνα με τους Huang, Rust and Maksimovic (2019), η εξάρτηση των διευθυντών από τους εργαζόμενους που απασχολούνται με τηλεργασία πρέπει να περιοριστεί υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν από το χώρο τους και ελέγχουν περισσότερο οι ίδιοι τη δουλειά τους παρά οι εργοδότες τους. Ενδεχομένως δεν πληρώνονται πιο πολύ, αλλά αισθάνονται περισσότερη ευθύνη να βγάλουν εις πέρας τις αρμοδιότητές τους. Αποκτούν μεγαλύτερη ευθύνη καθώς έμαθαν να διαχειρίζονται τα καθήκοντά τους χωρίς άμεση επίβλεψη. Η τηλεργασία πρέπει να ενσωματωθεί στα συστήματα διοικητικού ελέγχου του οργανισμού, δηλαδή στις βασικές πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Συνεπώς, η χρήση των ελέγχων αναμένεται να εξορθολογήσει τις διαδικασίες εργασίας και να ευθυγραμμίσει τα αποκλίνοντα συμφέροντα των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους για την επίτευξη της συμφωνίας των στόχων.

## **2.5 Διαχείριση αλλαγής στο δημόσιο τομέα**

Οι μελετητές της διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα διερευνούν τη σχέση μεταξύ ορισμένων στρατηγικών επικοινωνίας και της ψυχολογικής δυσφορίας και αβεβαιότητας των εργαζομένων, καθώς και την αποδοχή των προτεινόμενων αλλαγών.

Άλλοι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία και η δομή επηρεάζουν την επικοινωνία και την ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή. Σύμφωνα με τον Pandey (2010) οι οργανισμοί που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση έχουν λιγότερη εξουσία να αποφασίζουν ποιες σημαντικές πληροφορίες και πότε θα κοινοποιούνται στους εργαζομένους και τους ηγέτες.

Οι Oksanen *et al.* (2021) αναφέρουν ότι οι ηγέτες των δημόσιων οργανισμών χρησιμοποιούν νέες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των περιορισμών της δημοσιότητας στην επικοινωνία και τη διαχείριση, για παράδειγμα, της αλλαγής. Επιπλέον, η αντίδραση και οι αντιδράσεις των εργαζομένων σε προτεινόμενα σχέδια και διαδικασίες θεωρείται ότι είναι εξαιρετικά σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της οργανωτικής αλλαγής. Οι Kuipers *et al.* (2014) συνέδεσαν την απουσία κρίσιμης γνώσης σε θέματα αλλαγών και διαχείρισης κινήτρων ειδικά σε περιόδους κρίσης με την κακή λειτουργία των διαφόρων τμημάτων των οργανισμών αλλά και με την ευρύτερη χαμηλή απόδοση των εργαζομένων.

Οι Kuipers *et al.* (2014) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται αβεβαιότητα σχετικά με την απασχόλησή τους και τη μελλοντική τους σταδιοδρομία εντός του οργανισμού. Ο λόγος για αυτό είναι η μειωμένη ικανότητα των εργαζομένων να προβλέπουν και να ελέγχουν τις περιστάσεις τους. Μακροπρόθεσμα, αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε ψυχικές ασθένειες και άλλες αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες.

## **2.6 Κατανόηση ανάγκης αλλαγής από τους εργαζόμενους**

Ο Kramer (2017) τονίζει ότι η διαδικασία δημιουργίας νοήματος διευκολύνει τα άτομα και τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ευκολότερα τις οργανωτικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Η δημιουργία νοημάτων βοηθά να απαντήσουμε τι συμβαίνει, γιατί συμβαίνει η αλλαγή και με ποιον τρόπο. Οι συνέπειες αυτού είναι ότι ένας οργανισμός μπορεί να βελτιωθεί με τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής με επιτυχημένο τρόπο.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στη μελέτη, οι συνέπειες της πανδημίας COVID-19 οδήγησαν τους εργαζόμενους σε αναγκαστική εργασία από το σπίτι χρησιμοποιώντας την εξ αποστάσεως εργασία, γεγονός το οποίο αποτέλεσε μια σημαντική αλλαγή που επηρέασε τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, πιστεύεται ότι η δημιουργία νοήματος είναι μια σχετική θεωρία που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτήν τη μελέτη. Όλοι οι άνθρωποι είμαστε διαφορετικοί και ο τρόπος που ερμηνεύουμε και

αντιλαμβανόμαστε τις καταστάσεις είναι διαφορετικός, ανεξάρτητα από το αν βιώνουμε την ίδια κατάσταση ή γεγονός. Η δημιουργία νόηματος αφορά το πως εμείς οι άνθρωποι δημιουργούμε νόημα σε μια κατάσταση, αλλαγή ή γεγονός. Η θεωρία εστιάζει στο πως δημιουργούμε μια κατανόηση του γεγονότος και τι σημαίνει το γεγονός για το άτομο. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη νοηματοδότηση, θα περιγράψουμε τα επτά χαρακτηριστικά που έχει η θεωρία Kramer (2017), τα οποία είναι:

**Ταυτότητα και κοινωνικότητα:** Η ταυτότητα και η κοινωνικότητα είναι σημαντικές πτυχές του ατόμου στη διαδικασία. Αυτό είναι κάτι που αλλάζει διαρκώς καθώς η ταυτότητα και η κοινωνικότητα εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα. Οι άνθρωποι μαθαίνουν αλληλοεπιδρώντας μεταξύ τους και μέσω αυτού το άτομο μπορεί να κατανοήσει πως να αντιδράσει σε διαφορετικές καταστάσεις που συμβαίνουν στον οργανισμό. Όταν ένα άτομο κατανοεί την ταυτότητά του, μπορεί να ενεργήσει με τρόπο που να είναι καλός για τον οργανισμό.

**Αναδρομική πτυχή:** Η δημιουργία νοημάτων είναι αναδρομική. Όταν ένα άτομο σκέφτεται το παρελθόν κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας, αυτή η διαδικασία επηρεάζεται κατά τη διάρκεια του χρόνου που λαμβάνει χώρα η αναδρομή. Αυτό στη συνέχεια επηρεάζει το τι συμβαίνει στην αλλαγή αυτή τη στιγμή. Η δημιουργία νοημάτων είναι κάτι που συμβαίνει συνεχώς κατά τη διάρκεια της αλλαγής και υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν το πως το άτομο δημιουργεί στη συνέχεια νόημα στην κατάσταση.

**Συνέχεια:** Αυτή η κατηγορία σημαίνει ότι η δημιουργία νοημάτων είναι μια διαδικασία που βρίσκεται συνεχώς σε εξέλιξη και δεν έχει ποτέ τέλος. Υπάρχουν πάντα νέα γεγονότα και αλληλεπιδράσεις για τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Δημιουργώντας συνεχώς νόημα, το άτομο γίνεται καλύτερο στο να δημιουργεί νόημα στο μέλλον. Αυτό βοηθά τον οργανισμό στο μέλλον καθώς είναι ευκολότερο να δημιουργήσει νόημα στις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν στο μέλλον, όταν υπάρχει εμπειρία δημιουργίας νοημάτων.

**Ενδείξεις και αληθοφάνεια:** Αυτό το μέρος της διαδικασίας σημαίνει ότι οι άνθρωποι τείνουν να αναζητούν και να βρίσκουν ενδείξεις σε νέες καταστάσεις που προκύπτουν στον οργανισμό. Αυτές οι ενδείξεις αναφέρονται σε προηγούμενες εμπειρίες, όπως πως να αντιδρά κανείς κατά την προηγούμενη αλλαγή. Χρησιμοποιούμε προηγούμενα γεγονότα και εμπειρίες για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη νέα αλλαγή ή κατάσταση. Αυτές οι ενδείξεις πρέπει να είναι λογικές

για το άτομο, το οποίο χρειάζεται μια λογική εξήγηση για το γιατί συμβαίνει μια αλλαγή. Ο Kramer (2017) πιστεύει ότι δεν είναι σημαντικό να παρέχονται όλες τις πληροφορίες στους εργαζομένους, αλλά μάλλον ένας οργανισμός πρέπει να επικεντρώνεται στην παροχή επαρκών πληροφοριών ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την κατάσταση και την αλλαγή.

Ενεργοποίηση σε κοινωνικά περιβάλλοντα: Για να δημιουργήσει ένας εργαζόμενος νόημα σε μια αλλαγή, είναι απαραίτητο να συμμετέχει στην αλλαγή. Η δράση στη συνέχεια επηρεάζεται από το περιβάλλον. Το πως αντιλαμβανόμαστε μια κατάσταση επηρεάζει το πως ενεργούμε στη συνέχεια σε αυτήν την κατάσταση. Το πως ενεργεί κάποιος στη συνέχεια σε αυτήν την κατάσταση επηρεάζει το πως την αντιλαμβάνεται στη συνέχεια.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΟ ΣΩΜΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Σ.ΕΠ.Ε)

#### 3.1 Θεσμικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας

Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.), είναι ο αρμόδιος φορέας της πολιτείας για να ελέγχει και να προωθεί την εφαρμογή των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας και της νομοθεσίας της ασφάλειας και υγείας στην εργασία. Ο ρόλος του είναι διπλός: αφενός να διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα και την εργασιακή ειρήνη στην αγορά εργασίας και αφετέρου να συνδράμει στην προώθηση ή και στην επιβολή των συνθηκών που προστατεύουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

Οι Επιθεωρήσεις Εργασίας, για σαράντα έτη, λειτούργησαν υπό την εποπτεία και καθοδήγηση του Υπουργείου Εργασίας. Με το Ν. 2218/94 για πρώτη φορά υπάχθηκαν στην αρμοδιότητα των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ομοιόμορφη αντίληψη τόσο για την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας όσο και για τη λειτουργία των Επιθεωρήσεων Εργασίας. Επιπλέον, οι Επιθεωρήσεις Εργασίας όσο δεν είχαν άμεση επαφή με την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας, κατά πρώτον έπαψαν να έχουν συνεχή και ενιαία ενημέρωση για τα εργασιακά θέματα που λάμβαναν χώρα στην αγορά εργασίας και κατά δεύτερον με τις παρεμβάσεις που δέχονταν αλλοιώθηκε η ταυτότητά τους ως ελεγκτικοί μηχανισμοί, καθώς χάθηκε η θεσμοθετημένη ανεξαρτησία τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Το έτος 1997, τον Απρίλιο, το Διεθνές Γραφείο Εργασίας παρέδωσε στην Ελληνική Κυβέρνηση έκθεση, σύμφωνα με την οποία η διοικητική αλλαγή που έγινε με τον Ν. 2218/1994 δεν ήταν συμβατή με το άρθρο 4 παρ. 1 και με τα άρθ. 6, 19 και 20 της Διεθνούς Συμβάσεως Εργασίας και ζητούσε να παρθούν τα απαραίτητα μέτρα, με πρωταρχική μέριμνα να τεθεί η Επιθεώρηση Εργασίας υπό την επίβλεψη μιας κεντρικής αρχής.

Στη βάση της παραπάνω έκθεσης, διενεργήθηκε κοινωνικός διάλογος και αποφασίσθηκε η επανένταξη της Επιθεώρησης Εργασίας στο τότε Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και εκδόθηκε ο Ν. 2639/1998, προκειμένου να ληφθούν τα

κατάλληλα μέτρα, θεσμικού και διοικητικού χαρακτήρα, τα οποία θα αναβάθμιζαν και θα εκσυγχρόνιζαν την Επιθεώρηση Εργασίας.

Η ίδρυση του Σ.ΕΠ.Ε. έγινε με το νόμο 2639/98 (ΦΕΚ 205/Α) «Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις» και ανασυγκροτήθηκε με το νόμο 3996/11 (ΦΕΚ 170/Α) «Αναμόρφωση του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας, ρυθμίσεις θεμάτων Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες διατάξεις».

Κατά τον χρόνο συγγραφής της παρούσας εργασίας, τον Απρίλιο του 2023, το Σ.ΕΠ.Ε έχει μετεξελιχθεί, από το Φεβρουάριο του 2023, σε μία Ανεξάρτητη Αρχή. Η μετεξέλιξη του Σ.ΕΠ.Ε από μία υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας υπό τις κατευθύνσεις των εκάστοτε υπουργών και γενικών γραμματέων - όπως ίσχυε επί δεκαετίες - σε μια Ανεξάρτητη Αρχή θεσπίστηκε με το νόμο του Υπουργείου Εργασίας Ν.4808/2021 (ΦΕΚ Α/101). Ωστόσο, για πρακτικούς λόγους και με κυριότερο στόχο την ομαλή μετάβαση του Σ.ΕΠ.Ε στη νέα εποχή, θεωρήθηκε αναγκαίο να υπάρξει μια μικρή μεταβατική περίοδος.

Η Ανεξάρτητη Αρχή «Επιθεώρηση Εργασίας» συστάθηκε με τον Ν. 4808/2021, ΜΕΡΟΣ V «Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής Επιθεώρησης Εργασίας», (ΦΕΚ Α/101) ως καθολικός διάδοχος του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε). Η έναρξη λειτουργίας της ορίστηκε με την Αριθ. 67759/2022 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (ΦΕΚ Β/3795), ενώ η οργανωτική δομή της προσδιορίστηκε με την Αριθ. 510148/2022 Κοινή Απόφαση των Αν. Υπουργού Οικονομικών και του Διοικητή της Επιθεώρησης Εργασίας (ΦΕΚ Β/5937). Ως ανεξάρτητη Αρχή, η Επιθεώρηση Εργασίας διέπεται από διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, η οποία ολοκληρώθηκε με την έκδοση της Αριθ. 10798/2023 Απόφασης του Διοικητή της Επιθεώρησης Εργασίας (ΑΔΑ: ΨΗΗΦ46ΜΤΛΚ-4Ψ5) (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023).

Τα όργανα διοίκησης της Επιθεώρησης Εργασίας είναι ο Διοικητής και το πενταμελές Συμβούλιο Διοίκησης. Τόσο ο Διοικητής, όσο και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας και δεν τους ασκείται ιεραρχικός έλεγχος ή διοικητική εποπτεία από όργανα της κυβέρνησης ή διοικητικές αρχές. Ενημερώνουν ωστόσο, την Επιτροπή Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής, σύμφωνα με όσα ορίζονται στον Κανονισμό της Βουλής, για θέματα που είναι σχετικά με τις αρμοδιότητες της Επιθεώρησης Εργασίας (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023).

Η Επιθεώρηση Εργασίας απολαύει λειτουργικής ανεξαρτησίας αλλά υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο. Ο Υπουργός Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων μπορεί να υποβάλει προτάσεις και να παρέχει οδηγίες στην Επιθεώρηση Εργασίας σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού για το πώς θα υλοποιηθεί η κυβερνητική πολιτική σε θέματα που αφορούν τις αρμοδιότητες της Επιθεώρησης Εργασίας και σε ιδιαίτερες περιστάσεις, χωρίς ωστόσο να ασκεί ιεραρχικό έλεγχο ή εποπτεία. Παράλληλα, η Επιθεώρηση Εργασίας μέσω του Διοικητή της, εισηγείται στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων νομοθετικές διατάξεις για ζητήματα που εμπίπτουν στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της και τον ενημερώνει περιοδικά με συγκεντρωτικά στοιχεία σχετικά με το έργο της (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023).

Η Επιθεώρηση Εργασίας είναι πλέον μία ανεξάρτητη διοικητική αρχή που έχει ως σκοπό να ελέγχει εάν εφαρμόζεται η εργατική νομοθεσία και να διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα και την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Επίσης, η Επιθεώρηση Εργασίας ερευνά, με επιτόπιους ελέγχους, εάν είναι ασφαλισμένοι οι εργαζόμενοι, συμβάλλοντας σημαντικά στην αντιμετώπιση της αδήλωτης εργασίας στην Ελλάδα (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023). Η Επιθεώρηση Εργασίας μεριμνά κυρίως για:

- α. Τη βελτίωση αφενός των σχέσεων εργαζομένων - εργοδοτών και αφετέρου των συνθηκών που αφορούν την ασφάλεια και υγεία στους χώρους εργασίας.
- β. Τη συμφιλίωση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.
- γ. Την πληροφόρηση σε εργοδότες και εργαζόμενους, ώστε να τηρούνται οι κείμενες διατάξεις εργατικής νομοθεσίας.
- δ. Τη διενέργεια επιτόπιων ελέγχων για αδήλωτη εργασία.
- ε. Την επιβολή διοικητικών κυρώσεων στους παραβάτες των κείμενων διατάξεων.

Η Επιθεώρησης Εργασίας αποτελείται από δύο κλάδους: την Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων (Ε.Ε.Σ.) και την Επιθεώρηση Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία (Ε.Α.Υ.Ε.). Η τοπική της αρμοδιότητα καλύπτει όλη την Ελλάδα (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023).

### **3.2 Διάρθρωση υπηρεσιών Επιθεώρησης Εργασίας.**

Τα όργανα διοίκησης της Αρχής είναι ο Διοικητής και το Συμβούλιο Διοίκησης, ενώ η διάρθρωση των υπηρεσιών διαμορφώνεται ως εξής: στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται το Γραφείο Διοικητή, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, το Αυτοτελές Τμήμα για την Παρακολούθηση της Βίας και Παρενόχλησης στην Εργασία, το Γραφείο Τύπου και Επικοινωνίας και η Νομική Υπηρεσία. Ακολουθούν, η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και η Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023).

Το οργανόγραμμα της Επιθεώρησης Εργασίας παρουσιάζεται παρακάτω:

- **ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**
  - **ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ**
    - **ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΗ**
    - **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**
      - **ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**
      - **ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**
    - **ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**
    - **ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ**
    - **ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**
    - **ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**
    - **ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΩΝ**

Πηγή: Επιθεώρηση Εργασίας, (2023).

### **Γράφημα 3. 1**

#### **Οργανόγραμμα Επιθεώρησης Εργασίας**

Το Γραφείο Διοικητή, τον υποστηρίζει στο έργο του, επιλαμβάνεται των θεμάτων της Αρχής και συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να παρέχει την κατάλληλη ενημέρωση. Επιπλέον, ασχολείται με την αλληλογραφία και την τήρηση του προσωπικού πρωτοκόλλου, την επικοινωνία με βουλευτές, δημόσιους λειτουργούς,

πολίτες, εκπροσώπους των κοινωνικών φορέων και με την σωστή εκπλήρωση των εθιμοτυπικών υποχρεώσεων της Αρχής (Bγενής, 2023).

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρμόδια για όλες τις υπηρεσίες της Επιθεώρησης Εργασίας. Οι επιχειρησιακοί στόχοι της είναι, μεταξύ άλλων, να ελέγχει τα συστήματα διακυβέρνησης και λειτουργίας με στόχο την υποστήριξη της Αρχής ώστε αφενός να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς της στόχους και αφετέρου να λαμβάνει μέτρα και να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, στον διοικητή της Αρχής ή να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της στο πλαίσιο του ετήσιου προγράμματος εργασιών. Επίσης, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της διασφαλίζει τη διαχείριση και χρήση των πληροφοριακών συστημάτων με αποτελεσματικότητα και ασφάλεια και την ευθυγράμμισή τους με τις λειτουργίες της Αρχής. Επιπλέον, αξιολογεί την λειτουργία των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων της Αρχής, σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης (Bγενής, 2023).

Το Αυτοτελές Τμήμα για την Παρακολούθηση της Βίας και Παρενόχλησης στην Εργασία παρακολουθεί την πορεία των καταγγελιών και των αιτήσεων για εργατικές διαφορές που αφορούν βία και παρενόχληση που υποβάλλονται στα κατά τόπους Τμήματα Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων (ΤΕΕΣ). Περαιτέρω, κάθε χρόνο, συντάσσει και υποβάλλει έκθεση με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία σχετικά με τις καταγγελίες, τη διαχείρισή τους, τη συνεργασία με το Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ. (Bγενής, 2023).

