



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



Τηλεργασία, η νέα μορφή απασχόλησης: Η περίπτωση του υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων

Μωραΐτη Γ. Μαντώ

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»



Τηλεργασία, η νέα μορφή απασχόλησης: Η περίπτωση του υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων

Μωραΐτη Γ. Μαντώ, ΑΜ: 20075

**Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Επίκουρος 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, the new form of employment: The case of the
Ministry of Development and Investments**

Moraiti G. Manto, R.N.: 20075

**Supervisor: Alexopoulos Andreas, Assistant 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»



Τηλεργασία, η νέα μορφή απασχόλησης:

Η περίπτωση του υπουργείου

Ανάπτυξης και Επενδύσεων

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 04.05.2023

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	ΧΥΖ ΑΛΙΝΑ	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	ΒΑΒΟΥΡΑ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο	

Τηλεργασία, η νέα μορφή απασχόλησης: Η περίπτωση του υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΜΩΡΑΪΤΗ ΜΑΝΤΩ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 20075 φοιτήτρια 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.

Αιγάλεω, 08.05.2023

Η Δηλούσα



Μαντώ Γ. Μωραΐτη

*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πανδημία του COVID-19 οδήγησε στην ξαφνική εισαγωγή της τηλεργασίας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα επιφέροντας νέα δεδομένα των οποίων οι συνέπειες δεν έχουν ακόμα αξιολογηθεί. Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, αναφορικά με την τηλεργασία κατά την διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Πιο αναλυτικά, μελετάται η προετοιμασία των εργαζομένων να μεταβούν σε καθεστώς τηλεργασίας, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που θεωρούν ότι παρουσιάστηκαν κατά την τηλεργασία. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται συνολικά από 181 εργαζομένους στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Παράλληλα και προκειμένου να υπάρξει μία πιο ολοκληρωμένη ερευνητική προσέγγιση του αντικείμενου πραγματοποιήθηκε και ποιοτική έρευνα με διεξαγωγή τριών συνεντεύξεων. Η έρευνα ανέδειξε μία σειρά από ζητήματα σχετικά με την τηλεργασία και τους παράγοντες που επιδρούν στην εφαρμογή της από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση της εφαρμογής της τηλεργασίας τόσο σε άλλα υπουργεία όσο και μετά το τέλος της πανδημίας.

Λέξεις - κλειδιά: τηλεργασία, πανδημία, δημόσια διοίκηση, τεχνολογία, Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων

Telework, the new form of employment: The case of the Ministry of Development and Investments

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic led to the sudden introduction of teleworking in the public and private sector in Greece, bringing new data whose consequences have not yet been evaluated. This research focuses on investigating the views of employees at the Ministry of Development and Investments, regarding teleworking during the COVID-19 pandemic. In more detail, the preparation of employees to switch to teleworking, the problems they faced, as well as the advantages and disadvantages they consider to have been presented during teleworking are studied. The survey sample consists of a total of 181 employees at the Ministry of Development and Investments. At the same time, and in order to have a more complete research approach to the subject, a qualitative research was carried out by conducting three interviews. The research highlighted a number of issues related to telework and the factors influencing its implementation by the organization's human resources. Further investigation of the implementation of teleworking both in other ministries and after the end of the pandemic is needed.

Keywords: telecommuting, pandemic, public administration, technology, Ministry of Development and Investments

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	xi
ABSTRACT	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xvii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ - Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
1.1.Τηλεργασία	2
1.2. Ιστορική αναδρομή και οριοθέτηση της τηλεργασίας	5
1.3. Διαστάσεις και παράγοντες της τηλεργασίας	8
1.4. Οργάνωση και χρόνος εργασίας	13
1.5. Ασάφεια ρόλου στην τηλεργασία	14
1.6. Δέσμευση εργαζομένων στην τηλεργασία	15
1.7. Διαχείριση εκπαίδευσης και εργασιακής απόδοσης.....	17
1.8. Κοινωνικό-φορολογική προστασία, ασφάλεια και υγεία στην εργασία	19
1.9. Ψηφιοποίηση.....	21
1.10. Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.....	22
1.11. Διοίκηση, ηγεσία και τηλεργασία	26
1.12. Τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19	31
1.13. Τηλεργασία στην Ελλάδα την περίοδο της πανδημίας	40
1.14. Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	45
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	45
2.1.Σκοπός της έρευνας.....	45
2.2. Δείγμα της έρευνας.....	45
2.3. Ερευνητικό εργαλείο	45
2.4. Συλλογή δεδομένων.....	46
2.5. Ανάλυση δεδομένων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	49
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	49
3.1.Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	49
3.2. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	93
4.1. Συμπεράσματα.....	93

4.2. Προτάσεις - Περιορισμοί	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	105
Ελληνόγλωσση.....	105
Ξενόγλωσση	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	123
Παράρτημα 1	123
Παράρτημα 2	127
Παράρτημα 3	128

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3. 1.....	49
Πίνακας 3. 2.....	50
Πίνακας 3. 3.....	51
Πίνακας 3. 4.....	52
Πίνακας 3. 5.....	53
Πίνακας 3. 6.....	54
Πίνακας 3. 7.....	55
Πίνακας 3. 8.....	56
Πίνακας 3. 9.....	57
Πίνακας 3. 10.....	58
Πίνακας 3. 11.....	59
Πίνακας 3. 12.....	60
Πίνακας 3. 13.....	61
Πίνακας 3. 14.....	62
Πίνακας 3. 15.....	63
Πίνακας 3. 16.....	64
Πίνακας 3. 17.....	65
Πίνακας 3. 18.....	66
Πίνακας 3. 19.....	67
Πίνακας 3. 20.....	68
Πίνακας 3. 21.....	69
Πίνακας 3. 22.....	70
Πίνακας 3. 23.....	71
Πίνακας 3. 24.....	72
Πίνακας 3. 25.....	73
Πίνακας 3. 26.....	74
Πίνακας 3. 27.....	75
Πίνακας 3. 28.....	76
Πίνακας 3. 29.....	77
Πίνακας 3. 30.....	78
Πίνακας 3. 31.....	79
Πίνακας 3. 32.....	80

Πίνακας 3. 33.....	81
--------------------	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 3. 1	49
Γράφημα 3. 2	50
Γράφημα 3. 3	51
Γράφημα 3. 4	52
Γράφημα 3. 5	53
Γράφημα 3. 6	54
Γράφημα 3. 7	55
Γράφημα 3. 8	56
Γράφημα 3. 9	57
Γράφημα 3. 10	58
Γράφημα 3. 11	59
Γράφημα 3. 12	60
Γράφημα 3. 13	61
Γράφημα 3. 14	62
Γράφημα 3. 15	63
Γράφημα 3. 16	64
Γράφημα 3. 17	65
Γράφημα 3. 18	66
Γράφημα 3. 19	67
Γράφημα 3. 20	68
Γράφημα 3. 21	69
Γράφημα 3. 22	70
Γράφημα 3. 23	71
Γράφημα 3. 24	72
Γράφημα 3. 25	73
Γράφημα 3. 26	74
Γράφημα 3. 27	75
Γράφημα 3. 28	76
Γράφημα 3. 29	77
Γράφημα 3. 30	78
Γράφημα 3. 31	79
Γράφημα 3. 32	80

Γράφημα 3. 33	81
Γράφημα 3. 34	82
Γράφημα 3. 35	83
Γράφημα 3. 36	83
Γράφημα 3. 37	84
Γράφημα 3. 38	84
Γράφημα 3. 39	85
Γράφημα 3. 40	86
Γράφημα 3. 41	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ - Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η πανδημία του COVID-19 προκάλεσε εκτεταμένη αναστάτωση στην οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα και άσκησε μεγάλη πίεση τόσο στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, όσο και σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς. Για να περιορίσουν τον αντίκτυπο της πανδημίας, πολλές χώρες παγκοσμίως, εφάρμοσαν μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης, περιορισμούς σε πλήθος δραστηριοτήτων αλλά και γενικότερα στην κυκλοφορία των ανθρώπων. Η κοινωνική και επαγγελματική δραστηριότητα σχεδόν διακόπηκε, με την επιβολή lockdown και περιορισμών της κυκλοφορίας με στόχο τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού (Walker *et. al.*, 2020). Σε μία άνευ προηγουμένου εξέλιξη των γεγονότων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο βρέθηκαν αποκλεισμένοι στα σπίτια τους και αναγκάστηκαν να εργαστούν από εκεί, λόγω του lockdown. Οι εργαζόμενοι βρέθηκαν αντιμέτωποι με νέες τεχνολογικές προκλήσεις και για πρώτη φορά η συντριπτική πλειονότητα αυτών έπρεπε να εργάζονται από το σπίτι, καταφεύγοντας στην τηλεργασία. Ξαφνικά, αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία με νέους τρόπους για να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα, να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους και να διατηρούν την αίσθηση της κανονικότητας. Αυτές οι αλλαγές στην επαγγελματική ζωή εκατομμυρίων εργαζομένων ήρθαν απότομα και ως αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι έπρεπε να εργαστούν από οικιακά περιβάλλοντα που ενδεχομένως ούτε ήταν κατάλληλα για εργασία αλλά ούτε τις συνθήκες που απαιτεί η τηλεργασία πληρούσαν (Waizenegger *et. al.*, 2020).

Μέσα σε λίγους μήνες, η τηλεργασία έγινε αναγκαιότητα για όλους, ή τουλάχιστον, για την πλειοψηφία των εργαζομένων των περισσότερων ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά και δημοσίων οργανισμών. Οι οργανισμοί έπρεπε να κάνουν τις απαραίτητες ρυθμίσεις για να επιτρέψουν στους εργαζομένους τους να συνεχίσουν να εργάζονται όχι στο γραφείο αλλά από το σπίτι βασιζόμενοι στην τηλεργασία, χρησιμοποιώντας μία σειρά από τεχνολογικές λύσεις για απομακρυσμένη, ομαδική συνεργασία όπως το Zoom, το Ms Teams, κ.λπ., είτε οι εργαζόμενοί τους είχαν προηγούμενη εμπειρία τηλεργασίας από το σπίτι, είτε όχι (Biron *et. al.*, 2021).

Αμέσως μετά τις πρώτες μολύνσεις και με τον αριθμό των νέων κρουσμάτων να αυξάνεται, η ελληνική κυβέρνηση ανακοίνωσε μία σειρά μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης και περιορισμούς στην κινητικότητα. Σχολεία, αθλητικοί χώροι,

ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες αναγκάστηκαν να κλείσουν τις εγκαταστάσεις τους σε μία προσπάθεια να προστατευτεί η δημόσια υγεία και να αποτραπεί ένας αυξανόμενος αριθμός νέων μολύνσεων.

Πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19, η τηλεργασία περιοριζόταν μόνο σε ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων και πολλοί από αυτούς εργάζονταν μόνο περιστασιακά από το σπίτι, ενώ βρίσκονταν στο γραφείο τις ημέρες που δεν έκαναν τηλεργασία. Τα ποσοστά τηλεργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση διέφεραν πολύ ως προς το βαθμό εφαρμογής τους, με τις περιπτώσεις χωρών όπως η Δανία, η Ολλανδία και η Σουηδία όπου το 30% ή περισσότερο των εργαζομένων, εργάζονταν από το σπίτι και σε περιπτώσεις όπου το ποσοστό αυτό ήταν μικρότερο του 10% του εργατικού δυναμικού, σε χώρες όπως η Τσεχία, η Πολωνία, η Ιταλία και η Ελλάδα (ILO, 2020). Ως εκ τούτου, η τηλεργασία στην Ελλάδα ήταν μάλλον περιορισμένη πριν από την πανδημία COVID-19 και οι περισσότεροι Έλληνες εργαζόμενοι δεν ήταν εξοικειωμένοι με αυτό το μοντέλο εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα έρευνα εξετάζει τον τρόπο που η τηλεργασία εφαρμόστηκε στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα και ειδικότερα στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Η εργασία διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια και το περιεχόμενο της τηλεργασίας καθώς και στοιχεία για την εφαρμογή της την περίοδο της πανδημίας στην Ελλάδα. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η εργασία ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα, η συζήτηση και οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και οι προτάσεις που προέκυψαν.

1.1.Τηλεργασία

Η τηλεργασία μπορεί να οριστεί ως μία διευθέτηση εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα εκτός του συμβατικού χώρου εργασίας, για τουλάχιστον ένα μέρος της εργάσιμης εβδομάδας, χρησιμοποιώντας Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών. Ενώ η πρόοδος της τεχνολογίας επιτάχυνε την υιοθέτηση της τηλεργασίας από διάφορους οργανισμούς, δεν είναι νέο φαινόμενο και στην πραγματικότητα προηγήθηκε της εμφάνισης κινητών τηλεφώνων, φορητών υπολογιστών και άλλων φορητών συσκευών (Bailey & Kurland, 2002).

Η τηλεργασία παρέχει οφέλη αλλά και προκλήσεις για τους εργαζόμενους και τους φορείς που την εφαρμόζουν. Η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων

είναι ίσως το πιο επιτακτικό επιχείρημα για την εισαγωγή της τηλεργασίας σε έναν οργανισμό. Η ευελιξία που συνοδεύει την τηλεργασία επιτρέπει στους εργαζόμενους να εργάζονται όταν αισθάνονται ότι μπορούν να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους και να αποφεύγουν τους πιθανούς περισπασμούς στο περιβάλλον του γραφείου τους (Golden & Veiga, 2008). Από την άλλη πλευρά, η χρήση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας για την επαφή με τους συναδέλφους εξαλείφει την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση και μειώνει την κοινωνική επαφή στο πλαίσιο της εργασίας (Ammons & Markham, 2004).

Ταυτόχρονα, η τηλεργασία από το σπίτι μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να βελτιώσουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να φροντίζουν τις οικογένειές τους (Ammons & Markham, 2004). Ωστόσο, η τηλεργασία από το σπίτι μπορεί κάλλιστα να διαταράξει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής ενός εργαζομένου. Το να εργάζεται κάποιος από το σπίτι του δεν είναι εύκολο αφού μπορεί να έχει συχνές διακοπές από τα μέλη της οικογένειας του και να στερείται και της απαραίτητης υποστήριξης που μπορεί να είχε εάν εργάζονταν στο γραφείο (Bailey & Kurland, 2002). Η εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών καθηκόντων αναδεικνύεται ως κρίσιμη πρόκληση για τους τηλεεργαζόμενους. Το στοιχείο αυτό μπορεί να έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους (Nakrošienė *et. al.*, 2019; Μπάλτζης, 2021).

Ενώ οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί να ανησυχούν για τον αντίκτυπο που θα μπορούσε να έχει στις προοπτικές σταδιοδρομίας τους η απουσία από το γραφείο, για ορισμένες ομάδες ανθρώπων η τηλεργασία μπορεί να τους βοηθήσει με τη σταδιοδρομία τους. Η τηλεργασία, για παράδειγμα, μπορεί να βοηθήσει τις εργαζόμενες μητέρες να παραμείνουν στην εργασία τους και να μην χρειαστεί να εγκαταλείψουν τη σταδιοδρομία τους φροντίζοντας παράλληλα τα παιδιά τους (Nakrošienė *et. al.*, 2019). Οι εργαζόμενοι που θέλουν ή πρέπει να περνούν περισσότερο χρόνο με τις οικογένειές τους μπορούν να το κάνουν, χωρίς να χρειαστεί να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, χάρη στην τηλεργασία (Madsen, 2003).

Η πανδημία COVID-19 οδήγησε σε δραματική αύξηση του αριθμού και του ποσοστού των εργαζομένων στο σύνολο του εργατικού δυναμικού που εργάζονται από απόσταση και ταυτόχρονα επαναπροσδιόρισε το πλαίσιο και το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η τηλεργασία. Οι περισσότεροι οργανισμοί και εργαζόμενοι ήταν απροετοίμαστοι να αντιμετωπίσουν αυτή τη νέα πραγματικότητα (Carillo *et. al.*, 2021).

Το 2019, ένα χρόνο πριν η πανδημία COVID-19 σαρώσει τον κόσμο, μόνο το 9% του συνολικού εργατικού δυναμικού στην Ευρωπαϊκή Ένωση εργαζόταν από το σπίτι σε τακτική βάση (Eurostat, 2020).

Τα lockdown και τα μέτρα που τα συνόδευαν ανάγκασαν τους οργανισμούς να εισαγάγουν ρυθμίσεις τηλεργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να έχουν τον χρόνο να προετοιμάσουν και να σχεδιάσουν ένα λεπτομερές και εμπεριστατωμένο σχέδιο για αυτή την μετάβαση για τους περισσότερους από τους υπαλλήλους τους. Η απαραίτητη υποδομή συχνά έλειπε, ενώ οι περίπλοκες οικογενειακές καταστάσεις πολλών εργαζομένων δεν μπορούσαν να ληφθούν υπόψη, καθώς η τηλεργασία εισήχθη απότομα και απροσδόκητα (Carillo *et. al.*, 2021).

Υπάρχουν εγγενείς διαφορές μεταξύ της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια των προηγούμενων χρόνων και της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η τηλεργασία δεν επέτρεπε πλέον στους τηλεεργαζόμενους την ελευθερία τοποθεσίας και χρόνου εργασίας που συνήθως συνεπάγεται. Οι εργαζόμενοι περιορίστηκαν αναπόφευκτα στα σπίτια τους και η πλήρης τηλεργασία κατά τις ώρες εργασίας έγινε υποχρεωτική, ενώ τα lockdown και η κοινωνική απομόνωση συχνά επιδείνωσαν προσωπικά ζητήματα και θόλωσαν τα όρια μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού χώρου (Carillo *et. al.*, 2021).

Μετά από φυσικές καταστροφές ή έκτακτες συνθήκες στο χώρο της δημόσιας υγείας, η τηλεργασία μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την ανάγκη για συνέχεια. Επιτρέπει στους οργανισμούς να διασφαλίζουν τη συνέχεια τους, ενεργώντας έτσι ως μέτρο έκτακτης ανάγκης (Mello *et. al.*, 2011). Κατά τη διάρκεια κανονικών περιόδων, η τηλεργασία θεωρείται συχνά ως ανταμοιβή που παρέχεται από τους οργανισμούς στο προσωπικό τους (Wheatley, 2012), για τη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής των εργαζομένων (Donnelly & Proctor - Thompson, 2015) και όχι ως μέσο αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης και επιπτώσεων από μία κρίση.

Σε κάθε περίπτωση, η τηλεργασία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, όπως συνέβη στην περίπτωση της πανδημίας COVID-19, καθίσταται υποχρεωτική και δεν είναι πλέον προαιρετική για τους περισσότερους εργαζόμενους (Carillo *et. al.*, 2021). Η αντιμετώπιση των αναγκών όσον αφορά την αποφυγή διαταραχών και τη διασφάλιση της συνέχειας και της ισορροπίας εργασίας-οικογένειας, είναι κρίσιμη, ιδιαίτερα όταν η τηλεργασία εισάγεται κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Savage, 2002). Καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις οι κρίσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν έγκαιρα, η

τηλεργασία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και ειδικότερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 έπρεπε να εφαρμοστεί ξαφνικά και χωρίς επαρκή προετοιμασία ή λεπτομερές σχέδιο. Οι οργανισμοί έπρεπε να σχεδιάσουν γρήγορα την εισαγωγή της τηλεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη το νέο και πρωτόγνωρο κοινωνικό περιβάλλον, αποκτώντας τα απαραίτητα εργαλεία και υποδομές και προετοιμάζοντας έναν νέο τρόπο οργάνωσης εργασίας για πρώτη φορά, τουλάχιστον σε τόσο μεγάλη κλίμακα (Donnelly & Proctor-Thompson, 2015).