Η Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων μεριμνά για την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας και της λειτουργίας των υπηρεσιών της Αρχής, αλλά και για τον προγραμματισμό της δράσης των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτήν. Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, φροντίζει για τον συντονισμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου των οργανικών μονάδων, την αξιολόγηση και τον απολογισμό της δράσης τους συγκεντρώνοντας και αξιοποιώντας τα σχετικά δεδομένα (Bγενής, 2023).

Η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Συντονισμού Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων, που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων, είναι επιφορτισμένη να σχεδιάζει και να προγραμματίζει τη δράση των Τμημάτων Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων (ΤΕΕΣ), να συντονίζει και να παρακολουθεί την υλοποίηση του έργου τους, να συγκεντρώνει και να αξιοποιεί τα σχετικά δεδομένα. Περαιτέρω, διαχειρίζεται και παρέχει πληροφόρηση και ενημέρωση σχετικά με το έργο των Τμημάτων Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων (ΤΕΕΣ), εισηγείται προγράμματα

επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και διά βίου κατάρτισης για τους Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων. Τέλος, υποστηρίζει τους Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων στην εκτέλεση του έργου τους (Βγενής, 2023).

Αντίστοιχες αρμοδιότητες ασκεί η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Συντονισμού Επιθεώρησης Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία, που επίσης υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων, η οποία έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό και προγραμματισμό της δράσης των Τμημάτων Επιθεώρησης Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία (ΤΕΑΥΕ).

Η Υπηρεσία Ειδικών Επιθεωρητών Εργασίας, η οποία υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων, διενεργεί τακτικούς και τεκμηριωμένους ελέγχους σχετικά με τη λειτουργία των επιμέρους υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Εποπτείας και Ελέγχων και υποβάλλει στον Διοικητή και στον Γενικό Διευθυντή Εποπτείας και Ελέγχων της Επιθεώρησης Εργασίας τις σχετικές αναφορές, που αφορούν το πως θα βελτιωθεί το έργο που παρέχεται, με σκοπό να γίνουν συστάσεις, εγγράφως, στις υπηρεσίες που ελέγχθηκαν. Επιπρόσθετα, διενεργεί ελέγχους σε χώρους εργασίας ανά την επικράτεια υποβάλλοντας το σχετικό πόρισμα και τέλος, εκτελεί κάθε άλλο έργο που της ανατίθεται από τον Διοικητή και τον Γενικό Διευθυντή Εποπτείας και Ελέγχων της Αρχής (Βγενής, 2023).

Κομβικό ρόλο για την λειτουργία της νέας Ανεξάρτητης Αρχής παίζουν οι Περιφερειακές Υπηρεσίες οι οποίες αποτελούνται από τις εξής δύο κατηγορίες:

1. Περιφερειακές Διευθύνσεις Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων (ΠΔΕΕΣ) οι οποίες υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων και εποπτεύουν τα Τμήματα Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων (ΤΕΕΣ). Τα ΤΕΕΣ έχουν ως κύρια αρμοδιότητα να διενεργούν ελέγχους στους χώρους εργασίας, στην περιοχή αρμοδιότητάς τους, ώστε να διαπιστωθεί εάν εφαρμόζονται οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας περί όρων, αμοιβής και χρονικών ορίων εργασίας, ειδικών όρων εργασίας που αφορούν τις ευπαθείς ομάδες και ειδικές κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. ανήλικοι, γυναίκες σε εγκυμοσύνη ή λοχεία). Επίσης, διενεργούν ελέγχους για αδήλωτη εργασία και παράνομη απασχόληση των εργαζομένων αλλά και για την πρόληψη, αντιμετώπιση και καταπολέμηση των μορφών συμπεριφοράς βίας και παρενόχλησης στους χώρους εργασίας. Επιπρόσθετα, μεσολαβούν για την επίλυση των εργατικών διαφορών (πρώτου και δευτέρου βαθμού) αλλά και για τη συμφιλίωση, προβαίνουν στη δίωξη των παραβατών και την επιβολή κυρώσεων, παρακολουθούν την επίτευξη της στοχοθεσίας

και τέλος ενημερώνουν και παρέχουν συμβουλές σε εργαζόμενους και εργοδότες για εργασιακά θέματα.

2. Περιφερειακές Διευθύνσεις Επιθεώρησης Ασφάλειας και Υγείας (ΠΔΕΑΥ) στην Εργασία οι οποίες υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Εποπτείας και Ελέγχων και εποπτεύουν, αντίστοιχα, τα Τμήματα Επιθεώρησης Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία (ΤΕΑΥΕ). Τα Τμήματα Επιθεώρησης Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία (ΤΕΑΥΕ) διενεργούν ελέγχους σε εργασιακούς χώρους, σύμφωνα με την τοπική αρμοδιότητα, για την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και, ειδικότερα, σε όσες επιδρούν στην ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων και διώκουν τους παραβάτες. Επιπλέον, διερευνούν τα αίτια που προκάλεσαν σοβαρά ή και θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα ή που (δύνανται να) προκαλούν ασθένειες σχετικές με την εργασία. Γίνεται προσπάθεια ώστε να δημιουργηθεί μια κουλτούρα πρόληψης στους εργασιακούς χώρους, μέσω της ενημέρωσης και παροχής συμβουλών προς κάθε ενδιαφερόμενο.

### **3.3 Αρμοδιότητες Επιθεώρησης Εργασίας.**

Συνοπτικά το έργο της Αρχής είναι:

1. Να ελέγχει κατά πόσο εφαρμόζονται οι διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας.
2. Να ερευνά τη νόμιμη απασχόληση και ασφάλιση των εργαζομένων.
3. Να προλαμβάνει τις παραβάσεις της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας και να επιβάλλει κυρώσεις σε περίπτωση διαπίστωσής τους.
4. Να επιλύει τις ατομικές εργατικές διαφορές.
5. Να παρέχει πληροφορίες σε εργαζόμενους και εργοδότες αναφορικά με την τήρηση των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.

Πιο αναλυτικά οι αρμοδιότητες της Επιθεώρησης Εργασίας «Ανεξάρτητη Αρχή» είναι οι παρακάτω:

1. Να ελέγχει όλο το εικοσιτετράωρο τις επιχειρήσεις και εκμεταλλεύσεις, και να επιβλέπει εάν τηρούνται και εφαρμόζονται: α) οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας που είναι σχετικές με τα ωράρια και τις ημέρες εργασίας, μισθολογικά θέματα, κανονικές άδειες, ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, όροι και συνθήκες εργασίας των ευπαθών ομάδων εργαζομένων (όπως ανήλικοι, γυναίκες σε εγκυμοσύνη ή λοχεία κ.λπ.), β) οι όροι που προβλέπουν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, γ) οι διατάξεις για την αδήλωτη εργασία και την παράνομη απασχόληση, δ) οι διατάξεις

σχετικά με τη νόμιμη εργασία εργαζομένων που είναι υπήκοοι τρίτων χωρών, ε) η νομοθεσία για την αρχή της ίσης μεταχείρισης και των διακρίσεων με βάση το φύλο κ.λπ., στους χώρους εργασίας, στ) η νομοθεσία για την καταπολέμηση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία, ζ) οι διατάξεις περί προστασίας της μητρότητας και ισορροπίας επαγγελματικής, οικογενειακής και προσωπικής ζωής, η) οι διατάξεις για την ίση μεταχείριση έναντι των ατόμων με αναπηρία ή χρόνια πάθηση, θ) η κείμενη νομοθεσία περί απαγορεύσεως του καπνίσματος, στο πλαίσιο της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων στους εργασιακούς χώρους.

2. Ο εντοπισμός και η δίωξη, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, των παραβατών των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.

3. Η έρευνα των αιτιών και συνθηκών σε σοβαρά και θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες και η πρόταση μέτρων για την πρόληψή τους. Επίσης η σύνταξη εκθέσεων στις οποίες επισημαίνονται οι παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας που είναι σχετικές με την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων έτσι ώστε να μην επαναλαμβάνονται. Τέλος, η υποβολή μηνυτήριας αναφοράς σε περίπτωση που προκύπτουν ευθύνες.

4. Η εξέταση καταγγελιών και αιτημάτων και η άμεση παρέμβαση στους χώρους εργασίας.

5. Η ανταλλαγή στοιχείων και πληροφοριών αλλά και συνεργασία με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, τους κοινωνικούς εταίρους, επιστημονικούς φορείς και αντίστοιχες υπηρεσίες του εξωτερικού.

6. Να επιλύει συλλογικές και ατομικές εργατικές διαφορές.

7. Να παρέχει πληροφόρηση στους εργοδότες και στους εργαζομένους σχετικά με την τήρηση των κείμενων διατάξεων (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο ρόλος της Επιθεώρησης Εργασίας είναι διπλός. Βρίσκεται ανάμεσα σε δύο κοινωνικές ομάδες (εργαζόμενους και εργοδότες) με αντικρουόμενα συμφέροντα και καταβάλει προσπάθεια ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ τους και εργασιακή ειρήνη στην αγορά εργασίας.

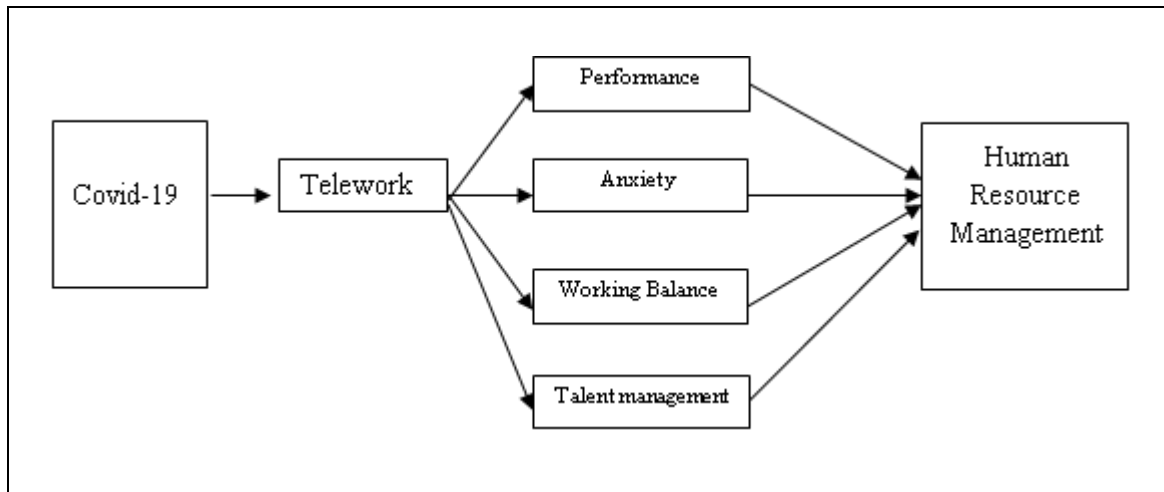


## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Ερευνητικό κενό

Το κενό που αναγνωρίζεται μετά από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση συνδέεται με την σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της πανδημίας με την εργασιακή απόδοση, το εργασιακό άγχος, την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής αλλά και σε σχέση με τη διαχείριση των ταλέντων. Τα παρόντα αποτελούν μεταβλητές όπως το εργασιακό άγχος, το εργασιακό ταλέντο, την εργασιακή ισορροπία και την εργασιακή απόδοση. Όλα αυτά επιχειρείται να διερευνηθούν σχετικά με το πώς η εργασία από απόσταση συμβάλει ή όχι σε αυτά.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

#### Γράφημα 4. 1

#### Ερευνητικό κενό

#### 4.2 Σχεδιασμός έρευνας

Προκειμένου μια ερευνητική διαδικασία να γίνει με τον κατάλληλο τρόπο, θα πρέπει να στηριχθεί στα ανάλογα δεδομένα, προκειμένου να οδηγήσει στην εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Ένας ερευνητής μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε συγκεκριμένες και βασικές ερευνητικές μεθόδους οι οποίες είναι η ποιοτική και

ποσοτική προσέγγιση ή η μεικτή η οποία αποτελεί συνδυασμό των δυο προαναφερόμενων μεθόδων. Οι δυο μέθοδοι διαφέρουν μεταξύ τους αναφορικά με το ποια είναι η προσέγγιση τους και σε τι εστιάζουν (Adams, 2014).

Η ποιοτική ερευνητική διαδικασία ορισμένες φορές ασχολείται με τη μελέτη φιλοσοφικών προσεγγίσεων και εννοιών και βασίζεται κατά κύριο λόγο σε υποκειμενικές αλήθειες τις οποίες μάλιστα τις θεωρεί και υποκειμενικές. Η ποιοτική έρευνα εκφράζει διαφορετικές οπτικές γωνίες και εμπειρίες των ατόμων που τις βιώνουν και τις αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο. Τα άτομα αυτά ερμηνεύουν τις καταστάσεις που τους συμβαίνουν με τον τρόπο που επιθυμούν. Η κατανόηση ενός φαινομένου προϋποθέτει ότι ο ερευνητής θα προσεγγίσει τα άτομα που σχετίζονται με αυτό και το βιώνουν και θα επιδιώξει να συζητήσει μαζί τους τις εμπειρίες τους, μέσα από τις οποίες, θα δώσει τη δική του ερμηνεία με σκοπό να καταλήξει σε ασφαλή τελικά συμπεράσματα (Bell *et. al.*, 2022).

Στην ποσοτική έρευνα, δεδομένου ότι ο ερευνητής εστιάζει σε αριθμητικά δεδομένα, θεωρείται ότι η αλήθεια είναι αντικειμενικότερη και μπορεί να αποκαλυφθεί μέσα από τη συλλογή μεγάλου όγκου ποσοτικών δεδομένων, τα οποία μέσα από τη διερεύνηση τους θα οδηγηθούν να εντοπίσουν, να εξετάσουν και να αναλύσουν συγκεκριμένες απόψεις, γνώμες και αντιλήψεις οι οποίες καθορίζουν συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμών αλλά και δειγμάτων.

Με βάση την παραπάνω λογική αυτό που ενδιαφέρει έναν ερευνητή δεν είναι σε καμία περίπτωση μόνο η σε βάθος κατανόηση του φαινομένου αλλά και τα πολλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτό και συνθέτουν την τελική του εικόνα. Στην ποσοτική έρευνα εντοπίζονται πολλά διαφορετικά αντιπροσωπευτικά δείγματα τα οποία μέσα από τη μελέτη τους μπορούν να οδηγήσουν σε αντικειμενικά συμπεράσματα και στη συνέχεια τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό. Ουσιαστικά μέσα από ένα δείγμα, μικρό ή μεγάλο, μπορεί ο ερευνητής να οδηγηθεί σε γενικές συμπερασματικές απόψεις σε σχέση με το σύνολο ενός πληθυσμού ανθρώπων με τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες απόψεις και τις ευρύτερες ίδιες αντιλήψεις (Gray, 2017). Έτσι, μέσω της ποσοτικής έρευνας, είναι δυνατό να επιτευχθεί γενίκευση και καταγραφή της γενικής συμπεριφοράς ενός πληθυσμού, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να ελεγχθούν υποθέσεις, να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ των μεταβλητών και να μελετηθούν πιθανές συσχετίσεις και διαφορές (Gray, 2017).

Καθώς στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση του τρόπου υλοποίησης της τηλεργασίας, αλλά και των απόψεων και στάσεων των ερωτηθέντων απέναντί της κατά την εφαρμογή της, θεωρήθηκε ότι έπρεπε να γίνει ποσοτική έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, να αναλυθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, να διερευνηθούν οι γενικές τάσεις και να ελεγχθούν πιθανές συσχετίσεις και διαφορές μεταξύ των μεταβλητών. Στη συνέχεια διεξάχθηκε μια περιγραφική και συσχετιστική έρευνα επισκόπησης, θεωρώντας ότι αυτή ήταν η καταλληλότερη για τους σκοπούς της παρούσας, καθώς ο κύριος σκοπός της ήταν να περιγράψει τις γενικές πτυχές που συνιστούν ένα φαινόμενο, διερευνώντας τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που το αποτελούν ή σχετίζονται με αυτό (Robson & McCartan, 2016).

#### **4.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα, με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, είναι τα ακόλουθα:

1. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Σ.ΕΠ.Ε έπαιξε σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19;
2. Η πανδημία COVID-19 άλλαξε την προσέγγιση του Σ.ΕΠ.Ε αναφορικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων;
3. Υπήρξε σχεδιασμός για την εφαρμογή της τηλεργασίας στο Σ.ΕΠ.Ε και ποια μέτρα ελήφθησαν;
4. Πώς η εφαρμογή της τηλεργασίας στο Σ.ΕΠ.Ε επηρέασε την λειτουργία του;
5. Ποια προβλήματα αντιμετώπισαν οι υπάλληλοι του Σ.ΕΠ.Ε στην εφαρμογή της τηλεργασίας;

#### **4.4 Ερευνητικές υποθέσεις**

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

Υ1) Η προσφορά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Σ.ΕΠ.Ε για την εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας, ήταν μεγάλη.

Υ2) Ο COVID-19 άλλαξε την προσέγγιση του Σ.ΕΠ.Ε αναφορικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Υ3) Ο σχεδιασμός, για την εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας, στο Σ.ΕΠ.Ε. ήταν βιαστικός.

Υ4) Η τηλεργασία επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία του Σ.ΕΠ.Ε.

Υ5) Οι συνέπειες εφαρμογής της τηλεργασίας στους υπαλλήλους του Σ.ΕΠ.Ε. ήταν η ψυχολογική και επαγγελματική επιβάρυνσή τους.

#### **4.5 Δειγματοληψία**

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει, μέσω των κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων, μεταβλητές όπως αυτές έχουν τεθεί μέσα από τις ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν την εφαρμογή της τηλεργασίας αλλά και τις απόψεις - στάσεις των συμμετεχόντων για την ικανοποίηση, την εποπτεία και την ευρύτερη απόδοσή τους. Η παρούσα έρευνα θα επιχειρήσει να συμβάλει στην κάλυψη ενός κενού στο πεδίο έρευνας που υπάρχει γύρω από τον τρόπο εφαρμογής της τηλεργασίας ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα. Οι υφιστάμενες σχετικές έρευνες πραγματεύονται ζητήματα τηλεργατικών πρακτικών σε εργαζόμενους ιδιωτικών φορέων, οπότε μέσω της παρούσας διπλωματικής επιχειρείται να προχωρήσει η έρευνα στο πεδίο αυτό με το συνδυασμό περισσότερων μεταβλητών που δεν είχαν μελετηθεί μέχρι σήμερα. Οι μεταβλητές αυτές είναι η ικανοποίηση, η εποπτεία, η φυσιολογική κατάσταση και η απόδοση του εργαζόμενου.

Δεδομένου ότι επιλέχθηκε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα ο ερευνητής αποφάσισε να κάνει χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα πιο εύκολα στη χρήση αλλά και συνηθισμένα μέσα, το οποίο χρησιμοποιείται σε διάφορες έρευνες ώστε να γίνει συλλογή, εύκολα και γρήγορα, πολλών διαφορετικών δεδομένων για πολλές και διαφορετικές μεταβλητές ταυτόχρονα. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι να διευκολύνεται τόσο η περιγραφή των μεταβλητών όσο και η διερεύνηση συσχετίσεων και διαφορών, αλλά και να μπορούν να γίνουν γενικεύσεις, με βάση ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και έχει επιλεγεί με τυχαίο τρόπο (Adams,2014).