Η τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 εισήχθη σε μία εποχή που οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν ποικίλες προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένου του άγχους λόγω ανησυχιών για την υγεία, των lockdowns και διαφορετικού βαθμού πρόσβασης στην τεχνολογία και τις υποδομές Πληροφοριών και Επικοινωνιών. Μία πανδημία, όπως η πρόσφατη της COVID-19, οδηγεί σε αυξημένες ανησυχίες για την υγεία και την ευημερία των ατόμων και των οικογενειών και των αγαπημένων τους προσώπων, ενώ η οικονομική ύφεση που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της πανδημίας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση του άγχους για το επαγγελματικό μέλλον (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Το άγχος που προκαλείται από τις επιπτώσεις στη δημόσια υγεία, τις κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες μιας πανδημίας θα μπορούσε να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Carillo *et. al.*, 2021).

Ως εκ τούτου, ενώ η τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 και των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης γενικά, μοιράζεται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά με την τηλεργασία κατά τη διάρκεια κανονικών περιόδων, οι ασυνήθιστες περιστάσεις που σχετίζονται με την πανδημία τη διαφοροποιούν σε κρίσιμες διαστάσεις. Η απότομη και απροσδόκητη φύση της πανδημίας και η μετάβαση στην υποχρεωτική τηλεργασία για τους περισσότερους εργαζομένους, αλλάζουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής και το εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους και τους αναγκάζουν να προσαρμοστούν σε μία νέα κατάσταση που απαιτεί σημαντικές προσαρμογές (Dawis *et. al.*, 2000).

1.2. Ιστορική αναδρομή και οριοθέτηση της τηλεργασίας

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19, η τηλεργασία έγινε το «νέο φυσιολογικό», αλλάζοντας τις ζωές των ανθρώπων και επηρεάζοντας τις εργασιακές σχέσεις. Περισσότερο από ποτέ, έχει εμπνεύσει ερευνητές από διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας: οικονομία, κοινωνιολογία, ιατρική, ηθική, κ.λπ. Ως όρος η τηλεργασία

μπορεί να εντοπιστεί στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία με την ονομασία εργασία εξ αποστάσεως, τηλεργασία, εργασία από το σπίτι, εργασία με κινητά, απομακρυσμένη ηλεκτρονική εργασία και εργασία από οπουδήποτε (Barsness *et. al.*, 2005; Butler *et. al.*, 2007; Chatterjee *et. al.*, 2009; Choudhury *et. al.*, 2021; Grant *et. al.*, 2013; Haddon & Lewis, 1994; Hamblin, 1995; Kloppries, 2018).

Οι προϋποθέσεις για την εμφάνιση της τηλεργασίας δημιουργήθηκαν με τις τηλεπικοινωνίες κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης, στις αρχές του 19^{ου} αι. Με το που εισήχθησαν η ομοσπονδιακή ταχυδρομική υπηρεσία, οι τηλεγράφοι, οι φωτογραφίες και τα τηλέφωνα, προκάλεσαν την μετάβαση από μία κοινωνία βασισμένη στη φωνητική επικοινωνία, την τέχνη και τα γραπτά (γράμματα, εφημερίδες και βιβλία) σε μία βιομηχανοποιημένη κοινωνία, που χαρακτηρίστηκε από την ανάπτυξη του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας, της εμφάνισης νέων κλάδων παραγωγής, νέων βιομηχανικών, εμπορικών και μεταφορικών κέντρων και την επέκταση των οικονομικών, εμπορικών και επικοινωνιακών σχέσεων. Με την πάροδο του χρόνου, οι ερευνητές προσπάθησαν να δώσουν έναν ενιαίο και καλά αποδεκτό ορισμό για την τηλεργασία, αλλά με μικρή επιτυχία. Ένας ορισμός που καλύπτει την ουσία της τηλεργασίας και τη διαφοροποιεί από άλλες μορφές εργασίας στο πλαίσιο των αλλαγών με την πάροδο του χρόνου φαίνεται αδύνατη προσπάθεια (Butler *et. al.*, 2007; Chatterjee *et. al.*, 2009; Choudhury *et. al.*, 2021).

Στη δεκαετία του 1980, ο Grant (1985) χαρακτήρισε την τηλεργασία ως ένα είδος απομακρυσμένης εργασίας ή ως την εκτέλεση κανονικών εργασιακών δραστηριοτήτων ενώ κάποιος είναι μακριά από τον κανονικό χώρο εργασίας του. Άλλοι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει ορισμούς, όπως: ως την εργασία μακριά από το κεντρικό γραφείο (Kelly, 1985) καθώς και ως τους εργαζόμενους που εργάζονται έξω από το παραδοσιακό περιβάλλον, σε άλλους χώρους πχ από το σπίτι τους αλλά και ως την εργασία στο σπίτι (Shamir & Salomon, 1985). Λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη της τεχνολογίας δηλαδή την τεχνολογία υπολογιστών και επικοινωνιών (Olson, 1989), ο ορισμός της απομακρυσμένης εργασίας επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει πτυχές των διαδικασιών που απαιτούνται για την οργάνωση της εργασίας εκτός των κανονικών οργανωτικών ορίων του χώρου και του χρόνου. Στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αι, η ψηφιακή επανάσταση, μέσω της χρήσης των υπολογιστών και των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ), επέτρεψε σταδιακά τη μετάβαση από τη μηχανική και την αναλογική ηλεκτρονική τεχνολογία στην ψηφιακή ηλεκτρονική τεχνολογία. Η έλευση του Διαδικτύου, η εισαγωγή του οικιακού υπολογιστή, η

εφεύρεση του World Wide Web, η παροχή των πρώτων διαδικτυακών υπηρεσιών από τα μέλη του, η μετάβαση στην ψηφιακή τηλεόραση, η χρήση κινητών τηλεφώνων, διαδικτυακών κοινωνικών δικτύων και η αύξηση του αριθμού των χρηστών σηματοδότησε την αρχή μιας εποχής ψηφιακής τεχνολογίας δηλαδή μία εποχή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην παραγωγική διαδικασία, με τις μηχανές να μειώνουν σταδιακά την ανάγκη για ανθρώπινη παρέμβαση. Σε αυτό το πλαίσιο της ψηφιακής οικονομίας, το ενδιαφέρον για την τηλεργασία έχει αυξηθεί και οι διεθνείς θεσμοί και οι σύγχρονοι ερευνητές έχουν αναπτύξει νέες σύγχρονες προσεγγίσεις υπό αυτό το πρίσμα. Έτσι, ενώ το 1996, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ) αντιμετώπισε την εργασία από το σπίτι ως μία μορφή οργάνωσης εργασίας στην οποία ο εργαζόμενος βρίσκεται σε απόσταση από τα κεντρικά γραφεία ή τις μονάδες παραγωγής του οργανισμού και δεν μπορεί να έχει προσωπική επαφή με τους συναδέλφους του (ILO, 1996). Το 2020 ο ίδιος οργανισμός διεύρυνε τον ορισμό της τηλεργασίας, λέγοντας ότι αντιπροσωπεύει την εργασία που εκτελείται εκτός της έδρας του εργοδότη, στο σπίτι του εργαζομένου ή αλλού χρησιμοποιώντας τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ψηφιακή τεχνολογία), όπως έξυπνα τηλέφωνα, tablet, φορητούς, και επιτραπέζιους υπολογιστές, κ.λπ., και πραγματοποιείται βάσει εθελοντικής συμφωνίας μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου, βάσει ορισμένων προκαθορισμένων ωρών/προγραμμάτων, συμφωνηθέντων για τον μηχανισμό επιτήρησης και ορισμένων ρυθμίσεων για την αναφορά της εργασίας που έχει αναληφθεί (ILO, 2020).

Εκτός από τα παραπάνω, ήδη από το 2008, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έκανε αρκετές συστάσεις για την τηλεργασία, όπως την εθελοντική επιλογή της τηλεργασίας, το δικαίωμα επιστροφής στην εργασία στα κεντρικά γραφεία του οργανισμού, την εγγύηση διατήρησης της ιδιότητας του εργαζομένου, την παροχή ίσης μεταχείρισης, την υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει, να εκπαιδεύει και να αξιολογεί τον τηλεεργαζόμενο, την κάλυψη του κόστους των διευθετήσεων τηλεργασίας από τον εργοδότη, την διασφάλιση της προστασίας όλων των τηλεεργαζομένων στον τομέα της ασφάλειας και υγείας στην εργασία, την σύναψη συμβάσεων ασφάλισης και εμπιστευτικότητας με τηλεεργαζόμενους, τον σεβασμό των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των τηλεεργαζομένων και την διευκόλυνση της πρόσβασης στην τηλεργασία (European Commission, 2008). Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση, συμφωνίες διαπραγματεύσεων μεταξύ του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και πολλών κοινωνικών εταίρων για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης

της εργασίας οδήγησαν στην έκδοση των Οδηγιών 91/533/ΕΟΚ και 2019/1152, οι οποίες ρυθμίζουν νέες πληροφορίες ειδικά για την τηλεργασία, όπως την σύμβαση της εργασίας της τηλεργασίας, τον εθελοντισμό και την αναστρεψιμότητα της τηλεργασίας, τα εργαλεία τηλεργασίας, την ίση μεταχείριση και τη μη διάκριση των τηλεεργαζομένων, το απόρρητο των τηλεεργαζομένων και ευάλωτων ομάδων εργαζομένων (European Parliament and European Council, 2019).

Μερικές παλαιότερες μελέτες παρουσιάζουν την τηλεργασία ως έναν ευέλικτο τρόπο εργασίας που περιλαμβάνει την ολοκλήρωση ενός ευρέος φάσματος δραστηριοτήτων εξ αποστάσεως εργασίας, ηλεκτρονικής επεξεργασίας πληροφοριών και χρήσης τηλεπικοινωνιών για τη διατήρηση της σχέσης εργοδότη - εργαζομένου ενώ εκτελείται εργασία πλήρους ή μερικής απασχόλησης (Fritz *et. al.*, 1995; Gray *et. al.*, 1996). Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν όρους όπως τηλεργασία ή εργασία εξ αποστάσεως, οι οποίοι γενικά αναφέρονται σε επικερδείς δραστηριότητες ή εργασίες που εκτελούνται εκτός γραφείου, είτε στο σπίτι, είτε αλλού, και βασίζονται σε νέες τεχνολογίες (Gallardo & Whitacre, 2018; Lachapelle *et. al.*, 2018; Toscano & Zappala, 2020).

1.3. Διαστάσεις και παράγοντες της τηλεργασίας

Η τηλεργασία, αν και δεν είναι νέο φαινόμενο, έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 (Milasi *et. al.*, 2021). Η τηλεργασία έχει πολλαπλά οφέλη για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς για αυτό και προτιμάται από τους εργαζόμενους (Harris, 2016). Έρευνες που έγιναν κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Marzban *et. al.*, 2021; Naor *et. al.*, 2021; Tagliaro & Migliore, 2021) υποδηλώνουν ότι πολλοί εργαζόμενοι θα προτιμούσαν τη συνέχιση της τηλεργασίας μετά την πανδημία. Ωστόσο, οι έρευνες αυτές επικεντρώθηκαν κυρίως στην εξέταση της επιθυμίας για το αν η τηλεργασία έπρεπε να είναι συνολική ή να αφορά κάποιες ημέρες την εβδομάδα, παρά στην εξερεύνηση των υποκείμενων κινήτρων που καθορίζουν μία τέτοια προτίμηση.

Το θεωρητικό πλαίσιο που υπάρχει για την τηλεργασία αναδεικνύει μία σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της. Τα ευρήματα από την πρώιμη έρευνα για την τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι διφορούμενα για το πώς οι παράγοντες εργασίας επηρέασαν τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων. Ορισμένοι τηλεεργαζόμενοι παρουσίασαν μειωμένη πίεση από τις απαιτήσεις εργασίας, καλύτερα αποτελέσματα εργασίας (π.χ. παραγωγικότητα) και περισσότερους πόρους

εργασίας (π.χ. αυξημένη καθοδήγηση της εργασίας λόγω του φόβου λάθους) (Ipsen *et. al.*, 2020), ενώ άλλοι παρουσίασαν αυξημένες απαιτήσεις και μειωμένους πόρους (π.χ. μειωμένο έλεγχο της εργασίας) σε σύγκριση με την εργασία γραφείου πριν από την πανδημία (Chong *et. al.*, 2020).

Ένας βασικός παράγοντας για την προτίμηση της τηλεργασίας είναι οι απαιτήσεις της εργασίας. Συνολικά, οι απαιτήσεις της εργασίας τείνουν να είναι πιο σημαντικοί και καθοριστικοί παράγοντες από τους πόρους εργασίας για τη διαμόρφωση των εργασιακών εμπειριών (Bakker *et. al.*, 2014). Η έρευνα για την τηλεργασία πριν από την πανδημία αναφέρει ότι οι απαιτήσεις της εργασίας μπορεί να αυξηθούν όταν οι συνάδελφοι δεν είναι άμεσα παρόντες για να επιλύσουν διάφορα ερωτήματα και προβλήματα που προκύπτουν (Koroma *et. al.*, 2014). Παρόμοιες δυσκολίες, όπως η παρεμπόδιση της πρόσβασης σε πληροφορίες ή η έλλειψη βοήθειας από συναδέλφους, έχουν συζητηθεί μόνο ως μειονεκτήματα της τηλεργασίας που θα μπορούσαν να σχετίζονται με την μειωμένη πιθανότητα επιλογής της (Baruch & Yuen, 2000).

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο της πανδημίας αναφέρει ανάμεικτα αποτελέσματα σχετικά με το εάν οι απαιτήσεις της εργασίας κατά την τηλεργασία συνδέονται με θετικές ή αρνητικές εμπειρίες των εργαζομένων. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η πανδημική τηλεργασία οδήγησε σε νέες απαιτήσεις που προέκυψαν από την πανδημία, ενώ άλλες υποδεικνύουν ότι η τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας σχετίζεται με την αυξημένη αποτελεσματικότητα λόγω της καλύτερης προσαρμογής του εργασιακού περιβάλλοντος στο σπίτι (λιγότεροι περισπασμοί ή διακοπές σε σχέση με το γραφείο), ιδιαίτερα για εκείνους που ανέφεραν υψηλό φόρτο εργασίας (Baert *et. al.*, 2020; Ipsen *et. al.*, 2020).

Ένας άλλος παράγοντας για την προτίμηση στην τηλεργασία είναι ο έλεγχος της εργασίας. Ο έλεγχος της εργασίας, σε αυτήν την περίπτωση, ορίζεται ως το αντιληπτό επίπεδο αυτονομίας και επιρροής που έχουν οι εργαζόμενοι για το πότε και πώς θα εργαστούν. Παραδείγματα ελέγχου εργασίας περιλαμβάνουν την αυτονομία στον προγραμματισμό της, τη λήψη αποφάσεων και την επιλογή μεθόδων εργασίας (Bakker & Demerouti, 2007). Η έρευνα που έγινε πριν από την πανδημία έδειξε ότι η τηλεργασία έχει ως πλεονέκτημα τον έλεγχο της εργασίας, όσον αφορά το πότε και πού γίνεται η εργασία και πώς συνδυάζεται και με άλλες πτυχές της ζωής (Mann & Holdsworth, 2003; Dambrin, 2004; Gajendran & Harrison, 2007; Vander Elst *et. al.*, 2017).

Αν και ορισμένες πανδημικές μελέτες επιβεβαίωσαν ότι η τηλεργασία περιλάμβανε καλύτερη διαχείριση της εργασίας, η οποία με την σειρά της συνδέθηκε με θετικές εμπειρίες (Ipsen *et. al.*, 2021; Wang *et. al.*, 2021), άλλες ανέφεραν ότι αυτή μειώθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημικής τηλεργασίας (Chong *et. al.*, 2020). Ανεξάρτητα από το αν η διαχείριση της εργασίας αυξήθηκε ή μειώθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας στην τηλεργασία, η έρευνα δείχνει ότι επηρεάζει την εμπειρία της τηλεργασίας. Σύμφωνα με την πρόταση των Lim & Teo (2000), η εμπειρία της τηλεργασίας μπορεί να επηρεάσει την πιθανότητα επιλογής της από τους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα, προηγούμενη έρευνα για την πρόθεση τηλεργασίας εντόπισε ότι η αυξημένη εργασιακή αυτονομία είναι ένα πλεονέκτημα της τηλεργασίας που σχετίζεται με τη θετική προτίμηση γι' αυτήν (Yap & Tng, 1990).

Η μετάβαση της εργασίας προς την τηλεργασία έδειξε πόσο καλά γίνεται διαχείριση και κοινοποίηση οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι οργανωτικές αλλαγές ήταν πανταχού παρούσες (Amis & Janz, 2020). Οι ξαφνικές προτιμήσεις για την τηλεργασία βρήκαν απροετοίμαστους οργανισμούς και εργαζόμενους (Kaushik & Guleria, 2020), με περισσότερους από τους μισούς εργαζομένους στην Ευρωπαϊκή Ένωση να στερούνται προηγούμενης εμπειρίας τηλεργασίας. Επίσης, η υποστήριξη και κυρίως η διοικητική υποστήριξη (π.χ. παρέχοντας υποδομή ή εκπαίδευση ΤΠΕ) αντιπροσωπεύουν έναν κρίσιμο πόρο εργασίας για τους τηλεεργαζόμενους, που πιθανόν να είναι κρίσιμος για τις θετικές εμπειρίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Milasi *et. al.*, 2021).

Οι Baruch & Nicholson (1997) προτείνουν ότι η διεπαφή σπιτιού/εργασίας, δηλαδή το σύστημα επικοινωνίας λογισμικών σε διαφορετικούς χώρους, (συμπεριλαμβανομένου του φυσικού χώρου και των εγκαταστάσεων) είναι ένας απαραίτητος παράγοντας για την αποτελεσματική τηλεργασία. Ομοίως, ορισμένες μελέτες για την προτίμηση στην τηλεργασία υποδεικνύουν ότι τα μειονεκτήματα/πλεονεκτήματα της τηλεργασίας που σχετίζονται με τη διεπαφή σπιτιού/εργασίας απορρέουν από τις στάσεις που αναπτύσσονται γι' αυτή (Yap & Tng, 1990) και πιθανώς την κλίση προς αυτή (Lim & Teo, 2000). Δεδομένου ότι η διεπαφή σπίτι/εργασία φαίνεται να έχει σημαντική επιρροή στις πανδημικές εμπειρίες της τηλεργασίας (Baert *et. al.*, 2020; Ipsen *et. al.*, 2020) μπορεί να σχετίζεται με την προτίμηση των εργαζομένων.