Τα είδη των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν ερωτήσεις κλειστού τύπου κυρίως με κλίμακα Likert, δηλαδή ερωτήσεις που δίνουν την επιλογή στον ερωτώμενο να καταδείξει το βαθμό συμφωνίας του με ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου είχε στοιχεία που αφορούν τόσο δημογραφικά στοιχεία όσο και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του οργανισμού και αποτελούνταν από εννέα ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στο δεύτερο μέρος υπήρχαν 41 ερωτήσεις κλίμακας Likert με τιμές από 1 (διαφωνώ πολύ) μέχρι 5 (συμφωνώ πολύ) δηλαδή όσο αυξάνεται η τιμή τους, τόσο περισσότερο συμφωνούν οι ερωτηθέντες με την κάθε ερώτηση. Στην ουσία στο δεύτερο μέρος αποτυπώνονταν η στάση και οι απόψεις των ερωτηθέντων για την εφαρμογή της τηλεργασίας γενικά αλλά και ειδικά για την εφαρμογή της στον οργανισμό, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν, η ετοιμότητα του οργανισμού, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και επιπτώσεις που προέκυψαν από την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό.

Για τους σκοπούς της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2023, ερωτήθηκαν υπάλληλοι του Σ.ΕΠ.Ε εντός Αττικής, τόσο από την Κεντρική Υπηρεσία όσο και από τις περιφερειακές Υπηρεσίες οι οποίοι ανέρχονταν συνολικά σε 318 εργαζόμενους, στους οποίους στάλθηκε το σχετικό ερωτηματολόγιο. Από τους 318 ερωτηθέντες τελικά απάντησαν 124 υπάλληλοι.

#### **4.6 Συλλογή δεδομένων**

Για την συλλογή των δεδομένων επιστρατεύτηκε η ευκολία επικοινωνίας που παρέχει το διαδίκτυο. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονική εφαρμογή στην οποία συμπεριλαμβάνονταν οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου μαζί με τις πιθανές απαντήσεις που μπορούν να δοθούν. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω των προσωπικών υπηρεσιακών λογαριασμών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των υπαλλήλων του οργανισμού. Περαιτέρω, το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε εισαγωγικό σημείωμα το οποίο ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για την έρευνα και εξηγούσε για ποιο λόγο αυτή διεξάγεται. Επιπλέον, διευκρινίζονταν πως η συμμετοχή ήταν εθελοντική και πως η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου μπορούσε να διακοπεί εφόσον το επιθυμούσαν οι συμμετέχοντες. Τέλος, στο εισαγωγικό σημείωμα γινόταν αναφορά στην ανωνυμία των συμμετεχόντων, στον χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και πως οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο για την ολοκλήρωση της έρευνας.

#### **4.7 Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων**

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τα σχετικά ερωτηματολόγια της έρευνας, αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους και επεξεργάστηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Η ανάλυση περιλάμβανε εκτός από την περιγραφική στατιστική και επαγωγική στατιστική (διμεταβλητές αναλύσεις t – test, Anova & Pearson Index) και πολυμεταβλητές αναλύσεις (MANOVA & Multiple Regression Analysis). Επικουρικά έγινε χρήση και του προγράμματος Microsoft Excel. Η ανάλυση των δεδομένων ακολουθεί στο Κεφάλαιο 5.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 5.1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα μετά από την περιγραφική στατιστική ανάλυση.

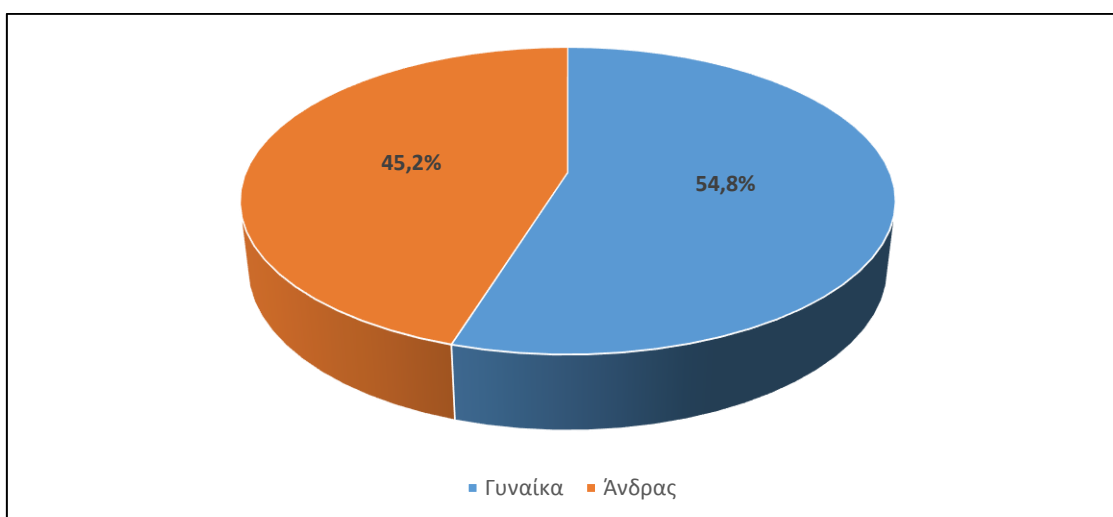
Στον Πίνακα 5.1 και το Γράφημα 5.1 εμφανίζεται το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από το σύνολο των 124 ερωτηθέντων οι 68 ήταν γυναίκες και οι 56 άνδρες με ποσοστό 54,8% και 45,2% αντίστοιχα.

**Πίνακας 5. 1**

#### Φύλο

	N	%
Γυναίκα	68	54,8
Άνδρας	56	45,2
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 1**

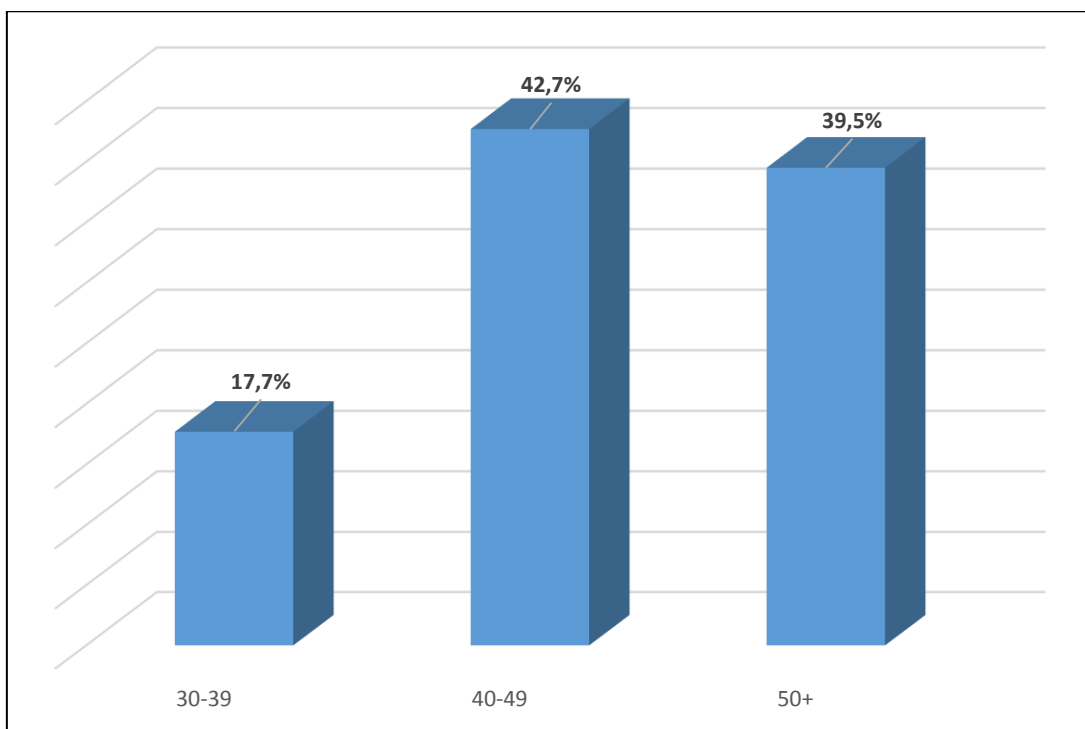
#### Φύλο

Στον Πίνακα 5.2 και το Γράφημα 5.2 αναλύεται η ηλικία του δείγματος. Το 42,7% ανήκει σε όσους είναι 40 με 49 ετών και το 39,5% αντιπροσωπεύουν όσοι είναι άνω των 50 ετών ενώ το 17,7% αποτελείται από τις ηλικίες 30 – 39 ετών. Στο δείγμα δεν υπήρχαν νεότεροι εργαζόμενοι (ηλικιακή ομάδα 20 – 29 ετών).

**Πίνακας 5. 2**

<b>Ηλικία</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
30-39	22	17,7
40-49	53	42,7
50+	49	39,5
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 2**

**Ηλικία**



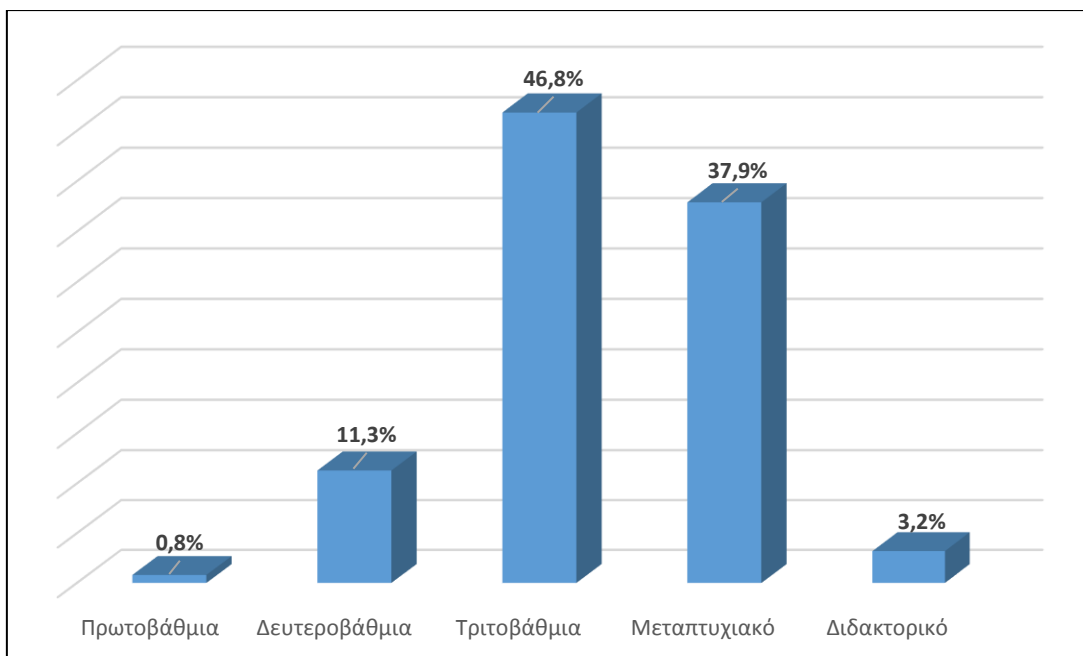
Στον Πίνακα 5.3 και το Γράφημα 5.3 αναλύεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Το 46,85% ανήκει στους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 37,95% έχει μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ το 11,3% αποτελείται από απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, το 3,2% αντιπροσωπεύουν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου και το υπόλοιπο 0,85% του δείγματος έχει πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

**Πίνακας 5. 3**

**Μορφωτικό επίπεδο**

	N	%
Πρωτοβάθμια	1	0,8
Δευτεροβάθμια	14	11,3
Τριτοβάθμια	58	46,8
Μεταπτυχιακό	47	37,9
Διδακτορικό	4	3,2
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 3**

**Μορφωτικό επίπεδο**

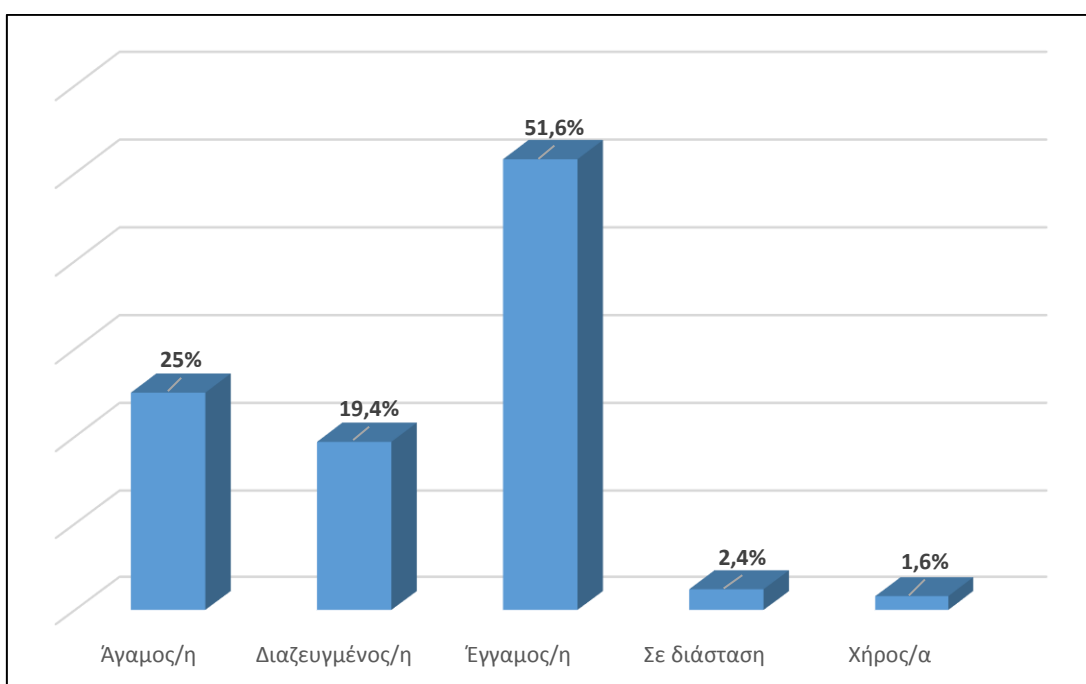
Στον Πίνακα 5.4 και το Γράφημα 5.4 παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Το 51,65% καταλαμβάνουν όσοι είναι παντρεμένοι, το 25,0% ανήκει στους άγαμους ενώ το 19,45% αποτελούν οι διαζευγμένοι. Τέλος, το 2,4% αντιπροσωπεύουν όσοι είναι σε διάσταση και το 1,6% όσοι είναι χήροι.

**Πίνακας 5. 4**

**Οικογενειακή κατάσταση**

	N	%
Άγαμος/η	31	25,0
Διαζευγμένος/η	24	19,4
Έγγαμος/η	64	51,6
Σε διάσταση	3	2,4
Χήρος/α	2	1,6
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 4**

**Οικογενειακή κατάσταση**

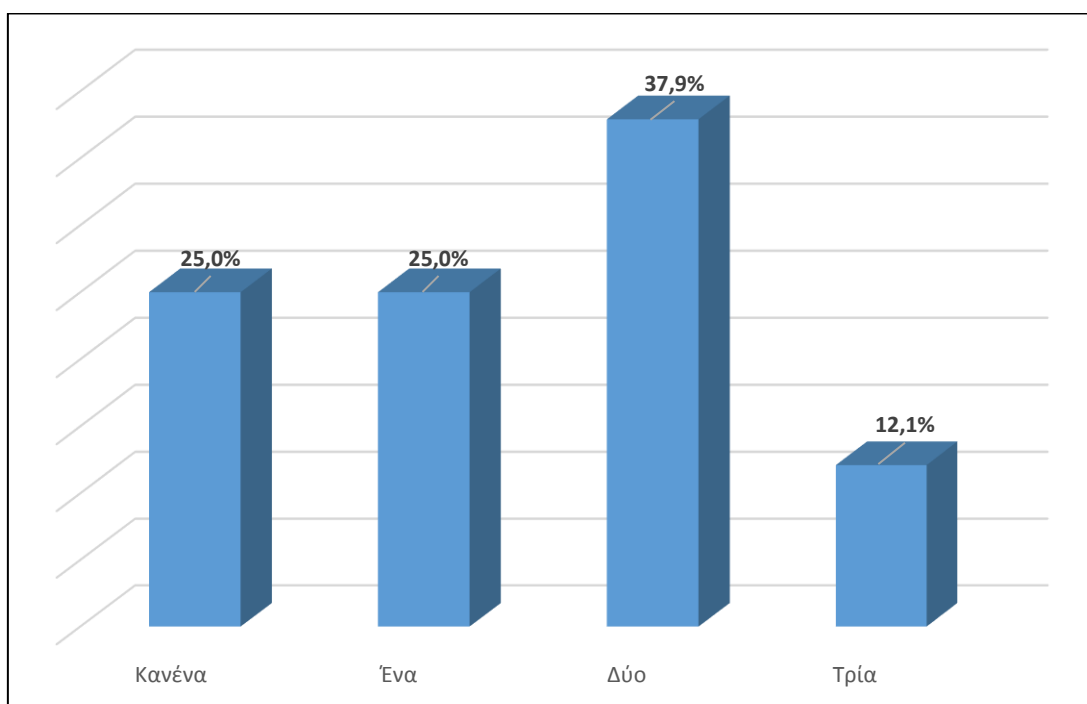
Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.5 και το Γράφημα 5.5, όπου αποτυπώνεται ο αριθμός παιδιών των ερωτηθέντων, το 37,9% δήλωσαν πως έχουν δύο παιδιά, το 25,05% ένα παιδί και άλλο ένα 25,05% κανένα. Τέλος, το 12,15% δήλωσαν πως έχουν τρία παιδιά.

**Πίνακας 5. 5**

**Αριθμός παιδιών**

	N	%
Κανένα	31	25,0
Ένα	31	25,0
Δύο	47	37,9
Τρία	15	12,1
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 5**

**Αριθμός παιδιών**

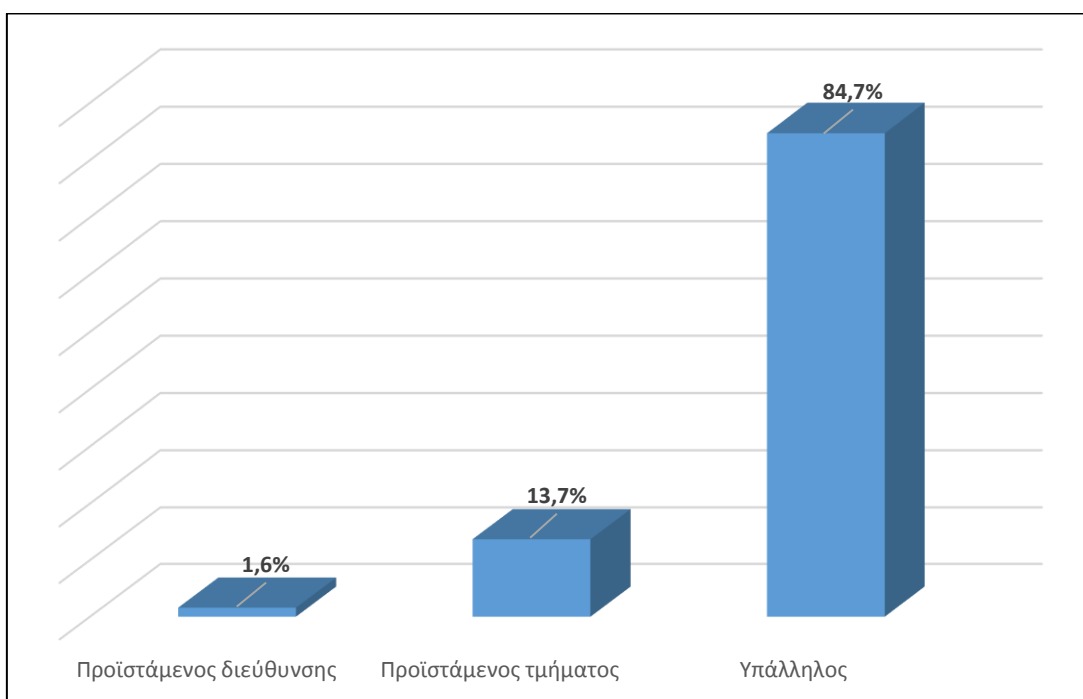
Ως προς τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων, το 84,7% αποτελείται από υπαλλήλους, το 13,7% αντιπροσωπεύουν οι προϊστάμενοι τμήματος και το υπόλοιπο 1,65% αποτελούν οι προϊστάμενοι διεύθυνσης. Τα παραπάνω στοιχεία εμφανίζονται στον Πίνακα 5.6 και το Γράφημα 5.6 που ακολουθούν.