Η καταλληλότητα του γραφείου στο σπίτι αφορά την επάρκεια της εργονομίας των επίπλων (π.χ. γραφείο και καρέκλα με ρυθμιζόμενο ύψος), την τεχνολογία και το

υλικό σταθμών εργασίας (π.χ. φορητούς υπολογιστές, οθόνες ή τηλέφωνα) και την πρόσβαση σε δεδομένα και έγγραφα. Αυτοί οι παράγοντες είναι πόροι που μπορούν να αξιοποιήσουν οι εργαζόμενοι για να ολοκληρώσουν την εργασία τους. Η έρευνα τοποθετεί την καταλληλότητα του γραφείου στο σπίτι όχι μόνο ως παράγοντα επιτυχίας στην τηλεργασία (Baruch & Nicholson, 1997) αλλά και ως σημαντικό παράγοντα που θα επηρεάσει την προτίμηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η ύπαρξη και διαθεσιμότητα ενός ξεχωριστού δωματίου για εργασία είναι ένας παράγοντας που μπορεί να ευνοήσει την επιλογή της τηλεργασίας από τους εργαζόμενους (Yap & Tng, 1990).

Επιπλέον, η καταλληλότητα του γραφείου στο σπίτι φαίνεται να επηρεάζει βαθιά τις εμπειρίες τηλεργασίας και, ως εκ τούτου, και την προτίμηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η καταλληλότητα σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και τις αντιλήψεις για την παραγωγική εργασία (Bosua *et. al.*, 2013). Η ανεπάρκεια καταλληλότητας του γραφείου στο σπίτι έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με αρνητικά σωματικά και ψυχολογικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα το επαγγελματικό στρες ή προβλήματα μυοσκελετικής υγείας (Sethi *et. al.*, 2011). Λόγω της έλλειψης προετοιμασίας αλλά και την μεγάλη ανάγκη για την ύπαρξη τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Milasi *et. al.*, 2021), η ανεπάρκεια καταλληλότητας του γραφείου στο σπίτι φαίνεται να είναι ένα κοινό πρόβλημα, και αναφέρεται κυρίως στην έλλειψη εργονομικών επίπλων και επαρκούς τεχνολογικού υλικού, καθώς και στην ανεπαρκή πρόσβαση σε έγγραφα και δεδομένα (Ipsen *et. al.*, 2020).

Η θεωρία προσαρμογής της ιδιωτικής ζωής υποδηλώνει ότι τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία άρα και με την τηλεργασία μεγιστοποιούνται όταν τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά ταιριάζουν με τις ατομικές ανάγκες (Weber *et. al.*, 2021). Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι το απόρρητο επηρεάζει την τηλεργασία. Για παράδειγμα, αν τα παιδιά στο σπίτι δεν επιτρέπουν ιδιωτικό χώρο στον εργαζόμενο, αυτό μπορεί να αποτελέσει έναν παράγοντα για να μην την προτιμά ο εργαζόμενος. Από την άλλη, αν το σπίτι προσφέρει ένα περιβάλλον όπου υπάρχουν λιγότεροι περισπασμοί, τότε είναι πιο πιθανό να προτιμηθεί η τηλεργασία (Baruch & Yuen, 2000).

Έρευνα που δεν περιλάμβανε την τηλεργασία δείχνει ότι η προσαρμογή στις εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζει την εργασιακή εμπειρία (π.χ. πραγματοποιείται με διάφορα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία και την υγεία, την ικανοποίηση, την εργασιακή κόπωση, την αυτοαξιολόγηση της παραγωγικότητας, κ.λπ.) (Weber *et.*

al., 2021; Weber & Gatersleben, 2021). Αν και η προσαρμογή στις εργασιακές απαιτήσεις στα πλαίσια της τηλεργασίας δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι η καλή προσαρμογή κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, σχετίζεται με μία θετική εμπειρία. Στο πλαίσιο της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια του COVID-19, υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις ότι οι τηλεργαζόμενοι βιώνουν πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την προσαρμογή στις εργασιακές απαιτήσεις, όπως καλύτερη συγκέντρωση, με αποτέλεσμα αυξημένη αποδοτικότητα, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και μειωμένο επαγγελματικό άγχος (Baert *et. al.*, 2020). Περαιτέρω, άλλες έρευνες (Ipsen *et. al.*, 2020; Xiao *et. al.*, 2021; Wütschert *et. al.*, 2021) επισημαίνουν διαφορές στην προσαρμογή του απορρήτου της εργασίας στο σπίτι μεταξύ των εργαζόμενων. Για παράδειγμα, η πιθανότητα να αποσπαστεί η προσοχή τους από μέλη της οικογένειας τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στο σπίτι, αναγνωρίστηκε από ορισμένους ως μία πτυχή που επηρέασε αρνητικά την τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Για άλλους πάλι, η πιθανότητα να βρουν χρόνο να επικεντρωθούν στην εργασία τους χωρίς να τους διακόπτουν άλλα άτομα (π.χ. κοινό, τηλέφωνα) και να τους ενοχλεί κάποιος (π.χ. συνάδελφοι), ήταν θετικές πτυχές της τηλεργασίας σε σύγκριση με την εργασία γραφείου (Ipsen *et. al.*, 2020). Αυτό υποδηλώνει ότι ορισμένοι τηλεργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα περισπασμών κατά την τηλεργασία, κάτι που θα μπορούσε να παρεμποδίσει την εμπειρία τους και, ως εκ τούτου, να επηρεάσει την προτίμηση - επιλογή τους.

Η ευθύνη της παιδικής μέριμνας έχει τοποθετηθεί στη θεωρητική και εμπειρική έρευνα ως παράγοντας επιτυχίας της τηλεργασίας (Baruch & Nicholson, 1997; Yap & Tng, 1990) και ως προγνωστικός παράγοντας της προτίμησης της. Ένας εργαζόμενος που είναι επιφορτισμένος με την μέριμνα των παιδιών του ενδέχεται να αντιμετωπίσει πιο θετικά την τηλεργασία δεδομένου ότι θα έχει περισσότερο χρόνο που μπορεί να δαπανήσει μαζί τους. Αντίστοιχα, για κάποιους άλλους εργαζόμενους μπορεί να αποτελεί αρνητικό παράγοντα δεδομένου ότι η ύπαρξη παιδιών στο σπίτι μπορεί να μην τους επιτρέψει να εργαστούν όπως θα ήθελαν (Baruch & Yuen, 2000). Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι σε άλλες έρευνες για την τηλεργασία, οι οικογενειακές δεσμεύσεις έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας για την επιδίωξή της, αφού μπορεί να προσφέρει ευελιξία στις ευθύνες εργασίας και φροντίδας (Frone & Yardley, 1996). Ωστόσο, η τηλεργασία έχει επίσης θεωρηθεί επίφοβη ως προς το να θολώσει τα επαγγελματικά και οικιακά όρια (Gajendran & Harrison, 2007). Καθ' όλη τη διάρκεια

του κλεισίματος των νηπιαγωγείων και των σχολείων στην πανδημία, πολλοί γονείς συνδύασαν την εργασία, τη φροντίδα των παιδιών και την εκπαίδευση του παιδιού στο σπίτι, αυξάνοντας τα βάρη και τις ευθύνες που είχαν (Shockley *et. al.*, 2021). Ως εκ τούτου, η φροντίδα των παιδιών θεωρείται κοινωνική απαίτηση που χρήζει πρόσθετης διαχείρισης πέρα από τις απαιτήσεις εργασίας. Οι ερευνητές της πανδημίας επισημαίνουν δυνητικά επιζήμιες επιπτώσεις της πανδημικής τηλεργασίας στην υγεία, οι οποίες ενισχύονται από τον πολλαπλασιασμό των εργασιών και των απαιτήσεων που δεν σχετίζονται με την εργασία (Xiao *et. al.*, 2021). Συνεπώς, η εμπειρία της τηλεργασίας, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, είναι πιθανό να είναι διαφορετική για όσους έχουν ευθύνες παιδικής μέριμνας από εκείνους που δεν έχουν. Επομένως, οι δεσμεύσεις για τη φροντίδα των παιδιών είναι πιθανό να επηρεάσουν τις εμπειρίες τηλεργασίας, με αποτέλεσμα, πιθανώς να επηρεάσουν και την προτίμηση γι' αυτή.

1.4. Οργάνωση και χρόνος εργασίας

Καθώς η πανδημία του COVID-19 εξαπλώθηκε γρήγορα, όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να καθιερώσουν προσωρινή άδεια, να μειώσουν τους μισθούς, να μειώσουν τις ώρες εργασίας, να αναστείλουν προσωρινά ή μόνιμα τις δραστηριότητές τους, να προβούν σε απολύσεις ή να μειώσουν τον αριθμό των θέσεων εργασίας. Σημαντικό μέρος του ενεργού ευρωπαϊκού πληθυσμού αναγκάστηκε να επιλέξει μεταξύ τηλεργασίας ή μερικής απασχόλησης, όπου το επέτρεπαν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση της τηλεργασίας, οι περισσότερες αλλαγές περιλάμβαναν: τροποποιήσεις ωραρίου εργασίας που συμφωνήθηκαν και από τα δύο μέρη ή προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα που εισήγαγε ο εργοδότης, διαχείριση φόρτου εργασίας, καταγραφή (παρακολούθηση) των ωρών εργασίας (περιορισμένες, κανονικές και υπερωρίες), ορισμό της εργασιακής αυτονομίας με συνέπειες στην προτεραιότητα και το περιεχόμενο των επαγγελματικών καθηκόντων και άλλα. Πρόσφατες μελέτες (Carillo *et. al.*, 2021; Forte *et. al.*, 2021; Mar & Buzeti, 2021) έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι τηλεργαζόμενοι αντιμετώπισαν διευρυμένα ωράρια εργασίας ως αποτέλεσμα παρατεταμένων ωρών εργασίας τόσο κατά τις βραδινές ώρες, όσο και τα Σαββατοκύριακα, είτε λόγω της επέκτασης των συναντήσεων με πελάτες, είτε με ομάδες εργασίας για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας.

Άλλοι θεωρητικοί που μελετούν τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας των μελών της ομάδας στη δυναμική και την απόδοση της εργασίας έδειξαν ότι η

τηλεργασία γενικά έχει ουσιαστική επίδραση στην αποτελεσματικότητα (Jimenez *et. al.*, 2017; Taras *et. al.*, 2013; 2019). Οι Andrade & Petiz Lousã (2021) έδειξαν ότι η τηλεργασία έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη ρουτίνα εργασίας των εργαζομένων, όπως αυξημένες υπερωρίες, υπερφορτωμένους ρόλους, εκπαίδευση στη χρήση της τεχνολογίας μετά τις ώρες εργασίας, χαμηλή αυτονομία εργασίας και θολή γραμμή μεταξύ αμειβόμενης εργασίας και προσωπικής ζωής.

1.5. Ασάφεια ρόλου στην τηλεργασία

Η ασάφεια του ρόλου είναι το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας σχετικά με τις προσδοκίες που σχετίζονται με τις ευθύνες στο ρόλο ενός ατόμου. Η τηλεργασία μπορεί να αυξήσει την ασάφεια του ρόλου λόγω των επικοινωνιακών προκλήσεων που προκύπτουν αφού οι τηλεεργαζόμενοι δεν είναι φυσικά παρόντες στο γραφείο και πρέπει να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικές συσκευές επικοινωνίας (Sardeshmukh *et. al.*, 2012). Η τηλεργασία, λόγω της απόστασης που υπάρχει από το φυσικό περιβάλλον εργασίας, μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα απομόνωσης και αποδέσμευσης από τους συναδέλφους (Cooper & Karland, 2002). Δεδομένου ότι οι ψηφιακές επικοινωνίες δεν προσφέρουν τόσο πλούσιες αλληλεπιδράσεις όσο η προσωπική, οι εργαζόμενοι με τηλεργασία πρέπει να προσπαθούν περισσότερο διότι δεν είναι εύκολα κατανοητό πως ερμηνεύονται οι αντιδράσεις τους. Η ασάφεια αυτή ενδεχομένως να καταπονήσει ψυχικά τους εργαζόμενους που πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτή που θα απαιτούνταν διά ζώσης με τους συναδέλφους τους (Sardeshmukh *et. al.*, 2012).

Ο Palumbo (2020) διερεύνησε τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 9.877 δημοσίων υπαλλήλων σε όλη την Ευρώπη. Τα ευρήματα της έρευνάς του υποδεικνύουν ότι η τηλεργασία δημιουργεί μία σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού χώρου, που οδηγεί σε σύγκρουση εργασίας - οικογένειας. Διαστρεβλώνοντας τα όρια μεταξύ της ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου, η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε εντατικοποίηση τόσο της δουλειάς όσο και των προσωπικών δραστηριοτήτων, οδηγώντας σε υπερπροσπάθεια και εντείνοντας τα αισθήματα κόπωσης, προάγοντας έτσι τη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

1.6. Δέσμευση εργαζομένων στην τηλεργασία

Η εργασιακή δέσμευση μπορεί να περιγραφεί ως μία θετική ψυχική κατάσταση ικανοποίησης των εργαζομένων, που επιδεικνύει υψηλά επίπεδα ενέργειας και εμπλοκής, σθένους, αφοσίωσης και αποτελεσματικότητας στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους (Schaufeli & Bakker, 2004). Η εργασιακή δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί ως το πολικό αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Demerouti *et. al.*, 2010). Η εργασιακή δέσμευση είναι σημαντική για τους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς μπορεί να είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της ενισχυμένης δημιουργικότητας, απόδοσης και αφοσίωσης από τους εργαζόμενους που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων τους (Bakker *et. al.*, 2014).

Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν δέσμευση στην εργασία τους εστιάζουν περισσότερο σε αυτή (Bakker & Albrecht, 2018), ενώ επιτυγχάνουν επίσης ανώτερες επιδόσεις και οικονομικά αποτελέσματα (Xanthoroulou *et. al.*, 2009). Φαίνεται επίσης, να ασχολούνται περισσότερο με τους συναδέλφους τους, είναι πιο πρόθυμοι να τους βοηθήσουν και να συνεργαστούν με άλλα μέλη της ομάδας, οδηγώντας σε βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα της ομάδας (Orth & Volmer, 2017). Ως αποτέλεσμα, η δέσμευση στην εργασία μπορεί συχνά να οδηγήσει σε καλύτερη συνεργασία και βελτιωμένη απόδοση της ομάδας (Costa *et. al.*, 2015). Η εργασιακή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων διαφέρει βάσει παραγόντων όπως το εργασιακό περιβάλλον και οι συνολικές συνθήκες εργασίας, τα ξεχωριστά προσωπικά χαρακτηριστικά τους, καθώς και οι στρατηγικές συμπεριφοράς που εφαρμόζουν οι οργανισμοί (Bakker *et. al.*, 2014).

Οι πόροι εργασίας είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος ενός εργαζομένου που του επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του, να μειώσει την εργασιακή πίεση και τις απαιτήσεις και να προάγει την προσωπική του ανάπτυξη. Περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, αίσθηση συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον εργασιακό χώρο, απόλαυση υποστήριξης από συναδέλφους και ικανότητα ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων (Bakker & Albrecht, 2018). Οι πόροι παρέχουν πρόσθετο κίνητρο στους εργαζόμενους, καθώς τους δίνουν τη δυνατότητα να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα και να επιτύχουν τους στόχους τους (Bakker & Demerouti, 2007), ενώ η ύπαρξη άφθονων πόρων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες απαιτήσεις εργασίας σε περιόδους υψηλού φόρτου εργασίας (Bakker & Albrecht, 2018). Η ηγεσία ενός οργανισμού μπορεί επίσης να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων του, καθώς ένα αποτελεσματικό και

αποδοτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει το απόθεμα των διαθέσιμων εργασιακών και προσωπικών πόρων των εργαζομένων (Breevaart *et. al.*, 2014).

Καθώς η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μία αίσθηση διαχωρισμού από την οργάνωση και το εργασιακό περιβάλλον ενός εργαζομένου, οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί να επιδεικνύουν μικρότερη σύνδεση στον οργανισμό τους και να θεωρούν τους εαυτούς τους πιο ανεξάρτητους από αυτόν. Η εκτεταμένη εφαρμογή της τηλεργασίας μπορεί να οδηγήσει σε ακόμη λιγότερη προσκόλληση και μειωμένη αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό τους με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, η τηλεργασία μπορεί δυνητικά να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων κάνοντας τους να πιστέψουν ότι μπορούν να εργαστούν ανεξάρτητα και μόνοι τους (Sardeshmukh *et. al.*, 2012).

Η τηλεργασία μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, στα επίπεδα άγχους και στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Οι Biron & VanVeldhoven (2016) διαπιστώνουν ότι οι τηλεεργαζόμενοι με μερική απασχόληση, δηλαδή οι εργαζόμενοι που περνούν μερικές ημέρες της εβδομάδας υπό καθεστώς τηλεργασίας ενώ κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης εβδομάδας εργάζονται στο γραφείο, αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα κόπωσης και μεγαλύτερη συγκέντρωση στα εργασιακά καθήκοντα, όταν εργάζονται από το σπίτι σε σύγκριση με τις ημέρες που εργάζονται στις εγκαταστάσεις παραγωγής του οργανισμού τους. Συνολικά, οι τηλεεργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αναφέρουν πιο θετικά συναισθήματα για την εργασία, βιώνουν λιγότερο άγχος και κούραση και μεγαλύτερο κίνητρο όταν εργάζονται από το σπίτι παρά όταν πρέπει να είναι σωματικά παρόντες στο γραφείο.

Οι εργαζόμενοι που υφίστανται σημαντικό έλεγχο όταν εργάζονται από το σπίτι μπορεί να υποφέρουν από αυξημένο άγχος ως αποτέλεσμα ανησυχιών για την απόδοσή τους και τις αποφάσεις τους. Επιπλέον, αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πιεσμένοι να κάνουν περισσότερα όταν εργάζονται από το σπίτι, τόσο όσον αφορά τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία τους, όσο και όσον αφορά τα καθήκοντα που σχετίζονται με τους μη επαγγελματικούς τους ρόλους. Μπορεί επίσης, να πρέπει να ασχοληθούν με οικιακές εργασίες και άλλες μη εργασιακές υποχρεώσεις κατά τις κανονικές ώρες εργασίας, με αποτέλεσμα να πρέπει να επεκτείνουν το πρόγραμμα εργασίας τους σε μη τυπικές ώρες γραφείου, κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει τη συναισθηματική τους ευημερία, δημιουργώντας επίσης μία αντίληψη για αυξημένες ώρες εργασίας (Biron & Van Veldhoven, 2016).

Οι περισσότερες μελέτες στη βιβλιογραφία, στην προ Covid εποχή, για την τηλεργασία διερεύνησαν τον αντίκτυπο της στη βάση της μερικής απασχόλησης, δηλαδή με τους εργαζόμενους να εργάζονται από απόσταση μερικές ημέρες και να εργάζονται στο γραφείο κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης εβδομάδας. Η πανδημία COVID-19 επέβαλλε την τηλεργασία από το σπίτι για όλους, για όλες ή για μερικές ημέρες, ή τουλάχιστον για τους περισσότερους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Καθώς οι φυσικές συναντήσεις δεν ήταν πλέον δυνατές, οι εργαζόμενοι έπρεπε να βασιστούν σε τεχνολογικές λύσεις για να επικοινωνήσουν με τους συναδέλφους τους και να οργανώσουν την ομαδική εργασία. Αυτοί οι νέοι χώροι επικοινωνίας, ωστόσο, στερούνται τον πλούτο που προσδίδει η προσωπική επαφή και επιβάλλουν διάφορους περιορισμούς στην επικοινωνία (Waizenegger *et. al.*, 2020).