**Πίνακας 5. 6**

**Θέση εργασίας στον οργανισμό**

	N	%
Προϊστάμενος διεύθυνσης	2	1,6
Προϊστάμενος τμήματος	17	13,7
Υπάλληλος	105	84,7
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 6**

**Θέση εργασίας στον οργανισμό**

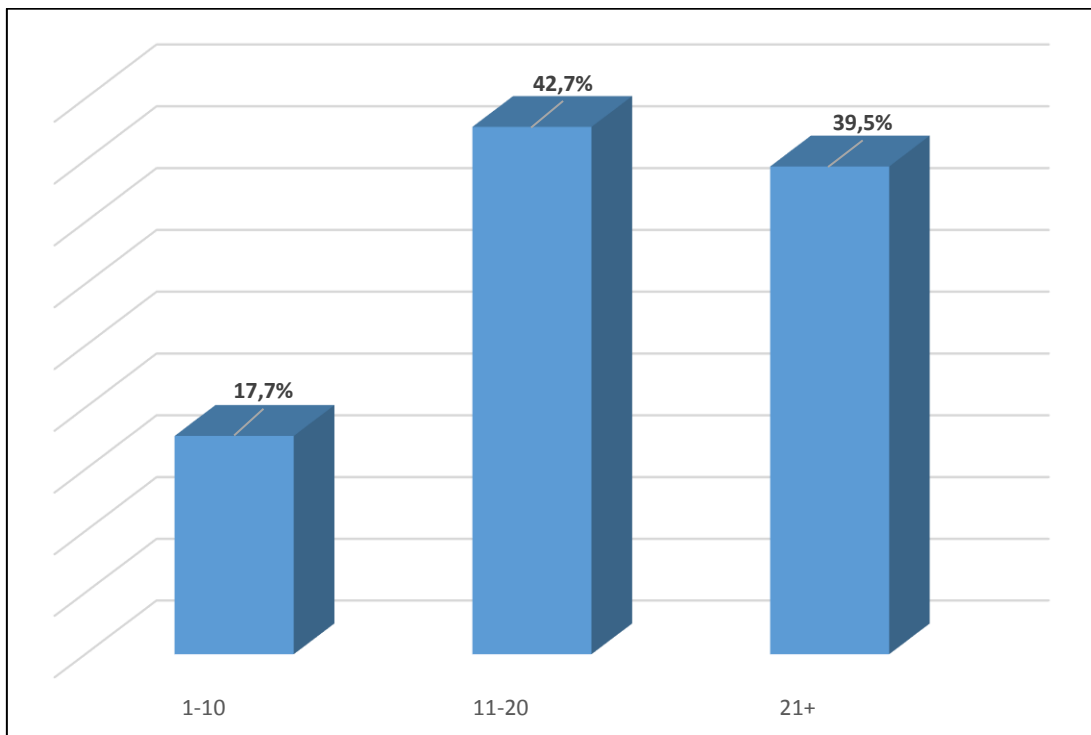
Στον Πίνακα 5.7 και το Γράφημα 5.7 παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Το 42,7% των συμμετεχόντων δήλωσε από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, το 39,5% κάνει λόγο για προϋπηρεσία πάνω από 21 έτη ενώ το υπόλοιπο 17,7% αναφέρει προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη.

**Πίνακας 5. 7**

**Χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό**

	N	%
1-10	22	17,7
11-20	53	42,7
21+	49	39,5
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 7**

**Χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό**

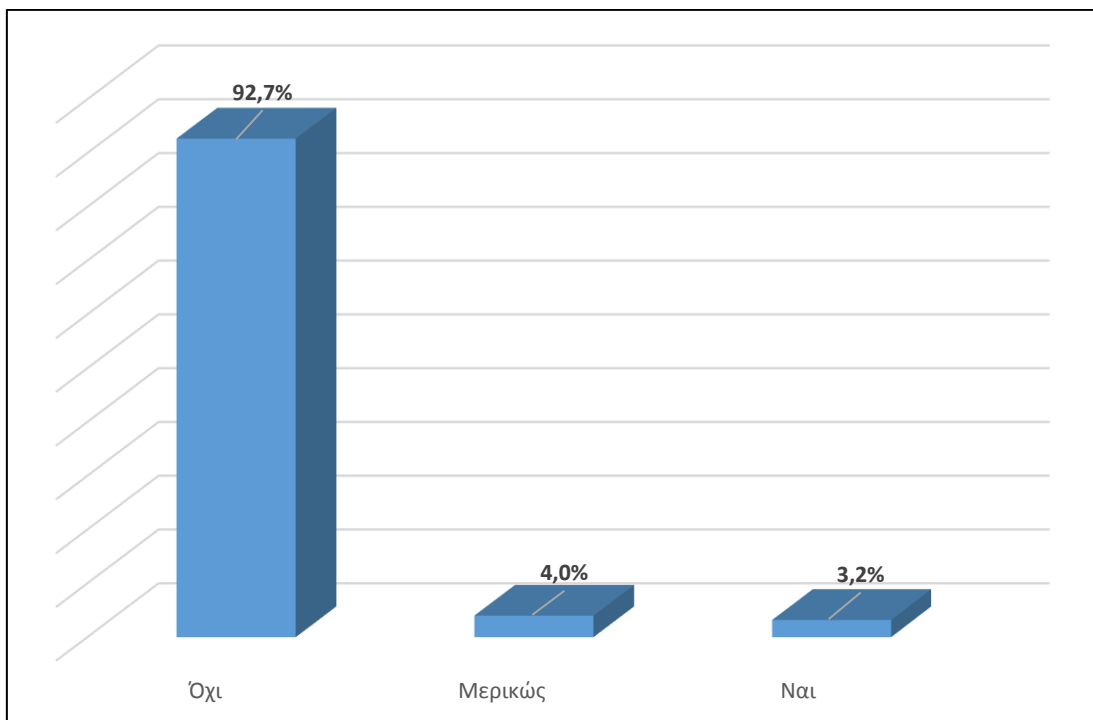
Μέσα από τον Πίνακα 5.8 και το Γράφημα 5.8 γίνεται εμφανές πως το 92,7% των ερωτηθέντων δεν έκανε χρήση τηλεργασίας πριν την πανδημία του covid-19. Το 4,0% απάντησε πως έκανε χρήση περιστασιακά, ενώ το 3,2% του δείγματος έκανε χρήση της τηλεργασίας πριν τον covid.

**Πίνακας 5. 8**

**Χρήση τηλεργασίας πριν τον covid**

	N	%
Όχι	115	92,7
Μερικώς	5	4,0
Ναι	4	3,2
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 8**

**Χρήση τηλεργασίας πριν τον covid**

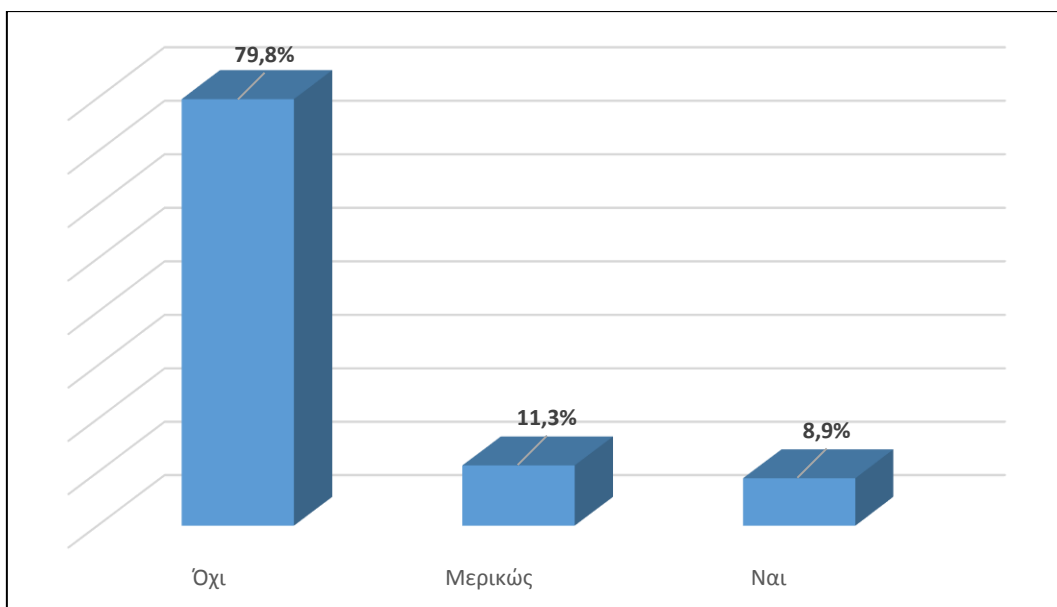
Στον Πίνακα 5.9 και το Γράφημα 5.9 εμφανίζεται το εάν οι ερωτηθέντες έκαναν χρήση της τηλεργασίας μετά τον covid. Το 79,8% ανήκει σε αυτούς που δεν έκαναν χρήση τηλεργασίας μετά τη λήξη του covid, το 11,3% του δείγματος έκανε περιστασιακή χρήση ενώ το 8,9% των ερωτηθέντων έκανε χρήση της τηλεργασίας και μετά τη λήξη του covid. Ωστόσο, διευκρινίζεται πως κατά τη διάρκεια της πανδημίας όλοι οι εργαζόμενοι στο Σ.ΕΠ.Ε. έκαναν χρήση της τηλεργασίας υποχρεωτικά.

**Πίνακας 5. 9**

**Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid**

	N	%
Όχι	99	79,8
Μερικώς	14	11,3
Ναι	11	8,9
Total	124	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 9**

**Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid**

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.10 παρατηρείται ότι, κατά μέσο όρο, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι αξιολογούν σε μέτριο επίπεδο την τηλεργασία γενικά ( $M = 2,85$ ,  $TA = 0,67$ ) (Cronbach's alpha = .791). Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται για το αν η τηλεργασία αυξάνει την παραγωγικότητα ( $M = 3,16$ ,  $TA = 0,83$ ), παρέχει περισσότερες δυνατότητες πρόσληψης ( $M = 2,89$ ,  $TA = 0,83$ ), δεν δημιουργεί προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας ( $M = 2,79$ ,  $TA = 0,92$ ) και τέλος, για το αν δεν είναι δύσκολο να εγγυηθεί κανείς την υγεία των τηλεεργαζομένων (εργασία από το σπίτι, σε καθημερινή βάση μέσω υπολογιστή) ( $M = 2,57$ ,  $TA = 0,84$ ).

### Πίνακας 5. 10

#### Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Η τηλεργασία αυξάνει την παραγωγικότητα	2,00	5,00	3,16	0,83
Η τηλεργασία παρέχει περισσότερες δυνατότητες πρόσληψης	1,00	5,00	2,89	0,83
<b>Συνολικός δείκτης</b>	<b>1,50</b>	<b>4,50</b>	<b>2,85</b>	<b>0,67</b>
Η τηλεργασία ΔΕΝ δημιουργεί προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας	1,00	5,00	2,79	0,92
ΔΕΝ είναι δύσκολο να εγγυηθεί κανείς την υγεία των τηλεεργαζομένων (εργασία από το σπίτι, σε καθημερινή βάση μέσω υπολογιστή)	1,00	5,00	2,57	0,84

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Από τα στοιχεία του Πίνακα 5.11 προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας βρίσκεται σε μέτριο, προς αρνητικό επίπεδο ( $M = 2,71$ ,  $TA = 0,55$ ) (Cronbach's alpha = .901). Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται για το αν δεν αντιμετώπισαν περισπασμούς στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων ( $M = 2,53$ ,  $TA = 1,08$ ), αν υπήρχε κατάλληλος εξοπλισμός στο σπίτι τους ώστε να μπορέσουν να τηλεεργαστούν ( $M = 2,53$ ,  $TA = 1,20$ ), αν ο οργανισμός έλαβε τα κατάλληλα μέτρα για την εφαρμογή της τηλεργασίας ( $M = 2,57$ ,  $TA = 0,84$ ), και αν είχε καθήκοντα κατάλληλα για



τηλεργασία (M = 2,61, TA = 0,90), αν η τηλεργασία πρέπει να είναι μόνιμο καθεστώς στον οργανισμό (M = 2,67, TA = 1,03), αν η τηλεργασία δεν αύξησε το άγχος τους (M = 2,72, TA = 1,13), αν η εφαρμογή της τηλεργασίας δεν επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού (M = 2,75, TA = 1,02), αν δεν αντιμετώπισαν προβλήματα στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων (M = 2,81, TA = 0,99), αν δεν ένοιωσαν απομόνωση ή αποξένωση λόγω της τηλεργασίας (M = 2,82, TA = 1,02), αν υπήρχε ο κατάλληλος εξοπλισμός για να εφαρμοστεί η τηλεργασία (M = 2,85, TA = 1,18), αν αυξήθηκε η απόδοσή τους με την τηλεργασία (M = 2,89, TA = 0,82), αν η τηλεργασία είναι εφικτή για τον οργανισμό (Σ.ΕΠ.Ε) (M = 2,92, TA = 0,99), αν η τηλεργασία δεν επιβάρυνε την ψυχολογική τους κατάσταση (M = 2,93, TA = 1,03), αν έγιναν πιο αποδοτικοί με την τηλεργασία επειδή ένοιωθαν μεγαλύτερη ελευθερία (M = 2,99, TA = 0,86), αν δεν υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας με προϊστάμενο/η (M = 3,11, TA = 0,94) ή με συναδέλφους (M = 3,17, TA = 0,85).

Αντίθετα, διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι ήταν αρνητικοί για το αν ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό δεν ήταν βιαστικός (M = 2,01, TA = 0,86), αν υπήρχε η κατάλληλη εκπαίδευση για να εφαρμοστεί η τηλεργασία (M = 2,06, TA = 0,82), αν εργάστηκαν λιγότερες ώρες με την τηλεργασία (M = 2,39, TA = 0,89), αν υπήρχε μικρότερος όγκος εργασιών λόγω τηλεργασίας (M = 2,41, TA = 0,87), αν υπήρχε κατάλληλος χώρος στο σπίτι τους ώστε να μπορέσουν να τηλεεργαστούν (M = 2,48, TA = 1,20) και αν ο οργανισμός είχε διαδικασίες κατάλληλες για τηλεργασία (M = 2,49, TA = 0,85).

Τέλος, προκύπτει πως οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι θεώρησαν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι η τηλεργασία τους βοήθησε να ανταποκριθούν καλύτερα στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις (M = 3,69, TA = 0,90).

### Πίνακας 5. 11

#### Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό ΔΕΝ ήταν βιαστικός	1,00	5,00	2,01	0,86
Υπήρχε η κατάλληλη εκπαίδευση για να εφαρμοστεί η τηλεργασία	1,00	5,00	2,06	0,82

Εργαστήκατε λιγότερες ώρες με την τηλεργασία	1,00	5,00	2,39	0,89
Υπήρχε μικρότερος όγκος εργασιών λόγω τηλεργασίας	1,00	4,00	2,41	0,87
Υπήρχε κατάλληλος χώρος στο σπίτι σας ώστε να μπορέσετε να τηλεεργαστείτε	1,00	5,00	2,48	1,20
Ο οργανισμός έχει διαδικασίες κατάλληλες για τηλεργασία	1,00	5,00	2,49	0,85
ΔΕΝ Αντιμετωπίσατε περισπασμούς στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων	1,00	5,00	2,53	1,08
Υπήρχε κατάλληλος εξοπλισμός στο σπίτι σας ώστε να μπορέσετε να τηλεεργαστείτε	1,00	5,00	2,53	1,20
Ο οργανισμός έλαβε τα κατάλληλα μέτρα για την εφαρμογή της τηλεργασίας	1,00	5,00	2,57	0,84
Ο οργανισμός έχει καθήκοντα κατάλληλα για τηλεργασία	1,00	5,00	2,61	0,90
Η τηλεργασία πρέπει να είναι μόνιμο καθεστώς στον οργανισμό	1,00	5,00	2,67	1,03
<b>Συνολικός δείκτης</b>	<b>1,74</b>	<b>4,43</b>	<b>2,71</b>	<b>0,55</b>
Η τηλεργασία ΔΕΝ αύξησε το άγχος σας	1,00	5,00	2,72	1,13
Η εφαρμογή της τηλεργασίας ΔΕΝ επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού	1,00	5,00	2,75	1,02
ΔΕΝ Αντιμετωπίσατε προβλήματα στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων	1,00	5,00	2,81	0,99
ΔΕΝ Νιώσατε απομόνωση ή αποξένωση λόγω της τηλεργασίας	1,00	5,00	2,82	1,02
Υπήρχε ο κατάλληλος εξοπλισμός για να εφαρμοστεί η τηλεργασία	1,00	5,00	2,85	1,18
Αυξήθηκε η απόδοσή σας με την τηλεργασία	1,00	5,00	2,89	0,82
Η τηλεργασία είναι εφικτή για τον οργανισμό (Σ.ΕΠ.Ε)	1,00	5,00	2,92	0,99
Η τηλεργασία ΔΕΝ επιβάρυνε την ψυχολογική σας κατάσταση	1,00	5,00	2,93	1,03
Γίνατε πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία επειδή νιώθατε μεγαλύτερη ελευθερία	1,00	5,00	2,99	0,86
ΔΕΝ Υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας με προϊστάμενο/η	1,00	5,00	3,11	0,94
ΔΕΝ Υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας με συναδέλφους	1,00	5,00	3,17	0,85
Η τηλεργασία σας βοήθησε να ανταποκριθείτε καλύτερα στις οικογενειακές σας υποχρεώσεις	1,00	5,00	3,69	0,90

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση,

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.12 ο μέσος όρος των ερωτηθέντων εργαζομένων αντιλαμβάνεται ότι ο βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας διαμορφώθηκε σε μέτριο επίπεδο ( $M = 3,26$ ,  $TA = 0,79$ ) (Cronbach's alpha = .890). Ανάλογη κατάσταση προκύπτει για το αν υπήρχε ομοιότητα μεταξύ των συλλογικών στόχων του οργανισμού και των προσωπικών τους στόχων ( $M = 3,05$ ,  $TA = 0,87$ ), αν ένοιωθαν ότι κατάφεραν να πετύχουν τους στόχους που είχε ο οργανισμός για εκείνους ( $M = 3,33$ ,  $TA = 0,84$ ) και αν αισθάνονται ότι μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού τους ( $M = 3,41$ ,  $TA = 0,91$ ).