Η τηλεργασία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο ακόμη και στην ομαδική απόδοση των τηλεεργαζομένων. Η συνεργασία στην τηλεργασία είναι δύσκολη και αναποτελεσματική όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να μοιραστούν σημαντικές πληροφορίες άμεσα (Knights & McCabe, 2003). Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το πώς αξιοποιούν ο ένας την εμπειρία, τις ικανότητες και τις γνώσεις του άλλου και αυτό δεν είναι πάντα εφικτό στην τηλεργασία. Κατά συνέπεια, σε ορισμένες περιπτώσεις η τηλεργασία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην ατομική, όσο και στην ομαδική απόδοση (Vander Lippe & Lippényi, 2020). Οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί επίσης να αισθάνονται την ανάγκη να δείξουν στους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους ότι εργάζονται εξίσου σκληρά με τους εργαζόμενους που είναι φυσικά παρόντες στο γραφείο (Golden, 2006). Ταυτόχρονα, μπορεί να αισθάνονται ότι η απουσία τους από το φυσικό περιβάλλον του οργανισμού τους θέτει σε μειονεκτική θέση όσον αφορά τις ευκαιρίες προώθησης, τις ανταμοιβές απόδοσης και τις ευνοϊκές αξιολογήσεις της δουλειάς τους από τους προϊσταμένους τους (Cooper & Kurland, 2002).

1.7. Διαχείριση εκπαίδευσης και εργασιακής απόδοσης

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι επιχειρήσεις εντόπισαν νέες ευκαιρίες και αντιμετώπισαν νέες προκλήσεις σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού και την επαγγελματική βελτίωση. Αφενός, η τηλεργασία απαιτούσε έναν διαφορετικό τρόπο διαχείρισης των ομάδων εργασίας εξ αποστάσεως και έναν ξεχωριστό τρόπο πρόσληψης προσωπικού, ενώ, από την άλλη, οδήγησε στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, προστατεύοντας την ευημερία των

εργαζομένων και τη διατήρηση της οργανωτικής απόδοσης. Μέσω των διαθέσιμων συσκευών και πλατφορμών, οι επιχειρήσεις είχαν την ευκαιρία να αναλάβουν πολλαπλές πρωτοβουλίες, σχετικές με την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους υπαλλήλους τους, προγράμματα κατάρτισης για την απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για επιτυχημένη τηλεργασία και κίνητρα για υποστήριξη της παραγωγικότητας της εργασίας και της επιχειρηματικής απόδοσης. Για να ενισχύσουν την απόδοση, οι επιχειρήσεις έπρεπε να παρέχουν στους εργαζομένους τους εξοπλισμό εργασίας υψηλής απόδοσης, κατάλληλες συνθήκες ασφάλειας, εκπαίδευση για ηγετικές και επικοινωνιακές δεξιότητες σε περιόδους κρίσης, οδηγίες για αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, ενδείξεις για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων για την υγεία, επιλογές για τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συστάσεις για υιοθέτηση υγιεινών διατροφικών συνηθειών και επαρκή χρόνο για ξεκούραση, κ.λπ. Οι Buomprisco *et. al.* (2021) ανέλυσαν τις επιπτώσεις της τηλεργασίας στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και τόνισαν την ανάγκη ευαισθητοποίησης των διευθυντών και των τηλεεργαζομένων σχετικά με τη σημασία και το δικαίωμα των διαλειμμάτων ανάπαυσης κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, καθώς και τον θετικό αντίκτυπο στην υγεία. Οι οργανισμοί έπρεπε να διδάξουν τους υπαλλήλους τους σχετικά με τους εγγενείς κινδύνους από τη χρήση οθονών προβολής δεδομένων (Diallo *et. al.*, 2021) και τη χρήση πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης (Malureanu *et. al.*, 2021).

Μία σημαντική πρόκληση που έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ ήταν να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης, από το επίπεδο της ομάδας έως τη συνολική οργανωτική απόδοση, εκπληρώνοντας παράλληλα τις δεσμεύσεις τους προς τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και άλλους ωφελούμενους. Οι Kim *et. al.* (2021) αξιολογώντας τον ρόλο των εποπτών στη διαχείριση των τηλεεργαζομένων, έδειξαν ότι η εποπτεία, η οποία περιλαμβάνει διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων και προσπάθειες οικοδόμησης εμπιστοσύνης, συνέβαλε ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού όπου εφαρμόζεται η τηλεργασία. Οι Busu & György (2021) απέδειξαν την επιρροή της τηλεργασίας στην απόδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο της προσαρμογής του νέου συστήματος εργασίας. Επιπλέον, ισχυρίστηκαν ότι ο αντίκτυπος της τηλεργασίας στην απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους καθοριστικούς παράγοντες, όπως η επαρκής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η κεφαλαιοποίηση των θετικών πτυχών της τηλεργασίας, η ικανότητα ενεργού συμμετοχής όλου του προσωπικού και η ικανότητα ανταμοιβής των

τηλεργαζομένων για το έργο που εκτελείται για να αποτρέψει την όποια αντίστασή τους στην αλλαγή. Αυτό αφορά τους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η τηλεργασία θα επηρεάσει την εργασία τους, όπως την ήξεραν, και ότι θα επιβαρυνθούν περισσότερο. Η μελέτη που διεξήχθη από τους Jamal *et. al.* (2021) έδειξε ότι η δυνατότητα της αυτονομίας, η ευελιξία ως προς τις ώρες εργασίας και η ύπαρξη τεχνολογικών πόρων έχουν συμβάλει στη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης της εργασίας και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.

1.8. Κοινωνικό-φορολογική προστασία, ασφάλεια και υγεία στην εργασία

Με την μετάβαση στην τηλεργασία, οι εργαζόμενοι έχουν εκτεθεί σε διάφορους σωματικούς και ψυχολογικούς κινδύνους για την υγεία και την ασφάλειά τους όταν εργάζονται. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί που ήταν υπεύθυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των τηλεργαζομένων τους έπρεπε να εντοπίσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτούς τους επαγγελματικούς κινδύνους. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η τηλεργασία για τους περισσότερους υπαλλήλους σήμαινε περισσότερο χρόνο μπροστά στον υπολογιστή. Επομένως, η κατηγορία απειλών για τη σωματική υγεία περιλαμβάνει τους κινδύνους που δημιουργούνται από την παρατεταμένη εργασία γραφείου μπροστά σε φορητούς υπολογιστές. Τα προβλήματα αυτά συνδέονται με πολλές ασθένειες, όπως σκολίωση, μυωπία, διαβήτη, καρδιαγγειακά νοσήματα, παχυσαρκία και μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων, όπως πόνος στην πλάτη, πόνος στον αυχένα, πόνος στους ώμους, κουρασμένα μάτια, κ.λπ. Παράλληλα, οι τηλεργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μία σειρά ψυχολογικών κινδύνων όπως η απομόνωση, η υπερκόπωση, το στρες, το άγχος, η κατάθλιψη, ο θυμός, η αϋπνία, κ.λπ. (de Macêdo *et. al.*, 2020).

Αναλύοντας τη σημαντική επίδραση του παρεμβατικού τύπου διαχείρισης στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, οι Magnavita *et. al.* (2021) έδειξαν ότι η εκτέλεση εργασιών εκτός των ωρών εργασίας προκάλεσε επαγγελματικό άγχος, λιγότερη ευτυχία, άγχος και κατάθλιψη. Σύμφωνα με τους Brooks *et. al.* (2020), η καραντίνα πολλών εβδομάδων και η κοινωνική απόσταση είχαν ισχυρό αντίκτυπο σε ολόκληρο τον πληθυσμό, οδηγώντας σε συναισθηματικές διαταραχές, κατάθλιψη, στρες, χαμηλή διάθεση, ευερεθιστότητα, αϋπνία, συμπτώματα μετατραυματικού στρες, θυμό και συναισθηματική εξάντληση. Οι Carillo *et. al.* (2021), υπογράμμισαν πώς η κρίση που δημιουργήθηκε από την πανδημία COVID-19 είχε βαθιές επιπτώσεις στους

τηλεργαζόμενους, οδηγώντας σε επαγγελματική απομόνωση, δύσκολο εργασιακό περιβάλλον και αυξημένη εργασία και άγχος.

Συνολικά, η πανδημία του κορωνοϊού έχει οδηγήσει σε αλλαγές στους κανόνες επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας. Σχετικά με τον τρόπο προάσπισης της υγείας των εργαζομένων ενώ εργάζονται από το σπίτι, αρκετές μελέτες αποκάλυψαν τη σημαντική επίδραση της τηλεργασίας στην ψυχική και σωματική τους υγεία και πρότειναν νέες συστάσεις τόσο για εργοδότες, όσο και εργαζόμενους για τη βελτιστοποίηση της υγείας τους (Oakman *et. al.*, 2020; Turkes *et. al.*, 2021). Οι Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020) ανέλυσαν τον τρόπο εφαρμογής της τηλεργασίας ως πρακτική ασφαλείας για την αντιμετώπιση του πρώτου κύματος της κρίσης της νόσου COVID-19. Οι Baert *et. al.* (2020) εξέτασαν τις αντιλήψεις των Φλαμανδών εργαζομένων σχετικά με την τηλεργασία και παρατήρησαν ότι ορισμένοι θεωρούν την τηλεργασία και τις ψηφιακές διασκέψεις ως ενέργειες που απαιτούνται για τη διατήρηση της απασχόλησης κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19. Το 43% αυτών παραδέχεται όμως ότι μειώνει τις ευκαιρίες τους και αποδυναμώνει τους δεσμούς με τους συναδέλφους τους και τον εργοδότη τους.