**Πίνακας 5. 12**

**Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας**

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Υπάρχει ομοιότητα μεταξύ των συλλογικών στόχων του οργανισμού και των προσωπικών μου στόχων	1,00	5,00	3,05	0,87
<b>Συνολικός δείκτης</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,26</b>	<b>0,79</b>
Νιώθω ότι κατάφερα να πετύχω τους στόχους που είχε ο οργανισμός για μένα	1,00	5,00	3,33	0,84
Αισθάνομαι ότι μπόρεσα να συνεισφέρω στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μου	1,00	5,00	3,41	0,91

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Από τον Πίνακα 5.13 διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, κατά μέσο όρο, θεωρούν ότι η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία πραγματοποιείται σε μέτριο επίπεδο ( $M = 2,72$ ,  $TA = 0,52$ ) (Cronbach's alpha = .597). Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται σχετικά με το κατά πόσο στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι παρακολουθούν τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων απόδοσης των υφισταμένων ( $M = 3,36$ ,  $TA = 0,83$ ) και για το αν οι προϊστάμενοι καθορίζουν άτυπα τα καθήκοντα για την τηλεργασία ( $M = 3,40$ ,  $TA = 0,94$ ).

Επιπλέον, προκύπτει πως οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι θεωρούν επίσης σε σχετικά μέτριο βαθμό ότι στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι αξιολογούν τις

καθιερωμένες ρουτίνες (M = 3,51, TA = 0,98).

Τέλος, βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι είναι αρνητικοί για το αν στον οργανισμό, υπάρχει κανονισμός με τον οποίο καθορίζονται τα καθήκοντα για την τηλεργασία (M = 1,89, TA = 0,79), αν τα συστήματα ελέγχου επιτρέπουν την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στην τηλεργασία (M = 2,02, TA = 1,00) και τέλος, για το αν στον οργανισμό, τα εγχειρίδια πολιτικών και διαδικασιών καθορίζουν τη ροή των διαδικασιών τηλεργασίας (M = 2,15, TA = 0,82).

### Πίνακας 5. 13

#### Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Στον οργανισμό, υπάρχει κανονισμός με τον οποίο καθορίζονται τα καθήκοντα για την τηλεργασία	1,00	5,00	1,89	0,79
Τα συστήματα ελέγχου επιτρέπουν την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στην τηλεργασία	1,00	5,00	2,02	1,00
Στον οργανισμό, τα εγχειρίδια πολιτικών και διαδικασιών καθορίζουν τη ροή των διαδικασιών τηλεργασίας	1,00	4,00	2,15	0,82
<b>Συνολικός δείκτης</b>	<b>1,00</b>	<b>4,00</b>	<b>2,72</b>	<b>0,52</b>
Στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι παρακολουθούν τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων απόδοσης των υφισταμένων	1,00	5,00	3,36	0,83
Οι προϊστάμενοι καθορίζουν άτυπα τα καθήκοντα για την τηλεργασία	1,00	5,00	3,40	0,94
Στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι αξιολογούν τις καθιερωμένες ρουτίνες	1,00	5,00	3,51	0,98

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Από τα στοιχεία του Πίνακα 5.14 βλέπουμε πως, κατά μέσο όρο, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι δυνατότητες της προσωπικής τους ανάπτυξης μέσω της τηλεργασίας είναι σε μέτριο επίπεδο (M = 2,76, TA = 0,52) (Cronbach's alpha = .718). Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται σχετικά με τις ευκαιρίες

που διαθέτουν προκειμένου να διευρύνουν τις δεξιότητές τους ( $M = 3,04$ ,  $TA = 0,76$ ), για το αν οι δραστηριότητες κατάρτισης του οργανισμού θεωρούνται πολύ σημαντικές από εκείνους ( $M = 3,10$ ,  $TA = 0,79$ ) και για το αν έχουν την ευκαιρία να ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους συναδέλφους τους ( $M = 3,11$ ,  $TA = 0,79$ ).

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι ήταν αρνητικοί σχετικά με το αν εκπαιδεύτηκαν προσεκτικά ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις αξίες και τους κανόνες του οργανισμού ( $M = 2,27$ ,  $TA = 0,77$ ) και αν καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για την προσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στις ανάγκες τους ( $M = 2,28$ ,  $TA = 0,72$ ).

### Πίνακας 5. 14

#### Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
Εκπαιδεύτηκα προσεκτικά ώστε να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις αξίες και τους κανόνες του οργανισμού	1,00	4,00	2,27	0,77
Καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για την προσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στις ανάγκες μου	1,00	4,00	2,28	0,72
<b>Συνολικός δείκτης</b>	<b>1,00</b>	<b>4,00</b>	<b>2,76</b>	<b>0,52</b>
Έχω πολλές ευκαιρίες να διευρύνω τις δεξιότητές μου	1,00	5,00	3,04	0,76
Οι δραστηριότητες κατάρτισης του οργανισμού θεωρούνται πολύ σημαντικές από μένα	1,00	5,00	3,10	0,79
Έχω την ευκαιρία να ανταλλάσσω πληροφορίες με τους συναδέλφους μου	1,00	5,00	3,11	0,79

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

## 5.2 Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα μετά από την επαγωγική στατιστική ανάλυση.

Στον Πίνακα 5.15 παρουσιάζεται ο έλεγχος κανονικότητας με τους στατιστικούς ελέγχους Kolmogorov Smirnov & Shapiro Wilk. Παρατηρείται ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < .05$ ). Για να διερευνηθεί αν η απόκλιση από την κατανομή είναι μεγάλη ή όχι εξετάστηκαν στον πίνακα 16 οι κανονικοποιημένες τιμές της λοξότητας και της κύρτωσης.

**Πίνακας 5. 15**  
**Έλεγχος κανονικότητας**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	,144	124	,000	,957	124	,001
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	,120	124	,000	,964	124	,002
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	,138	124	,000	,947	124	,000
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	,135	124	,000	,955	124	,000
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	,118	124	,000	,971	124	,009

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.16 παρατηρείται ότι οι κανονικοποιημένες τιμές της λοξότητας και της κύρτωσης κυμαίνονται από το  $-2$  έως το  $2$  (εξαιρείται μόνο μια τιμή, 3,740). Δεδομένου αυτής της συνθήκης μπορεί να θεωρηθεί ότι τα δεδομένα πληρούν σε σημαντικό βαθμό την υπόθεση της κανονικότητας (George & Mallery, 2016). Για αυτό τον λόγο για τις διμεταβλητές αναλύσεις χρησιμοποιήθηκαν οι έλεγχοι  $t - test$ , Anova & Pearson Index.

**Πίνακας 5. 16**  
**Λοξότητα & Κύρτωση**

		Η διαδικασία του ελέγχου		
		Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας			

Skewness	,364	,472	-,416	-,501	,015
Std. Error of Skewness	,217	,217	,217	,217	,217
Z score of skewness	1,674	2,172	-1,915	-2,304	,071
Kurtosis	-,756	-,355	,087	1,614	,614
Std. Error of Kurtosis	,431	,431	,431	,431	,431
Z score of kurtosis	-1,751	-,822	,201	3,740	1,423

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 17 και με τη χρήση του ελέγχου Pearson index παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία ( $r = .320$ ,  $p < .01$ ), με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ( $r = .428$ ,  $p < .01$ ), τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία ( $r = .291$ ,  $p < .01$ ) και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας ( $r = .399$ ,  $p < .01$ ).

### Πίνακας 5. 17

#### Συσχετίσεις

	Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	1	,716**	,320**	,141	,301**
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	,716**	1	,428**	,228*	,378**
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	,320**	,428**	1	,291**	,399**
Η διαδικασία του	,141	,228*	,291**	1	,539**

ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία					
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	,301**	,378**	<b>,399**</b>	,539**	1

\*\* (p < .01)

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.18 και με τη χρήση του ελέγχου t – test βρέθηκε μία στατιστική σημαντική διαφορά μεταξύ του φύλου και του βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας (p < 0.05). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι γυναίκες (M = 3,44), έναντι των ανδρών (M = 3,05), αξιολογούν σε υψηλότερο βαθμό την επίτευξη των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας.

### Πίνακας 5. 18

Διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας

	Φύλο				Levene's test		T – test	
	Γυναίκα		Άνδρας		F	p	t(122)	p
	M	TA	M	TA				
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	2,89	,68	2,81	,66	,271	,604	,673	,502
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	2,70	,58	2,73	,51	3,318	,071	-,332	,740
<b>Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας</b>	<b>3,44</b>	<b>,71</b>	<b>3,05</b>	<b>,84</b>	1,110	,294	2,826	<b>,006</b>
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,79	,44	2,64	,59	3,636	,059	1,674	,097



Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	2,80	,50	2,71	,55	,163	,687	,911	,364
---	------	-----	------	-----	------	------	------	------

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.19 και με τη χρήση του ελέγχου t – test παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές που συνδέονται με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων.

### Πίνακας 5. 19

**Διαφορές ως προς την θέση εργασίας των εργαζομένων στον οργανισμό σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας**

	Θέση εργασίας στον οργανισμό							
	Προϊστάμενος		Υπάλληλος		Levene's test		T – test	
	M	TA	M	TA	F	p	t(120)	p
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	2,81	,81	2,84	,63	2,306	,132	-,170	,865
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	2,77	,60	2,68	,51	1,146	,287	,628	,531
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,39	1,04	3,23	,75	1,346	,248	,788	,432
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,57	,51	2,76	,51	,116	,734	-1,397	,165
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	2,75	,66	2,76	,50	,702	,404	-,038	,970

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.20 και με τη χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι σε σχέση με τις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τη μεταβλητή της προσωπικής ανάπτυξης μέσω της τηλεργασίας ( $p < 0.05$ ). Από τον post hoc έλεγχο του Bonferroni (Πίνακας 1, Παράρτημα) παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 40 – 49 ετών, έναντι των εργαζομένων ηλικίας 30 – 39 ετών, αξιολογούν την προσωπική τους ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας σε υψηλότερο βαθμό ( $p = 0.037$ ).

**Πίνακας 5. 20**

**Διαφορές ως προς την ηλικία των εργαζομένων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας**

	Ηλικία						Levene's test		Anova	
	30-39		40-49		50+		F(2, 121)	p	F(2, 121)	p
	M	TA	M	TA	M	TA				
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	2,73	,69	2,96	,63	2,79	,70	0,338	0,714	1,306	,275
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	2,52	,45	2,79	,52	2,71	,60	1,005	0,369	1,933	,149
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,20	,58	3,23	,81	3,33	,86	1,577	0,211	,322	,726
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,59	,35	2,81	,49	2,68	,59	1,377	0,256	1,656	,195
<b>Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας</b>	2,54	,43	2,87	,51	2,74	,55	0,464	0,63	3,276	<b>,041</b>

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.21 και με τη χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ατόμων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου ως προς την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ( $p < 0.05$ ). Από τον post hoc έλεγχο

του Bonferroni (Πίνακας 2, Παράρτημα) βρέθηκε, πως οι εργαζόμενοι που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο αξιολογούν σε υψηλότερο επίπεδο την τηλεργασία, έναντι των εργαζομένων με τριτοβάθμια εκπαίδευση ( $p = .005$ ) ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση ( $p = .017$ ). Περαιτέρω, προέκυψε πως οι εργαζόμενοι που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο αξιολογούν σε υψηλότερο επίπεδο την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας έναντι των εργαζομένων με τριτοβάθμια εκπαίδευση ( $p = .003$ ).

**Πίνακας 5. 21**

**Διαφορές ως προς το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και τη προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας**

	Μορφωτικό επίπεδο						Levene's		Anova		
	Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια		Μεταπτυχιακό		test		F/	df1, p	
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2, 116)	Welch			
<b>Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία</b>	2,55	,43	2,70	,62	3,10	,71	4,163	,018	7,125	2, 43,906	,002
<b>Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας</b>	2,59	,42	2,55	,47	2,91	,62	4,048	,020	5,389	2, 39,268	,009
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,31	,66	3,17	,78	3,32	,87	,623	,538	,521	2, 116	,595
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,75	,27	2,68	,47	2,76	,59	3,161	,046	,352	2, 50,452	,705
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	2,66	,24	2,67	,45	2,87	,66	9,625	,000	1,823	2, 53,198	,172

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.22 και με τη χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές που σχετίζονται με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 5. 22**

**Διαφορές ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας**

	Οικογενειακή κατάσταση						Levene's		Anova		
	Αγαμος/η		Διαζευγμένος/η		Έγγαμος/η		test				
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2, 116)	p	F/ Welch	df1, df2	p
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	3,02	,76	2,67	,48	2,87	,69	4,562	,012	2,487	2, 59,557	,092
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	2,82	,50	2,54	,43	2,75	,60	3,652	,029	2,685	2, 61,177	,076
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,30	,74	3,06	,89	3,35	,80	,307	,737	1,177	2, 116	,312
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,74	,51	2,54	,65	2,78	,47	1,101	,336	1,866	2, 116	,159
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	2,70	,59	2,70	,54	2,81	,51	,454	,636	,632	2, 116	,533

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.23 και με τη χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές που συνδέονται με τον αριθμό παιδιών των συμμετεχόντων.

### Πίνακας 5. 23

Διαφορές ως προς τον αριθμό παιδιών των εργαζομένων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας

	Αριθμός παιδιών								Levene's test		Anova	
	Κανένα		Ένα		Δύο		Τρία		F(3, 120)	p	F(3, 120)	p
	M	TA	M	TA	M	TA	M	TA				
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	2,99	,77	2,77	,64	2,79	,63	2,93	,64	1,372	0,255	,811	,490
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	2,81	,51	2,67	,62	2,62	,48	2,87	,63	1,059	0,369	1,309	,275
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,30	,77	3,19	,79	3,28	,81	3,29	,88	0,293	0,83	,110	,954
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,72	,51	2,68	,42	2,71	,55	2,86	,63	0,427	0,734	,400	,753
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	2,72	,60	2,68	,40	2,77	,52	2,97	,60	1,684	0,174	1,140	,336

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.24 και με τη χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές που σχετίζονται με τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος.

### Πίνακας 5. 24

Διαφορές ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας

Χρόνια προϋπηρεσίας

	1-10		11-20		21+		Levene's test		Anova		
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2, 121)	p	F/ Welch	df1, df2	p
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	3,06	,68	2,76	,56	2,86	,76	3,545	,032	1,592	2, 55,249	,213
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	2,89	,51	2,60	,46	2,75	,63	3,076	,050	2,869	2, 57,011	,065
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,30	,79	3,18	,72	3,33	,88	,949	,390	,490	2, 121	,614
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,69	,66	2,76	,36	2,70	,59	5,094	,008	,252	2, 49,493	,778
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	2,85	,61	2,70	,39	2,78	,60	4,286	,016	,667	2, 51,303	,517

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.25 και με τη χρήση του ελέγχου Anova παρατηρείται ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές που σχετίζονται με το βαθμό χρήσης της τηλεργασίας μετά τον covid ως προς την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας ( $p < 0.05$ ). Από τον post hoc έλεγχο του Bonferroni (Πίνακας 3, Παράρτημα) βρέθηκε, πως οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, έναντι των εργαζομένων που δεν εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, αξιολογούν σε υψηλότερο επίπεδο την τηλεργασία ( $p = .003$ ), την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας ( $p = .003$ ) και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ( $p = .001$ ). Επίσης, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, έναντι των εργαζομένων που κάποιες φορές εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, αξιολογούν σε υψηλότερο επίπεδο την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας ( $p = .008$ ) και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ( $p = .001$ ).

## Πίνακας 5. 25

Διαφορές ως προς τον βαθμό χρήσης της τηλεργασίας μετά τον covid από τους εργαζομένους σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας

	Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid:						Levene's Anova			
	Όχι		Μερικώς		Ναι		test			
	M	TA	M	TA	M	TA	F(2, 121)	P		
<b>Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία</b>	2,78	,66	2,86	,55	3,48	,68	,846	,431	5,709	<b>,004</b>
<b>Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας</b>	2,67	,49	2,53	,51	3,29	,73	1,516	,224	7,912	<b>,001</b>
Βαθμός επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας	3,24	,78	3,17	,76	3,64	,91	,014	,986	1,389	,253
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	2,73	,51	2,60	,34	2,82	,77	2,839	,062	,618	,540
<b>Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας</b>	2,72	,47	2,63	,45	3,25	,79	1,614	,203	6,055	<b>,003</b>

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον Πίνακα 5.26 παρουσιάζεται η πολλαπλή ανάλυση διασποράς με **εξαρτημένες μεταβλητές** την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας. Ως **ανεξάρτητες μεταβλητές** χρησιμοποιήθηκαν, το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, ο αριθμός των παιδιών, η θέση εργασίας στον οργανισμό, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η χρήση τηλεργασίας μετά τον covid. Από την ανάλυση προέκυψε ότι μόνο το φύλο αποτελεί στατιστικά σημαντική μεταβλητή ( $p < 0.05$ ).

Πίνακας 5. 26

Manova

Effect		Value	Hypothesis			Sig.	Partial Eta Squared
			F	df	Error df		
Intercept	Pillai's Trace	,909	184,570 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,000	,909
	Wilks' Lambda	,091	184,570 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,000	,909
	Hotelling's Trace	10,031	184,570 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,000	,909
	Roy's Largest Root	10,031	184,570 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,000	,909
<b>Φύλο</b>	Pillai's Trace	,116	2,406 <sup>b</sup>	5,000	92,000	<b>,043</b>	,116
	Wilks' Lambda	,884	2,406 <sup>b</sup>	5,000	92,000	<b>,043</b>	,116
	Hotelling's Trace	,131	2,406 <sup>b</sup>	5,000	92,000	<b>,043</b>	,116
	Roy's Largest Root	,131	2,406 <sup>b</sup>	5,000	92,000	<b>,043</b>	,116
Ηλικία	Pillai's Trace	,112	1,101	10,000	186,000	,363	,056
	Wilks' Lambda	,889	1,110 <sup>b</sup>	10,000	184,000	,357	,057
	Hotelling's Trace	,123	1,118	10,000	182,000	,351	,058
	Roy's Largest Root	,110	2,044 <sup>c</sup>	5,000	93,000	,080	,099
Μορφωτικό επίπεδο	Pillai's Trace	,072	,698	10,000	186,000	,725	,036
	Wilks' Lambda	,928	,696 <sup>b</sup>	10,000	184,000	,727	,036
	Hotelling's Trace	,076	,694	10,000	182,000	,729	,037
	Roy's Largest Root	,063	1,164 <sup>c</sup>	5,000	93,000	,333	,059
Οικογενειακή κατάσταση	Pillai's Trace	,156	1,571	10,000	186,000	,118	,078
	Wilks' Lambda	,848	1,581 <sup>b</sup>	10,000	184,000	,115	,079
	Hotelling's Trace	,175	1,590	10,000	182,000	,113	,080
	Roy's Largest Root	,143	2,660 <sup>c</sup>	5,000	93,000	,027	,125
Αριθμός παιδιών	Pillai's Trace	,067	,426	15,000	282,000	,971	,022
	Wilks' Lambda	,934	,423	15,000	254,373	,972	,022
	Hotelling's Trace	,070	,421	15,000	272,000	,973	,023
	Roy's Largest Root	,056	1,052 <sup>c</sup>	5,000	94,000	,392	,053
Θέση στον οργανισμό	Pillai's Trace	,054	1,059 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,388	,054
	Wilks' Lambda	,946	1,059 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,388	,054
	Hotelling's Trace	,058	1,059 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,388	,054
	Roy's Largest Root	,058	1,059 <sup>b</sup>	5,000	92,000	,388	,054



Χρόνια	Pillai's Trace	,071	,686	10,000	186,000	,736	,036
προϋπηρεσίας	Wilks' Lambda	,929	,685 <sup>b</sup>	10,000	184,000	,737	,036
	Hotelling's Trace	,075	,684	10,000	182,000	,738	,036
	Roy's Largest Root	,064	1,197 <sup>c</sup>	5,000	93,000	,317	,060
Χρήση	Pillai's Trace	,183	1,869	10,000	186,000	,052	,091
τηλεργασίας μετά τον covid	Wilks' Lambda	,825	1,852 <sup>b</sup>	10,000	184,000	,055	,091
	Hotelling's Trace	,202	1,835	10,000	182,000	,057	,092
	Roy's Largest Root	,120	2,239 <sup>c</sup>	5,000	93,000	,057	,107

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

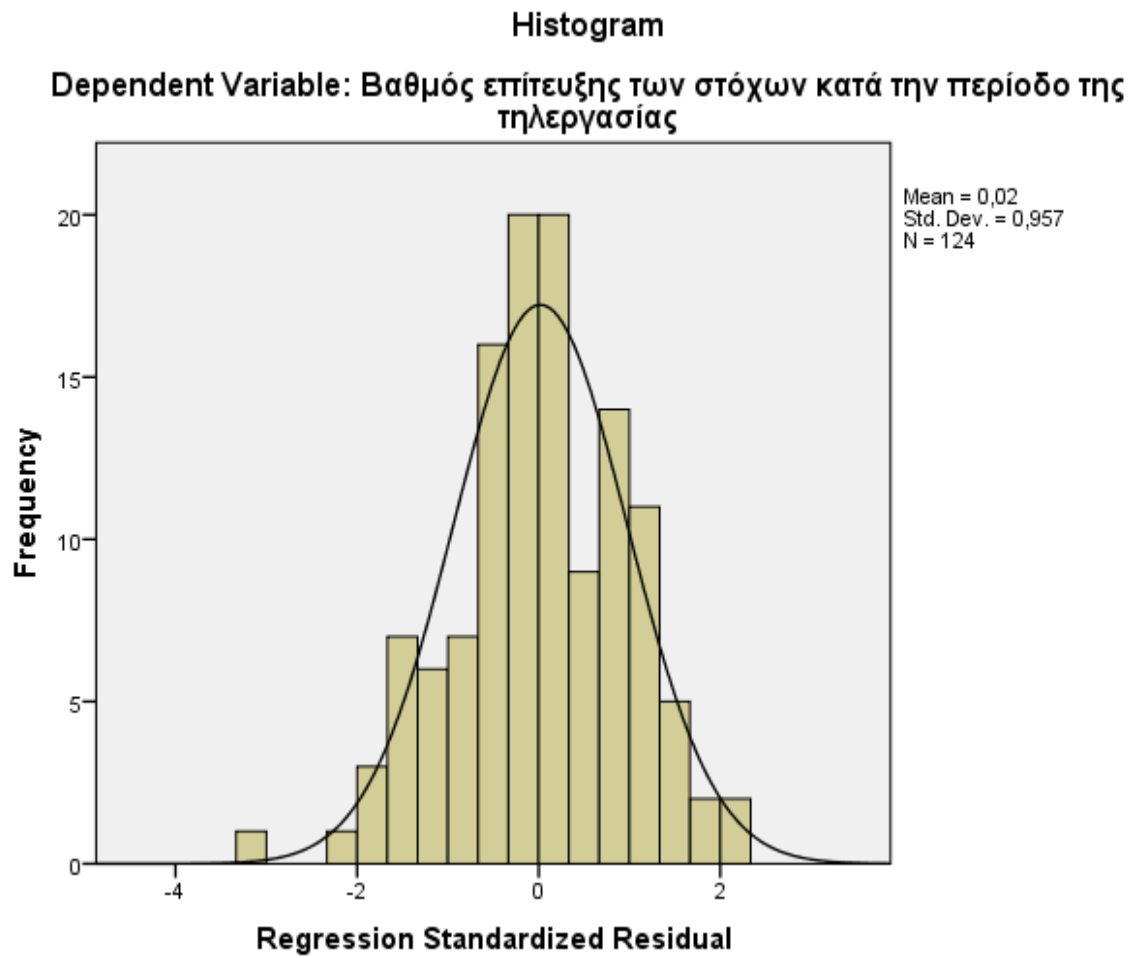
Στον Πίνακα 5.27 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με **εξαρτημένη μεταβλητή** τον βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας και με **ανεξάρτητες μεταβλητές** την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας. Επιπλέον, ως **ανεξάρτητες μεταβλητές** χρησιμοποιήθηκαν, το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, ο αριθμός των παιδιών, η θέση εργασίας στον οργανισμό, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η χρήση τηλεργασίας μετά τον covid. Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(3, 108) = 15.138$ ,  $p = .000$ ,  $R \text{ square} = .296$ . Επιπλέον, το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης, Durbin Watson = 1.917 (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγραμμικότητας ( $VIF < 10$ ). Ακόμα, οι υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 5.10) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 5.11) ικανοποιούνταν σε ικανοποιητικό βαθμό. Στατιστικά σημαντικές προβλεπτικές μεταβλητές του βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας ήταν η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ( $b = .422$ ,  $p < .01$ ), η προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας ( $b = .406$ ,  $p < .01$ ) και το φύλο ( $b = -.424$ ,  $p < .01$ ).

### Πίνακας 5. 27

#### Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης του Βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας

Model	Unstandardized		Standardized			Collinearity	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,855	,958		1,937	,056		
H αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	,031	,149	,025	,207	,836	,463	2,162
H αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	,414	,191	,270	2,168	,033	,434	2,303
H διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	,157	,166	,098	,946	,346	,623	1,604
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	,365	,163	,242	2,239	,027	,575	1,741
Φύλο	-,432	,139	-,264	-3,103	,002	,928	1,077
Ηλικία	,012	,113	,011	,109	,913	,669	1,494
Μορφωτικό επίπεδο	-,187	,115	-,148	-1,625	,107	,817	1,224
Οικογενειακή κατάσταση	,053	,118	,055	,445	,658	,434	2,304
Αριθμός παιδιών	-,057	,072	-,098	-,794	,429	,442	2,261
Θέση εργασίας στον οργανισμό	-,259	,221	-,112	-1,172	,244	,741	1,350
Χρόνια προϋπηρεσίας	,043	,110	,038	,390	,698	,712	1,404
Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid:	-,025	,121	-,018	-,204	,839	,840	1,190
10 (Constant)	1,181	,411		2,871	,005		
<b>H αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας</b>	<b>,422</b>	,136	,275	3,095	<b>,003</b>	,825	1,212
<b>Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας</b>	<b>,406</b>	,134	,269	3,027	<b>,003</b>	,823	1,216
<b>Φύλο</b>	<b>-,424</b>	,132	-,260	-3,203	<b>,002</b>	,993	1,007

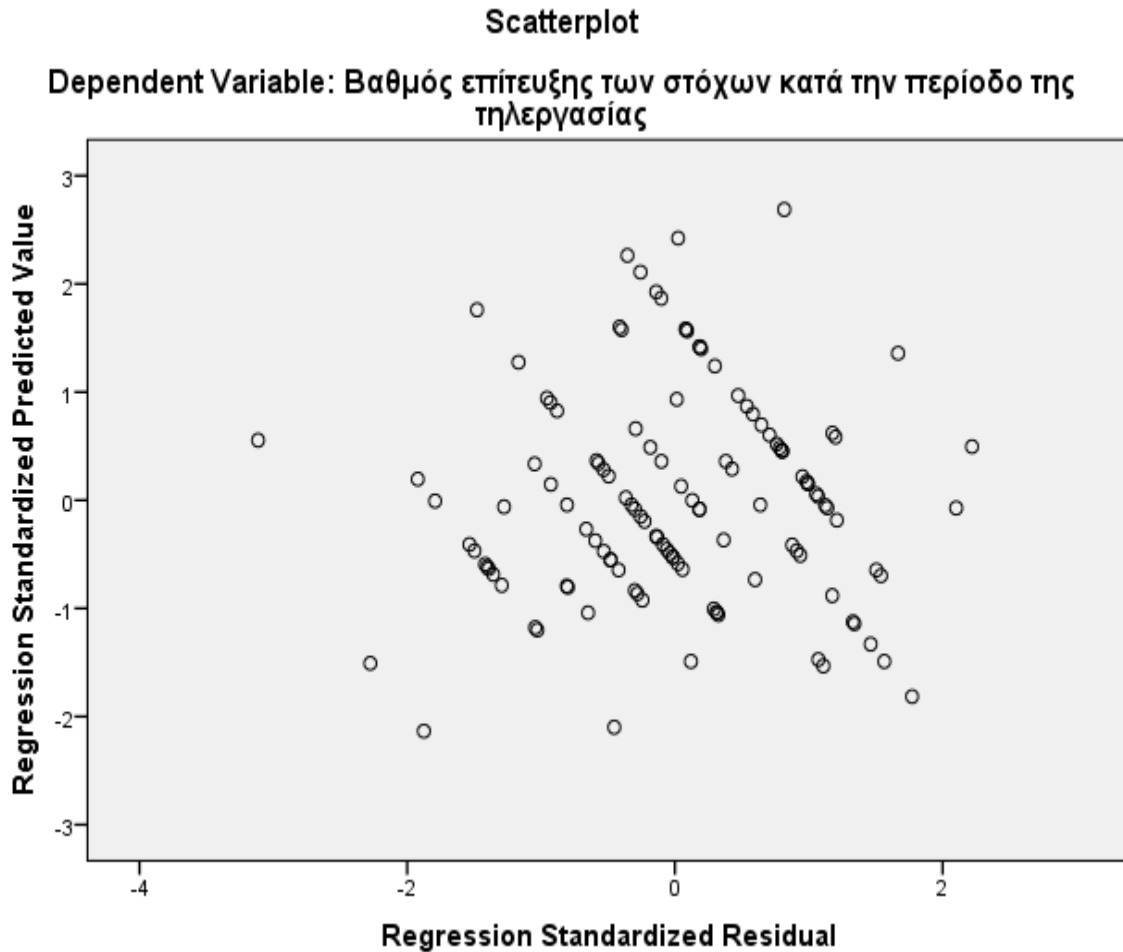
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5. 10**

**Ιστόγραμμα βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας**



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### **Γράφημα 5. 11**

**Διασπορά βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας**

#### **5.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων**

Τα αποτελέσματα της έρευνας που εκτέθηκαν στις προηγούμενες ενότητες αφορούν τις απόψεις των, συμμετεχόντων σε αυτή, εργαζομένων του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε) σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό τους, κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19. Αναλυτικότερα, στην έρευνα έλαβαν μέρος 124 υπάλληλοι από τους οποίους οι περισσότεροι ήταν γυναίκες, 40 έως 49 ετών, έγγαμοι, με 2 παιδιά. Επιπλέον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσαν υπάλληλοι, με εκπαίδευση πανεπιστημιακού επιπέδου ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, με 11 έως 20

έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό. Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία δεν είχε κάνει χρήση τηλεργασίας πριν τον covid (92,7%), όπως επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, δεν έκανε και μετά τη λήξη του covid (79,8%). Ωστόσο, διευκρινίζεται πως κατά τη διάρκεια της πανδημίας όλοι οι εργαζόμενοι στο Σ.ΕΠ.Ε. έκαναν χρήση της τηλεργασίας. Επίσης, αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελεί ότι, πριν τον covid ποσοστό περίπου 7% έκανε περιστασιακή ή και συχνή χρήση της τηλεργασίας, ενώ μετά τον covid το ποσοστό αυτό σχεδόν τριπλασιάστηκε αγγίζοντας το 20%.

Πιο αναλυτικά, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, βρέθηκε πως η **αντίληψη των ερωτηθέντων εργαζομένων γενικά για την τηλεργασία είναι, κατά μέσο όρο, ουδέτερη** δηλαδή ούτε θετική ούτε αρνητική ( $M = 2,85$ ). Πιο συγκεκριμένα, δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν σχετικά με το εάν η τηλεργασία:

- αυξάνει την παραγωγικότητα ( $M = 3,16$ ) και παρέχει περισσότερες δυνατότητες πρόσληψης ( $M = 2,89$ ),
- δημιουργεί προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας ( $M = 2,79$ ) και
- εάν είναι δύσκολο να εγγυηθεί κανείς την υγεία των τηλεεργαζομένων (εργασία από το σπίτι, σε καθημερινή βάση μέσω υπολογιστή) ( $M = 2,57$ ).

Επίσης, παρατηρήθηκε ότι **οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, είναι ουδέτεροι όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας** ( $M = 2,71$ ). Πιο αναλυτικά, δήλωσαν ουδέτερη γνώμη (ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν) σχετικά με το εάν:

- αντιμετώπισαν περισπασμούς στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων ( $M = 2,53$ ) και προβλήματα στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων ( $M = 2,81$ ), υπήρχε κατάλληλος εξοπλισμός στο σπίτι τους ώστε να μπορέσουν να τηλεεργαστούν ( $M = 2,53$ ),
- ο οργανισμός έλαβε τα κατάλληλα μέτρα για την εφαρμογή της τηλεργασίας ( $M = 2,57$ ), είχε καθήκοντα κατάλληλα για τηλεργασία ( $M = 2,61$ ), η τηλεργασία πρέπει να είναι μόνιμο καθεστώς στον οργανισμό ( $M = 2,67$ ), η εφαρμογή της τηλεργασίας επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού ( $M = 2,75$ ), η τηλεργασία είναι εφικτή για τον οργανισμό (Σ.ΕΠ.Ε) ( $M = 2,92$ ), υπήρχε ο κατάλληλος εξοπλισμός για να εφαρμοστεί η τηλεργασία ( $M = 2,85$ ),

- η τηλεργασία αύξησε το άγχος τους ( $M = 2,72$ ), επιβάρυνε την ψυχολογική τους κατάσταση ( $M = 2,93$ ), ένοιωσαν απομόνωση ή αποξένωση λόγω της τηλεργασίας ( $M = 2,82$ ),
- αυξήθηκε η απόδοσή τους με την τηλεργασία ( $M = 2,89$ ), έγιναν πιο αποδοτικοί με την τηλεργασία επειδή ένοιωθαν μεγαλύτερη ελευθερία ( $M = 2,99$ ), υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας τόσο με προϊστάμενο/η ( $M = 3,11$ ) όσο και με συναδέλφους ( $M = 3,17$ ).

Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως:

- ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό ήταν βιαστικός ( $M = 2,01$ ), δεν υπήρχε η κατάλληλη εκπαίδευση για να εφαρμοστεί η τηλεργασία ( $M = 2,06$ ), ο οργανισμός δεν είχε διαδικασίες κατάλληλες για τηλεργασία ( $M = 2,49$ ),
- δεν εργάστηκαν λιγότερες ώρες με την τηλεργασία ( $M = 2,39$ ), δεν υπήρχε μικρότερος όγκος εργασιών λόγω τηλεργασίας ( $M = 2,41$ ), δεν υπήρχε κατάλληλος χώρος στο σπίτι τους ώστε να μπορέσουν να τηλεεργαστούν ( $M = 2,48$ ).

Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως η τηλεργασία τους βοήθησε να ανταποκριθούν καλύτερα στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις ( $M = 3,69$ ).

Συνεχίζοντας, παρατηρήθηκε ότι **η άποψη των ερωτηθέντων εργαζομένων σχετικά με το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας είναι, κατά μέσο όρο, ουδέτερη** δηλαδή ούτε θετική ούτε αρνητική ( $M = 3,26$ ). Πιο συγκεκριμένα, δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, αναφορικά με το εάν:

- υπήρχε ταύτιση μεταξύ των συλλογικών στόχων του οργανισμού και των προσωπικών τους στόχων ( $M = 3,05$ ), ένοιωθαν ότι κατάφεραν να πετύχουν τους στόχους που είχε ο οργανισμός ( $M = 3,33$ ), αισθάνονται ότι μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού τους ( $M = 3,41$ ).

Από την έρευνα παρατηρήθηκε επίσης πως **οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, τοποθετούνται ουδέτερα όσον αφορά τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία** ( $M = 2,72$ ). Αναλυτικότερα, είχαν ουδέτερη γνώμη σχετικά με το εάν στον οργανισμό:

- οι προϊστάμενοι παρακολουθούν τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων απόδοσης των υφισταμένων ( $M = 3,36$ ) και καθορίζουν άτυπα τα καθήκοντα για την τηλεργασία ( $M = 3,40$ ).

Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι αξιολογούν τις καθιερωμένες ρουτίνες ( $M = 3,51$ ).

Τέλος, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως στον οργανισμό:

- δεν υπάρχει κανονισμός με τον οποίο καθορίζονται τα καθήκοντα για την τηλεργασία ( $M = 1,89$ ), τα συστήματα ελέγχου δεν επιτρέπουν την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στην τηλεργασία ( $M = 2,02$ ), τα εγχειρίδια πολιτικών και διαδικασιών δεν καθορίζουν τη ροή των διαδικασιών τηλεργασίας ( $M = 2,15$ ).

Κλείνοντας την περιγραφική ανάλυση, βρέθηκε πως **οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι έχουν ουδέτερη άποψη, κατά μέσο όρο, για τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης μέσω της τηλεργασίας** ( $M = 2,76$ ). Πιο συγκεκριμένα, δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, σχετικά με το εάν:

- έχουν πολλές ευκαιρίες να διευρύνουν τις δεξιότητές τους ( $M = 3,04$ ), έχουν την ευκαιρία να ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους συναδέλφους τους ( $M = 3,11$ ) και οι δραστηριότητες κατάρτισης του οργανισμού θεωρούνται πολύ σημαντικές από εκείνους ( $M = 3,10$ ).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι είχαν την άποψη πως:

- δεν εκπαιδεύτηκαν στο βαθμό που ήταν απαραίτητο ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις αξίες και τους κανόνες του οργανισμού ( $M = 2,27$ ) και πως δεν καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για την προσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στις ανάγκες τους ( $M = 2,28$ ).

Από την επαγωγική στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, βρέθηκαν τα εξής:

- Οι γυναίκες, σε σύγκριση με τους άνδρες, έχουν πιο θετική άποψη για την επίτευξη των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας.
- Οι εργαζόμενοι ηλικίας 40 – 49 ετών, εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους ηλικίας 30 – 39 ετών, αξιολογούν την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας σε υψηλότερο βαθμό.

- Οι εργαζόμενοι που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, αντιλαμβάνονται πιο θετικά την τηλεργασία γενικά, συγκριτικά με τους εργαζόμενους τριτοβάθμιας ή και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι εργαζόμενοι που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, εκτιμούν σε υψηλότερο βαθμό την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που δεν εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, έχουν θετικότερη άποψη για την τηλεργασία γενικά, την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας και την αντιληπτή αποτελεσματικότητά της.
- Οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, έναντι των εργαζομένων που κάποιες φορές εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, έχουν θετικότερη άποψη για την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας και την αντιληπτή αποτελεσματικότητά της.
- Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά διαφορές που συνδέονται με την θέση εργασίας, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό παιδιών και την προϋπηρεσία των ερωτηθέντων εργαζομένων.
- Από την πολυπαραγοντική ανάλυση επιβεβαιώθηκε μόνο η σχέση του φύλου με τις εξαρτημένες μεταβλητές (την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, το βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας, τη διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας).
- Από την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, βρέθηκε πως η αντιληπτή αποτελεσματικότητα, η προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας και το φύλο (γυναίκες) έχουν θετική επίδραση στο βαθμό επίτευξης των στόχων κατά την περίοδο της τηλεργασίας.

Από τα παραπάνω ευρήματα της έρευνας θα μπορούσε ως γενική διαπίστωση να θεωρηθεί ότι οι εργαζόμενοι στο Σ.ΕΠ.Ε. αντιμετωπίζουν ουδέτερα θέματα που αφορούν την εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την πανδημία του COVID-19, χωρίς όμως να λείπουν και οι αρνητικές τοποθετήσεις σε επιμέρους ζητήματα, όπως αυτά αναδείχθηκαν νωρίτερα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

#### 6.1 Συμπεράσματα έρευνας

Σήμερα η τηλεργασία αποτελεί μία αποδεκτή μορφή απασχόλησης η οποία κατά την περίοδο της πανδημίας εφαρμόστηκε σε ευρεία κλίμακα αναγκαστικά και όχι ως ελεύθερη επιλογή. Ένα μεγάλο μέρος οργανισμών, μετά την περίοδο της πανδημίας, έχει διατηρήσει αυτό το είδος εργασίας ακόμα και αν πρόκειται για μερική πλέον εφαρμογή. Βέβαια, υπάρχουν σε πολλές περιπτώσεις ελλείψεις, ειδικά σε θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα ζητούμενα. Αυτό υποστηρίχθηκε μέσα από την έρευνα, σύμφωνα με την οποία οι συμμετέχοντες ισχυρίστηκαν ότι δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένοι ή εκπαιδευμένοι ώστε να διεκπεραιώσουν ικανοποιητικά την εργασία τους υπό το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας. Περαιτέρω, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ενώ δεν είχαν ανάλογη εμπειρία πριν την πανδημία, αναγκάστηκαν να εργαστούν με αυτόν τον τρόπο κατά τη διάρκεια της πανδημίας στον οργανισμό τους. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, σύμφωνα με τους Vander Elst *et. al.* (2020), υποστηρίχθηκε ότι πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν την τηλεργασία λόγω της πανδημίας COVID-19, χωρίς όμως να παρέχουν στο προσωπικό τις απαραίτητες δεξιότητες για εργασία εξ αποστάσεως. Αυτό συνεπάγεται προβλήματα λόγω έλλειψης επαρκών γνώσεων και δεξιοτήτων.

Οι εργαζόμενοι στην ανωτέρω έρευνα ανέφεραν ότι αξιολογούν σε μέτριο βαθμό την τηλεργασία αναφορικά με παράγοντες που σχετίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας κατά την τηλεργασία από το σπίτι, τις πιθανότητες σε προσλήψεις, αν υφίστανται προβλήματα κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας και ό,τι αυτό συνεπάγεται για την υγεία των εργαζόμενων. Προβλήματα που συχνά αναφέρονται σε επαγγελματικό επίπεδο είναι η κακή σύνδεση στο διαδίκτυο, ο θόρυβος, ειδικά για αυτούς που είχαν παιδιά και γενικά, το μη φιλόξενο περιβάλλον για εργασία. Έρευνα που έγινε από τους Khan & Hasan (2020) κατέληξε στο συμπέρασμα πως την τρίτη εβδομάδα της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι άρχισαν να επιβαρύνονται λόγω των πιεσμένων συνθηκών της καθημερινότητας εξαιτίας της πανδημίας και των νέων κανόνων, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα. Αντιμετώπισαν δυσκολίες στο να συνεχίσουν να πειθαρχούν στην καθημερινότητα της εργασίας τους

και έχασαν τη δυνατότητα συνεργασίας. Επίσης, η αποσύνδεση από τις ευκολίες που τους παρείχε η εταιρεία τους, σε επίπεδο εξοπλισμού, τους δημιούργησε πολλά προβλήματα σε επίπεδο απόδοσης.

Επιπλέον, οι απόψεις των ερωτώμενων για δυσκολίες στο χώρο εργασίας από το σπίτι επιβεβαιώνονται και από τη μελέτη των Galanti *et. al.* (2021), η οποία ερεύνησε τον αντίκτυπο της σύγκρουσης οικογένειας - εργασίας και έδειξε ότι η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας του εργαζομένου και η κοινωνική απομόνωση συνδέθηκαν αρνητικά με την παραγωγικότητα και τη συμμετοχή σε εργασία από το σπίτι. Το άγχος της εργασίας από το σπίτι συνδέθηκε αρνητικά με τη σύγκρουση οικογένειας - εργασίας και την κοινωνική απομόνωση, ενώ η αυτονομία και η αυτό-ηγεσία δεν είχαν καμία επίδραση. Επίσης, η μελέτη των Oksanen *et. al.* (2021) έδειξε αυξημένο στρες για την τεχνολογία κυρίως για όσους δεν είναι συνηθισμένοι στην εξ αποστάσεως εργασία. Περαιτέρω, οι Oksanen *et al.* (2021) υποστήριξαν ότι το πλαίσιο του COVID-19 δημιούργησε ένα «σουρεαλιστικό» εργασιακό περιβάλλον, όπου οι υπάλληλοι πιέζονταν να παραμείνουν συνδεδεμένοι ενώ εξακολουθούσαν να είναι κοινωνικά απόμακροι οδηγώντας σε αυξημένο άγχος. Επιπρόσθετα, οι Jämsen *et. al.* (2022) επισημαίνουν ότι ένα περιβάλλον όπου ολόκληρος ο οργανισμός εργάζεται κυρίως εξ αποστάσεως ή με πλήρη απασχόληση, είναι απαιτητικό και δημιουργεί ένα νέο πεδίο για την έρευνα των εμπειριών των απομακρυσμένων εργαζομένων.

Επίσης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν πως έχουν αρνητική άποψη αναφορικά με το εάν υπάρχει στον οργανισμό κανονισμός που καθορίζει τα καθήκοντα για την τηλεργασία και ότι αξιολογούν σε μέτριο βαθμό την προσωπική τους ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας. Σύμφωνα με αυτό, βιβλιογραφικά, είναι και οι De Vrieset *et. al.* (2019), οι οποίοι ανέφεραν στην έρευνά τους ότι πολλοί δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν την τηλεργασία, χωρίς να είναι σαφές σε ποιο βαθμό η τηλεργασία είναι επωφελής για τους δημόσιους υπαλλήλους δείχνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις που βιώνουν οι εν λόγω εργαζόμενοι από την τηλεργασία (π.χ. επαγγελματική απομόνωση, μικρότερη δέσμευση με τον οργανισμό).

Περαιτέρω, οι ερωτώμενοι της έρευνάς μας, δήλωσαν πως δεν εκπαιδεύτηκαν επαρκώς προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε συνθήκες εργασίας που επιβάλλει η εφαρμογή της τηλεργασίας. Αναφορικά με αυτό, οι Merchant και Van der Stede (2017) υποστήριξαν ότι αυτά τα θέματα διασφαλίζονται με την άσκηση ελέγχων του προσωπικού, την τοποθέτηση εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων, και την παροχή των απαραίτητων πόρων.

Συνεχίζοντας, από τα ευρήματα της έρευνας βρέθηκε πως οι εργαζόμενοι ηλικίας 40 – 49 ετών, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους ηλικίας 30 – 39 ετών, έχουν πιο θετική άποψη για την προσωπική τους ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας. Όπως υποστηρίζεται βιβλιογραφικά από τους Parent & Thirion (2016) οι ανάγκες των εργαζομένων αλλάζουν ανάλογα με την ηλικία τους.

Επιπρόσθετα, από την έρευνα, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, σε αντίθεση με τους εργαζομένους που δεν εργάζονται εξ' αποστάσεως μετά τον covid, έχουν θετική άποψη για την τηλεργασία γενικά, την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Σύμφωνα με τους Khan & Hasan (2020), στην θετική αντίληψη της εξ αποστάσεως εργασίας μετά τον covid, αναφέρονται η υψηλή παραγωγικότητα λόγω εργασίας οποιαδήποτε στιγμή μέσα στην ημέρα, η βελτίωση της απόδοσης λόγω καλύτερης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας αλλά και η αποφυγή της κυκλοφοριακής συμφόρησης και η ταλαιπωρία των δρόμων που βιώνουν οι εργαζόμενοι.

Ολοκληρώνοντας με τα ευρήματα της έρευνας, βρέθηκε πως η αντιληπτή αποτελεσματικότητα μαζί με την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας και το φύλο (γυναίκες) έχουν θετική επίδραση στον βαθμό επίτευξης των στόχων στο διάστημα της τηλεργασίας.

Από όλα τα παραπάνω και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων αναδύεται η γενικότερη εικόνα της ουδετερότητας. Δηλαδή, απορρέει πως οι απόψεις τους είναι ουδέτερες, με κάποιες αρνητικές πτυχές, αναφορικά με την τηλεργασία, την αποτελεσματικότητά της, το βαθμό επίτευξης των στόχων και τη διαδικασία ελέγχου κατά την τηλεργασία αλλά και για την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας. Οι μελετητές αναφέρουν ότι ενώ οι εργοδότες αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις είναι σημαντικό να διασφαλιστεί τόσο η οικονομική ανάπτυξη των εταιρειών μελλοντικά, όσο και να δημιουργηθούν πρακτικές οι οποίες θα υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Εφόσον οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υποστήριξη, προκειμένου να επιτύχουν μία θετική ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, έχουν συνήθως περισσότερα κίνητρα να εργαστούν ποιοτικά (Ramakrishnan, 2020 a,b).

Ολοκληρώνοντας, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ενότητες οι οποίες εξετάστηκαν και αναπτύχθηκαν στην έρευνα, βρέθηκε να υπάρχει συμφωνία στα

αποτελέσματα που προέκυψαν, όπως προαναφέρθηκε. Επιπλέον, επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις που ορίστηκαν εξ αρχής.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση, βρέθηκε πως η προσφορά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Σ.ΕΠ.Ε. για την εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας ήταν σημαντική καθώς όπως προέκυψε, συνολικά από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι στο Σ.ΕΠ.Ε, παρότι δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία εξ' αποστάσεως εργασίας πριν την πανδημία, εργάστηκαν με αυτή τη μορφή απασχόλησης κατά τη διάρκεια της πανδημίας, γεγονός που οφείλεται στην οργάνωση της εφαρμογής της τηλεργασίας στον οργανισμό από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, παρά τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν.

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, σχετικά με το αν ο COVID-19 άλλαξε σημαντικά την προσέγγιση του Σ.ΕΠ.Ε. αναφορικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, διαπιστώθηκε πως το ποσοστό των εργαζομένων που έκανε περιστασιακή ή και συχνή χρήση της τηλεργασίας μετά τον covid, τριπλασιάστηκε (από 7% σε 20%), σε σύγκριση με το διάστημα πριν τον covid, γεγονός που δείχνει την αλλαγή στην αντιμετώπιση αυτής της νέας μορφής εργασίας, από τον οργανισμό, έστω και με περιθώρια επιπλέον βελτίωσης.

Σχετικά με την τρίτη ερευνητική υπόθεση, για το αν ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω της πανδημίας στο Σ.ΕΠ.Ε. θεωρήθηκε σχετικά βιαστικός, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο σχεδιασμός όντως θεωρήθηκε βιαστικός, χωρίς προετοιμασία, κυρίως λόγω του αναγκαστικού χαρακτήρα της εφαρμογής της τηλεργασίας εξ' αιτίας των κρατικών περιορισμών που επιβλήθηκαν με σκοπό τον περιορισμό της εξάπλωσης του covid.

Όσον αφορά την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, σχετικά με το αν η τηλεργασία επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία του Σ.ΕΠ.Ε., οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι αξιολόγησαν σε μέτριο προς αρνητικό βαθμό την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας συνολικά, καθώς το Σ.ΕΠ.Ε. ως αμιγώς ελεγκτικός μηχανισμός είναι δύσκολο να λειτουργήσει σε συνθήκες εξ' αποστάσεως εργασίας.

Ολοκληρώνοντας, με την πέμπτη και τελευταία ερευνητική υπόθεση, σχετικά με το αν οι κυριότερες συνέπειες εφαρμογής της τηλεργασίας στους υπαλλήλους του Σ.ΕΠ.Ε. ήταν η ψυχολογική και η επαγγελματική επιβάρυνσή τους, συνολικά από τα ευρήματα της έρευνας, φάνηκαν αυξημένα τα επίπεδα άγχους στους ερωτώμενους καθώς κλήθηκαν να ισορροπήσουν την επαγγελματική με την προσωπική ζωή έχοντας

ελάχιστες γνώσεις πάνω σε διαδικαστικά θέματα διεκπεραίωσης της εργασίας τους λόγω του ότι δεν είχαν την απαραίτητη εκπαίδευση για να ανταπεξέλθουν σωστά στο αντικείμενο τους. Επίσης, δεν είχαν την κατάλληλη προετοιμασία από τον οργανισμό τους μιας και αναγκάστηκαν να προβούν σε αυτό το νέο είδος εργασίας πολύ άμεσα λόγω των κρατικών μέτρων και περιορισμών που επιβλήθηκαν.

## **6.2 Προτάσεις**

Μετά από την πραγματοποίηση της έρευνας, ως πρόταση θα μπορούσε να αναφερθεί η βελτίωση του οργανισμού (Σ.ΕΠ.Ε.) σε διάφορους τομείς που σχετίζονται με την εφαρμογή της τηλεργασίας. Αρχικά, θα μπορούσαν να καθοριστούν κατάλληλες διαδικασίες οι οποίες θα επιτρέπουν στους υπαλλήλους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις του αντικειμένου εργασίας τους σε καθεστώς τηλεργασίας. Επίσης, ο οργανισμός θα πρέπει να εκσυγχρονίσει τόσο τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, όσο και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Τέλος, είναι σημαντική η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν καλύτερη κατάρτιση και εξοικείωση σχετικά με την εξ' αποστάσεως εργασία.

## **6.3 Περιορισμοί έρευνας**

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας ένας σημαντικός παράγοντας που δεν μελετήθηκε είναι ο βαθμός γνώσης - εξοικείωσης των υπαλλήλων του δείγματος με την τεχνολογία. Δηλαδή, δεν μελετήθηκε κατά πόσο ο βαθμός γνώσης - εξοικείωσης των υπαλλήλων με την τεχνολογία, όπως αυτός υπήρχε πριν την εφαρμογή της τηλεργασίας, επηρέασε ή όχι τις απαντήσεις τους στο κυρίως μέρος της έρευνας. Θα ήταν λογικό να υποθέσουμε ότι ένα άτομο με μεγάλη εξοικείωση με την τεχνολογία, σε σύγκριση με ένα άτομο με χαμηλό βαθμό εξοικείωσης με την τεχνολογία, πως θα είναι περισσότερο προσαρμοστικό στο να δουλεύει μέσω τηλεργασίας. Επιπρόσθετα, ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας είναι η μη διερεύνηση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των υπαλλήλων καθώς είναι πιθανό ένας εσωστρεφής ως άτομο υπάλληλος, έναντι ενός εξωστρεφούς υπαλλήλου, να αντιμετωπίζει διαφορετικά το θέμα της τηλεργασίας.

Ακόμη, παρόλο που μελετήθηκε ο αριθμός των παιδιών, δεν εξετάστηκε σε τι ηλικίες είναι αυτά, καθώς η ηλικία τους προσδιορίζει και διαφορετικές ανάγκες ως προς τον χρόνο του γονέα και υπαλλήλου απέναντι τους όταν αυτός βρίσκεται στο σπίτι και εργάζεται από εκεί. Επιπλέον, ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που δεν έχει μελετηθεί στην παρούσα έρευνα είναι αν υπάρχει ο κατάλληλος χώρος στο σπίτι για την πραγματοποίηση της τηλεργασίας. Τέλος, περιορισμός υπήρξε το σχετικά περιορισμένο μέγεθος του δείγματος καθώς επίσης και ότι μελετήθηκε μόνο ένας φορέας του Δημοσίου.

#### **6.4 Προτάσεις περαιτέρω έρευνας**

Όσον αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθούν ο βαθμός γνώσης - εξοικείωσης των υπαλλήλων με την τεχνολογία, αν θα προτιμούσαν να εργάζονται περισσότερο μόνοι τους ή εντός μιας ομάδας και αν υπάρχει ο κατάλληλος χώρος αλλά και οι συνθήκες για να εργαστούν από το σπίτι. Ακόμη, θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει μία μελλοντική έρευνα σε περίοδο κανονικότητας, δηλαδή να έχει παρέλθει αρκετός χρόνος από την περίοδο της πανδημίας και τις επιδράσεις της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Βγενής, Θ. (2023). ΣΕΠΕ: Η μετεξέλιξη σε Ανεξάρτητη Αρχή και το ενιαίο επιχειρησιακό κέντρο. The power game. [online] ανάκτηση από: <https://www.powergame.gr/asfalisi/374301/sepe-i-metexelixa-se-anexartiti-archi-kai-to-eniaio-epicheirisiako-kentro/> [πρόσβαση 12-4-2023]
- Επιθεώρηση Εργασίας. (2023). *Οργανόγραμμα*. [online] ανάκτηση από: <https://www.hli.gov.gr/organismos/organogramma/> [πρόσβαση 10-4-2023]
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

### Ξενόγλωσση

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Abilash, K. M., & Siju, N. M. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 1-10. <http://dx.doi.org/10.34293/management.v8i3.3547>.
- Adams, D. C. (2014). A generalized K statistic for estimating phylogenetic signal from shape and other high-dimensional multivariate data. *Systematic biology*, 63(5), 685-697.
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.
- Anh, P. T., & Dao, N. T. H. (2013). Managing human resources and the commitment of employees with enterprises. *Journal of Science VNU, Economics and Business*, 29(4), 24-34 (Anh, P. T., & Dao, N. T. H. (2013). Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 29(4), 24-340.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Astroza, S., Tirachini, A., Hurtubia, R., Carrasco, J. A., Guevara, A., Munizaga, M., Torres, V. (2021). Mobility Changes, Teleworking, and Remote Communication during the COVID-19 Pandemic in Chile. *Findings*, 13489.
- Australian Bureau of Statistics (2020), *Business Impacts of COVID-19, September 2020*, Available from: <https://www.abs.gov.au/statistics/economy/business-indicators/business-conditions-and-sentiments/sep-2020>[Accessed 3-6-2022].
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes.
- Barrero, J., N. Bloom and S. Davis (2021), Why Working From Home Will Stick, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741644>.
- Bateman, T. & Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, Vol. 21, 95-112.
- Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Belyaeva, Z., Shams, S. R., Santoro, G., & Grandhi, B. (2020). Unpacking stakeholder relationship management in the public and private sectors: the comparative insights. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 269-281.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of



the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.

Blum, T. C. (1990). *The organizational and structural content of employee assistance programs*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Caligiuri, P. M., & Day, D. V. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance: A study of cross-national work performance ratings. *Group & Organization Management*, 25(2), 154-174.

Campbell, (1999). By force of habit: A consumption-based explanation of aggregate stock market behavior. *Journal of political Economy*, 107(2), 205-251.

Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.

Cartmill, C. (2020). New Survey Shows 87% of Staff Wish to Work from Home in Post Lockdown World. Available online at: <https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-staff-wish-work-home-post-lockdown-world-2864590>.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40, 781-813.

Chen, Y. P., Hsu, Y. S., & Yip, F. W. K. (2011). Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1703-1722.

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in*

the 1990s. In *Knowledge and strategy* (pp. 25-40). Routledge.

Contreras, C. M., Metzger, G. A., Beane, J. D., Dedhia, P. H., Ejaz, A., & Pawlik, T. M. (2020). Telemedicine: patient-provider clinical engagement during the COVID-19 pandemic and beyond. *Journal of Gastrointestinal Surgery*, 24(7), 1692-1697.

Dachapalli, L. A. P. (2016). An investigation into the levels of job satisfaction and organizational commitment amongst South African police services employees. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 76-84.

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.

Dingel, J. and B. Neiman (2020), How many jobs can be done at home?, <https://github.com/jdingel/DingelNeimanworkathome/blob/master/DingelNeiman-workathome.pdf>.

Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), 173-190.

Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.

Eurofound (2017). Working Time Patterns for Sustainable Work. Available online at: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1720en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1720en.pdf).

Eurofound (2022), *Living and working in Europe 2021*, Available from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2022/living-and-working-in-europe-2021> [Accessed 13-6-2022].

Eurostat (2021), *European Union Unemployment Rate*, Available from: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?search=Regional+unemployment+map+2020&title=Special%3ASearch> [Accessed 13-6-2022].

Eurostat (2021), *European Labour Force Survey data*, Available from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force->

survey[Accessed 13-6-2022].

- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization science*, 9(4), 471-488.
- Fattore, G., Iacovone, D., & Steccolini, I. (2018). 'Managing successful change in the public sector': a view from the consultants' world. *Public Management Review*, 20(4), 587-606.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human relations*, 63(1), 63-82.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference* (14th ed.). New York: Routledge.
- Gálvez, A., Tirado, F., and Jesús Martínez, M. (2020). Work-life balance, organizations and social sustainability: analyzing female telework in Spain. *Sustainability* 12:3567. doi: 10.3390/su12093567.
- Gascoigne, C. (2020), Flexible working: lessons from the pandemic, Available at [https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working-lessons-from-pandemic-report\\_tcm18-92644.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working-lessons-from-pandemic-report_tcm18-92644.pdf)
- Gascoigne, C. (2020), Working from home: assessing the research evidence,

[https://www.cipd.co.uk/Images/8051-working-from-home-report\\_tcm18-84208.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/8051-working-from-home-report_tcm18-84208.pdf)

- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta - analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior* (5th ed.). New Jersey: Pearson.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206304271768>.
- Gray, J., (2017). *Fandom: Identities and communities in a mediated world*. NYU Press.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Haynes, P. (2015). *Managing complexity in the public services*. Routledge.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Huang, M. H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65.
- ILO (2020). *Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond*. Available online at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf).
- ILO (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during

COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.

Istat (2020), Situation and perspectives of enterprises during the health emergency COVID-19, <https://www.istat.it/it/archivio/244378>.

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240.

Johansson, (2009). Coding and use of tactile signals from the fingertips in object manipulation tasks. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(5), 345-359.

Kawashima, T., Nomura, S., Tanoue, Y., Yoneoka, D., Eguchi, A., Shi, S., & Miyata, H. (2021). The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health*, 192, 12-14.

Kff (Kaiser Family Foundation) (2021), *The Impact of the COVID-19 Pandemic on LGBT+ People's Mental Health*, Available from: <https://www.kff.org/other/issue-brief/the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-lgbt-peoples-mental-health/> [Accessed 3-5-2022].

Khan, R., & Hasan, S. L. (2020). Telecommuting: The problems & challenges during COVID-19 (2020). *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 9(7), 1027-1033.

Korpa, V. (2012). Darba un ģimenes dzīves Saskaņošana Privāta Sektora Organizācijās [Reconciliation of Work and Family Life in Private Sector Organizations]. Ph.D thesis. Available online at: [https://www.szf.lu.lv/fileadmin/user\\_upload/szf\\_faili/Petnieciba/promocijas\\_darbi/Viola\\_Korpa\\_2012.pdf](https://www.szf.lu.lv/fileadmin/user_upload/szf_faili/Petnieciba/promocijas_darbi/Viola_Korpa_2012.pdf).

Kotowska, I. E., Matysiak, A., Styrc, M., Pailhé, A., Solaz, A., & Vignoli, D. (2011). Second European quality of life survey: Family life and work.

Kramer, M. W. (2017). Sensemaking. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-10.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature

review. *Public administration*, 92(1), 1-20.

Lapsley, I., Miller, P., & Pollock, N. (2013). Foreword management consultants—demons or benign change agents? *Financial Accountability & Management*, 29(2), 117-123.

Lazarus, R. S. (2020). Psychological stress in the workplace. In *Occupational stress* (pp. 3-14). CRC Press.

Lizana, P. A., & Vega-Fernandez, G. (2021). Teacher teleworking during the covid-19 pandemic: Association between work hours, work–family balance and quality of life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7566.

Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.

Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., Vanadzins, I., Matisane, L., & Paegle, L. (2021). Work–life balance of the employed population during the emergency situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12, 682459.

Lund, S., Cheng, W. L., André, D., De Smet, A., Robinson, O., & Sanghvi, S. (2020). What 800 Executives Envision for the Postpandemic Workforce (McKinsey Global Institute).

Lyytinen, K., Nickerson, J. V., & King, J. L. (2021). Metahuman systems= humans+ machines that learn. *Journal of Information Technology*, 36(4), 427–445

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work–life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector. *Public Management Review*, 6(3), 377-393.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: FT Prentice Hall.

- Messenger, J. (2019). *Telework in the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Miller, K., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756-779.
- Morikawa, M. (2020). COVID-19, teleworking, and productivity. *VoxEU*, April, 14, 2020.
- Morosan-Danila, L., Grigoras-Ichim, C. E., & Bordeianu, O. M. (2021). Telework-Between Obligation and Solution During the COVID-19 Pandemic. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 21(1), 621-629.
- OECD (2021), *Tackling the mental health impact of the COVID-19 crisis: An integrated, whole-of-society response*, Available from: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tackling-the-mental-health-impact-of-the-covid-19-crisis-an-integrated-whole-of-society-response-0cca0b/>[Accessed 3-5-2022].
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I., & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, 106853.
- Okubo, T., Inoue, A., & Sekijima, K. (2021). Teleworker performance in the COVID-19 era in Japan. *Asian Economic Papers*, 20(2), 175-192.
- Pandey, S. K. (2010). Cutback management and the paradox of publicness. *Public administration review*, 70(4), 564-571.
- Parent-Thirion, A. (2016). Working Hours are Decreasing, So Does Work– Life Balance Still Matter?. Available online at: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1649en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1649en.pdf).
- Perović, L. M. (2021). Macroeconomic Effects Of Teleworking In Eu27: Stochastic Frontier Approach.
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England journal of medicine*, 383(6), 510-512.

- Power, K. (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustain. Sci.Pract. Policy*, 16, 67–73. doi: 10.1080/15487733.2020.1776561.
- Rai, A., Budhathoki, P. B., & Rai, C. K. (2021). Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 127-136. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.11](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.11).
- Ramakrishnan, R. (2020a). Work life balance during lockdown. *SSRN Electr. J.* 1–12. doi: 10.2139/ssrn.3717067.
- Ramakrishnan, R. (2020b). Work life balance post COVID-19. *SSRN Electr. J.* 1–17. doi: 10.2139/ssrn.3717081.
- Ribeiro, F. D. O., Sallaberry, J. D., Santos, E. A. D., & Tavares, G. D. O. D. (2020). Actions by the Courts of Accounts to minimize effects of coronavirus. *Revista de Administração Pública*, 54, 1402-1416.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flex workers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. Wiley.
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). Telework: conceptualization and issues for analysis. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 152-162.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*, 30(3), 203-215.
- Sadasivam, B. (2020). Shifting the Burden: Can Covid-19 Do it For Women’s Unpaid Work? Available online at: <https://www.socialeurope.eu/shifting-theburden-can-covid-19-do-it-for-womens-unpaid-work>.



- Sanfilippo, M. (2020). How to Improve Your Work-Life Balance Today. Available online at: <https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization studies*, 36(11), 1507-1529.
- Shekarchizadeh, A., Ghasemi, L., Tadi, M. J., Soltani, A., & Nili, M. (2015). Teleworking and its impact on institutional control in organizations. *Sains Humanika*, 5(2).
- Sinangil, H. K., & Ones, D. S. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology*, 52(3), 461-475.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488415589101>.
- Ștefan, S. C., Popa, Ș. C., & Albu, C. F. (2020). Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 124-143.
- Sugiarto, I. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 112-120. <http://dx.doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.112-120>.
- Sun, J.-H., & Hwang, J. (2020). The Effect of Internal and External Motivation on Job Satisfaction in the Mental Health Welfare Centers : Moderating Effect of the Supervision. *Journal of Public Policy Studies*, 37(2), 139-167. (In Korean). <http://dx.doi.org/10.33471/ila.37.2.6>.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and Health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising*

*Communities: People and Places in the Global Economy.*

- Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, 13(4), 2147.
- Tradingeconomics (2022), *European Union Unemployment Rate*, Available from:<https://tradingeconomics.com/european-union/unemployment-rate>[Accessed 13-6-2022].
- Tuu, H. H., & Liem, P. H. (2012). The commitment of employees to Khanh Hoa tourism company. *Journal of Economic Development*, 264, 56-64. (Tuu, H. H., & Liem, P. H. (2012). Sự gắn bó của nhân viên đối với công ty du lịch Khánh Hòa. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 264, 56-64/.
- Uresha, K. I. (2020). Influence of telecommuting on work-life balance and employee happiness: an empirical study of Sri Lankan employees. *Int. J. Manag. Excell.* 15, 2234–2243.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and employee well-being in corona times: The importance of optimal psychosocial work conditions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), e776-e777.
- Walker, B. W., & Caprar, D. V. (2020). When performance gets personal: Towards a theory of performance-based identity. *Human Relations*, 73(8), 1077-1105.
- West, Y. (2017). *Differences in perceived constraints of telework utilization among teleworkers and office workers* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977-995.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019-2040. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## Παράρτημα 1

### *Ερωτηματολόγιο*

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης εργασίας και οι επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης: Η περίπτωση του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)» θα σας παρακαλούσα να συμμετέχετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Η συμμετοχή σας είναι σημαντική ώστε να μου δώσετε την δυνατότητα να συλλέξω τα απαραίτητα δεδομένα για να ολοκληρωθεί η διεξαγωγή της έρευνας.

Για την συμπλήρωσή του απαιτείται πολύ λίγος, από τον πολύτιμο χρόνο σας. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

Για τυχόν απορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε στα email: perigian@yahoo.gr ή giannioudis.periklis@hli.gov.gr.

#### **1.Φύλο:**

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### **2.Ηλικία:**

- 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50+

#### **3.Μορφωτικό επίπεδο:**

- Πρωτοβάθμια  
 Δευτεροβάθμια  
 Τριτοβάθμια  
 Μεταπτυχιακό  
 Διδακτορικό

**4.Οικογενειακή κατάσταση:**

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

**5.Αριθμός παιδιών:**

- Κανένα
- Ένα
- Δύο
- Τρία
- Τέσσερα και άνω

**6.Θέση εργασίας στον οργανισμό:**

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος τμήματος
- Προϊστάμενος διεύθυνσης

**7.Χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό:**

- 1-10
- 11-20
- 21+

**8.Χρήση τηλεργασίας πριν τον covid:**

- Ναι
- Όχι
- Μερικώς

**9.Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid:**

- Ναι
- Όχι
- Μερικώς

**10.Στις προτάσεις που ακολουθούν καλείστε να δηλώσετε, σε καθεμιά από αυτές, τον βαθμό συμφωνίας σας:**

1= Διαφωνώ

2= Μάλλον διαφωνώ

3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ

4= Μάλλον συμφωνώ

5= Συμφωνώ

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Η τηλεργασία αυξάνει την παραγωγικότητα					
Η τηλεργασία παρέχει περισσότερες δυνατότητες πρόσληψης					
Η τηλεργασία δημιουργεί προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας					
Είναι δύσκολο να εγγωηθεί κανείς την υγεία των τηλεεργαζομένων (εργασία από το σπίτι, σε καθημερινή βάση μέσω υπολογιστή)					

#### **ΑΝΤΙΑΗΠΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Η τηλεργασία είναι εφικτή για τον οργανισμό (Σ.ΕΠ.Ε)					
Ο οργανισμός έχει καθήκοντα κατάλληλα για τηλεργασία					
Ο οργανισμός έχει διαδικασίες κατάλληλες για τηλεργασία					
Η τηλεργασία πρέπει να είναι μόνιμο καθεστώς στον οργανισμό					
Ο οργανισμός έλαβε τα κατάλληλα μέτρα για την εφαρμογή της τηλεργασίας					
Ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό ήταν βιαστικός					

Η εφαρμογή της τηλεργασίας επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού					
Υπήρχε ο κατάλληλος εξοπλισμός για να εφαρμοστεί η τηλεργασία					
Υπήρχε η κατάλληλη εκπαίδευση για να εφαρμοστεί η τηλεργασία					
Αυξήθηκε η απόδοσή σας με την τηλεργασία					
Γίνατε πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία επειδή νιώθατε μεγαλύτερη ελευθερία					
Υπήρχε μικρότερος όγκος εργασιών λόγω τηλεργασίας					
Εργαστήκατε λιγότερες ώρες με την τηλεργασία					
Υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας με προϊστάμενο/η					
Υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας με συναδέλφους					
Αντιμετωπίσατε προβλήματα στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων					
Αντιμετωπίσατε περισπασμούς στην εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων					
Η τηλεργασία σας βοήθησε να ανταποκριθείτε καλύτερα στις οικογενειακές σας υποχρεώσεις					
Υπήρχε κατάλληλος χώρος στο σπίτι σας ώστε να μπορέσετε να τηλεργαστείτε					
Υπήρχε κατάλληλος εξοπλισμός στο σπίτι σας ώστε να μπορέσετε να τηλεργαστείτε					
Η τηλεργασία αύξησε το άγχος σας					
Η τηλεργασία επιβάρυνε την ψυχολογική σας κατάσταση					
Νιώσατε απομόνωση ή αποξένωση λόγω της τηλεργασίας					

**Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ**

	1	2	3	4	5
Υπάρχει ομοιότητα μεταξύ των συλλογικών στόχων του οργανισμού και των προσωπικών μου στόχων					
Νιώθω ότι κατάφερα να πετύχω τους στόχους που είχε ο οργανισμός για μένα					
Αισθάνομαι ότι μπόρεσα να συνεισφέρω στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μου					

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΞ΄ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑ**

	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι παρακολουθούν τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων απόδοσης των υφισταμένων					
Στον οργανισμό, τα εγχειρίδια πολιτικών και διαδικασιών καθορίζουν τη ροή των διαδικασιών τηλεργασίας					
Οι προϊστάμενοι καθορίζουν άτυπα τα καθήκοντα για την τηλεργασία					
Στον οργανισμό, υπάρχει κανονισμός με τον οποίο καθορίζονται τα καθήκοντα για την τηλεργασία					
Στον οργανισμό, οι προϊστάμενοι αξιολογούν τις καθιερωμένες ρουτίνες					
Τα συστήματα ελέγχου επιτρέπουν την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στην τηλεργασία					

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ**

	1	2	3	4	5
Καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για την προσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στις ανάγκες μου					

Εκπαιδευτήκα προσεκτικά ώστε να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις αξίες και τους κανόνες του οργανισμού					
Οι δραστηριότητες κατάρτισης του οργανισμού θεωρούνται πολύ σημαντικές από μένα					
Έχω πολλές ευκαιρίες να διευρύνω τις δεξιότητές μου					
Έχω την ευκαιρία να ανταλλάσσω πληροφορίες με τους συναδέλφους μου					



## Παράρτημα 2

**Πίνακας 1:** Έλεγχος Bonferroni για την ηλικία σε σχέση με την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας (πίνακας 5.20).

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	<b>30 - 39</b> <b>40 - 49</b>	-,33156*	,13068	<b>,037</b>	-,6488	-,0143
	50+	-,20241	,13223	,385	-,5234	,1186
	40 - 49    30 - 39	,33156*	,13068	,037	,0143	,6488
	50+	,12915	,10211	,625	-,1188	,3770
	50+        30 - 39	,20241	,13223	,385	-,1186	,5234
	40 - 49	-,12915	,10211	,625	-,3770	,1188

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Πίνακας 2:** Έλεγχος Bonferroni για το μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας (πίνακας 5.21).

### Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Μορφωτικό επίπεδο	(J) Μορφωτικό επίπεδο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	p	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	-,14470	,19020	1,000	-,6067	,3173
		Μεταπτυχιακό	-,54749*	,19448	,017	-1,0199	-,0751
	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	,14470	,19020	1,000	-,3173	,6067
		Μεταπτυχιακό	-,40279*	,12536	,005	-,7073	-,0983
	<b>Μεταπτυχιακό</b>	<b>Δευτεροβάθμια</b>	,54749*	,19448	<b>,017</b>	,0751	1,0199
		<b>Τριτοβάθμια</b>	,40279*	,12536	<b>,005</b>	,0983	,7073
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	,03523	,15692	1,000	-,3460	,4164
		Μεταπτυχιακό	-,31869	,16045	,148	-,7084	,0711
	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	-,03523	,15692	1,000	-,4164	,3460
		Μεταπτυχιακό	-,35392*	,10342	,003	-,6052	-,1027
	<b>Μεταπτυχιακό</b>	Δευτεροβάθμια	,31869	,16045	,148	-,0711	,7084
		<b>Τριτοβάθμια</b>	,35392*	,10342	<b>,003</b>	,1027	,6052
Η διαδικασία του ελέγχου των εργαζομένων στην εξ' αποστάσεως εργασία	Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	,06609	,15105	1,000	-,3008	,4330
		Μεταπτυχιακό	-,00887	,15445	1,000	-,3840	,3663
	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	-,06609	,15105	1,000	-,4330	,3008
		Μεταπτυχιακό	-,07496	,09955	1,000	-,3168	,1669
	Μεταπτυχιακό	Δευτεροβάθμια	,00887	,15445	1,000	-,3663	,3840

		Τριτοβάθμια	,07496	,09955	1,000	-,1669	,3168
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	-,01527	,15706	1,000	-,3968	,3663
		Μεταπτυχιακό	-,21094	,16060	,575	-,6011	,1792
	Τριτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	,01527	,15706	1,000	-,3663	,3968
		Μεταπτυχιακό	-,19567	,10352	,184	-,4471	,0558
	Μεταπτυχιακό	Δευτεροβάθμια	,21094	,16060	,575	-,1792	,6011
		Τριτοβάθμια	,19567	,10352	,184	-,0558	,4471

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Πίνακας 3:** Έλεγχος Bonferroni για τη χρήση τηλεργασίας μετά τον covid σε σχέση με την αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία, την αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας και την προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας (πίνακας 5.25).

#### Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid:	(J) Χρήση τηλεργασίας μετά τον covid:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Η αντίληψη των εργαζομένων για την τηλεργασία	Όχι	Μερικώς	-,07431	,18465	1,000	-,5226	,3740
		Ναι	-,69444*	,20553	,003	-1,1934	-,1955
	Μερικώς	Όχι	,07431	,18465	1,000	-,3740	,5226
		Ναι	-,62013	,26056	,057	-1,2527	,0124
	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>	,69444*	,20553	<b>,003</b>	,1955	1,1934
		Μερικώς	,62013	,26056	,057	-,0124	1,2527
Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας	Όχι	Μερικώς	,13865	,14800	1,000	-,2206	,4979
		Ναι	-,61572*	,16473	,001	-1,0156	-,2158
	Μερικώς	Όχι	-,13865	,14800	1,000	-,4979	,2206
		Ναι	-,75438*	,20884	,001	-1,2614	-,2474
	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>	,61572*	,16473	<b>,001</b>	,2158	1,0156
		<b>Μερικώς</b>	,75438*	,20884	<b>,001</b>	,2474	1,2614
Προσωπική ανάπτυξη μέσω της τηλεργασίας	Όχι	Μερικώς	,09264	,14402	1,000	-,2570	,4423
		Ναι	-,53333*	,16030	,003	-,9225	-,1442
	Μερικώς	Όχι	-,09264	,14402	1,000	-,4423	,2570
		Ναι	-,62597*	,20322	,008	-1,1193	-,1326
	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>	,53333*	,16030	<b>,003</b>	,1442	,9225
		<b>Μερικώς</b>	,62597*	,20322	<b>,008</b>	,1326	1,1193

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.