Οι αρχές, γενικότερα, έχουν υιοθετήσει κοινωνικό-οικονομικά μέτρα για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα προβλήματα που δημιουργεί η πανδημία COVID-19 και να στηρίξουν όσους ασκούν δραστηριότητες τηλεργασίας. Για παράδειγμα, η ιταλική κυβέρνηση εφάρμοσε πολλαπλά μέτρα, όπως στήριξη εισοδήματος, γονική άδεια, ανάπαυση ή/και άδεια, και τέλος, ειδική νομοθεσία για τη διατήρηση της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων στην τηλεργασία αλλά και για την πρόληψη της εξάπλωσης του κορωνοϊού στους χώρους εργασίας (Biasi, 2020). Σύμφωνα με τον Budacia (2021), ένα από τα μέτρα κοινωνικής προστασίας που εφαρμόστηκαν στη Ρουμανία κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν ένα μη φορολογητέο εισόδημα εντός του ορίου των 400 lei το μήνα, που χορηγείται σε εργαζόμενους που πραγματοποιούσαν δραστηριότητες τηλεργασίας για την κάλυψη των εξόδων προς επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και αγορές εξοπλισμού γραφείου.

Ο Cuerdo-Vilches (2021) διεξήγαγε μία διαδικτυακή έρευνα για να μελετήσει την αντίληψη των Ισπανών εργαζομένων σχετικά με τον χώρο εργασίας και την επάρκεια του. Η επάρκεια των χώρων τηλεργασίας δεν υπήρχε για το 1/3 των νοικοκυριών, καθώς ο αριθμός των ατόμων που εργάζονταν ή σπούδαζαν από το σπίτι ήταν εξαιρετικά υψηλός, επομένως οι εργαζόμενοι έπρεπε να αυτοσχεδιάσουν γρήγορα

αποκλειστικούς χώρους τηλεργασίας ενώ η διαθεσιμότητα ψηφιακών πόρων ήταν περιορισμένη.

1.9. Ψηφιοποίηση

Η ψηφιοποίηση, αποτελεί μία κοινωνικό-τεχνική διαδικασία που εξελίσσεται συνεχώς σε ατομικό, οργανωτικό, κοινωνικό και παγκόσμιο επίπεδο (Legner *et. al.*, 2017), θεωρείται το κλειδί για την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη της κοινωνίας (Bălăcescu *et. al.*, 2021). Μέσω των ειδικών εργαλείων της (υπολογιστικό σύννεφο, λογισμικό, πλατφόρμες διδασκαλίας και μάθησης, κ.λπ.) και πολύπλοκων τεχνολογιών, η ψηφιοποίηση δημιουργεί την ευκαιρία να αυξήσει την οργανωτική απόδοση και την παραγωγικότητα της εργασίας, να βελτιώσει τις πρακτικές διαχείρισης και να δημιουργήσει υψηλότερες αποδοχές για νέες θέσεις εργασίας. Στο πλαίσιο της τηλεργασίας και της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου, η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις οδήγησε σε νέες ευκαιρίες για τηλεργαζόμενους, διαφορετικό τρόπο οργάνωσης της εργασίας, πρόσθετους κανόνες ασφάλειας και υγείας, νέες απαιτήσεις για ψηφιακές δεξιότητες, πρότυπα εργασίας και υψηλό ενδιαφέρον για την ευημερία των τηλεργαζομένων. Σύμφωνα με τους Stoica *et. al.* (2021), η θεαματική ανάπτυξη της Τεχνολογίας Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) οδήγησε, ειδικότερα, στη δημιουργία μιας νέας υποδομής για την τηλεργασία και, γενικά, ενός παγκόσμιου δικτύου Διαδικτύου, στο οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες (υπολογιστικό σύννεφο, Big Data, τεχνητή νοημοσύνη, Internet of Things (IoT), Internet of Everything (IoE), κ.λπ.) αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι Sapfirova *et. al.* (2021), μελετώντας τον αντίκτυπο της ψηφιοποίησης στις νομικές ρυθμίσεις, τις εργασιακές σχέσεις και την προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων, παρατήρησαν την ανάγκη να επαναπροσδιοριστούν τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών που έχουν υιοθετήσει αυτή τη σύγχρονη μορφή τηλεργασίας. Επαλήθευσαν την υποχρέωση του εργαζομένου να ενημερώνει τον εργοδότη για τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται κατά την τηλεργασία, καθώς και την υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει στον τηλεργαζόμενο τον εξοπλισμό, την τεχνική υποστήριξη και την ψηφιακή εκπαίδευση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασιακής δραστηριότητας.

1.10. Ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής

Η συμφιλίωση των απαιτήσεων που επιβάλλονται από τους ρόλους από τη μία της εργασίας και από την άλλη της ζωής μπορεί να είναι απαιτητική και συχνά μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις ανάμεσα τους. Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας μπορεί να είναι μία από τις πιο κοινές πηγές άγχους για τους εργαζόμενους (Andrade & Petiz Lousã, 2021). Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας εμφανίζεται όταν οι ευθύνες ενός τομέα μπορεί να επηρεάσουν τις ευθύνες στον άλλο τομέα και το σύνολο των ρόλων που περιλαμβάνει (Byron, 2005). Καθώς ο διαθέσιμος χρόνος την ημέρα για κάθε άτομο είναι συγκεκριμένος, η πίεση χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση εργασίας - οικογένειας με τα εργασιακά καθήκοντα να παρεμβαίνουν στα καθήκοντα της οικογενειακής ζωής και αντίστροφα. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε μία σειρά από αρνητικές επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένων των μειωμένων επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία αλλά και από την οικογενειακή ζωή ενώ μπορεί επίσης να προκαλέσει προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως κατάθλιψη και άγχος (Amstad *et. al.*, 2011).

Οι τηλεεργαζόμενοι που εργάζονται από το σπίτι προσπαθούν να θέσουν σαφή όρια μεταξύ εργασίας και οικογένειας, δημιουργώντας έναν ξεχωριστό χώρο εργασίας στα σπίτια τους για να διαχωρίσουν την προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή. Επιδιώκουν επίσης, να καθορίσουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ωρών εργασίας. Οι τηλεεργαζόμενοι με παιδιά συχνά εμφανίζουν ένα πιο ξεκάθαρο όριο μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής που οριοθετείται από τις δραστηριότητες των παιδιών τους. Ταυτόχρονα, πολλοί τηλεεργαζόμενοι επιδιώκουν να κάνουν «χωροταξικές» αλλαγές στο σπίτι τους που θα τους επιτρέψουν να εργαστούν καλύτερα (Mustafa & Gold, 2013).

Η διαχείριση των ορίων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη εάν οι τηλεεργαζόμενοι επιθυμούν να επιτύχουν και να διατηρήσουν μία υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η τηλεεργασία μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα κοινωνικής και επαγγελματικής απομόνωσης, σε χειρότερα αποτελέσματα όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις με άλλους υπαλλήλους και σε λιγότερη εμπλοκή με οργανωτικά ζητήματα, ενώ οι γραμμές μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας γίνονται, επίσης, ασαφείς (Rasmussen & Corbett, 2008).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η τηλεεργασία εφαρμόστηκε σε διαφορετικές συνθήκες από ό,τι συνήθως, περισσότερο ακούσια παρά εθελοντικά. Για ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων, η εργασία πραγματοποιούνταν είτε εξ

αποστάσεως, είτε οι εργαζόμενοι εργάζονταν στην τοποθεσία του εργοδότη, με πλήρη ή μερική απασχόληση. Ορισμένες μελέτες υπογραμμίζουν τις θετικές εμπειρίες που είχαν οι εργαζόμενοι όταν εργάζονταν από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αρκετοί ήταν οι εργαζόμενοι που παραδέχτηκαν ότι η τηλεργασία έχει θετικά αποτελέσματα, όπως αυξημένη απόδοση, ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας (Putra *et. al.*, 2020), λιγότερος χρόνος μετακίνησης, χαμηλότερο άγχος μετακίνησης στην τοποθεσία της εργασίας, μειωμένο κίνδυνο εξάντλησης (Baert *et. al.*, 2020) και ενίσχυση των δεξιοτήτων στις νέες τεχνολογίες (Hughes, 2021). Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση για τους τηλεεργαζόμενους, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, παραμένει η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι η διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ήταν αδύνατη. Δεν ήταν λίγοι οι εργαζόμενοι που ισχυρίστηκαν ότι η τηλεργασία προκάλεσε μία σειρά αρνητικών επιπτώσεων, όπως αυξημένο αριθμό υπερωριών, έλλειψη ωρών που προορίζονται για ξεκούραση και προσωπική ζωή, αναποτελεσματική διαχείριση του φόρτου εργασίας τους (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021), μειωμένη ευημερία, υψηλότερο κίνδυνο άγχους, κ.λπ. (Buomprisco *et. al.*, 2021).

Διερευνώντας τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στη ζωή των εργαζομένων και την επίδραση της στην προοπτική της σύγκρουσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι Zhang *et. al.* (2020) απέδειξαν ότι τα παιδιά διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην τηλεργασία ως σημαντικό χαρακτηριστικό του σταδίου της οικογενειακής ζωής που συνδέεται πολύπλοκα με την επαγγελματική συμπεριφορά. Κατά συνέπεια, η τηλεργασία αυξάνει τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας-οικογένειας, πυροδοτώντας την ανακατανομή των οικιακών εργασιών στα ζευγάρια και επιδεινώνοντας τις διαφορές των φύλων. Πριν από την πανδημία, η τηλεργασία συνδέθηκε με τις μεγάλες διαφορές μεταξύ των φύλων, ειδικά με τις δουλειές του σπιτιού και την διακοπή της εργασίας για τις γυναίκες. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, περισσότερο από το 1/3 των εργαζομένων εργαζόταν από το σπίτι, με το ποσοστό των γυναικών να είναι υψηλότερο από αυτό των ανδρών. Μία πρόσφατη μελέτη στο Ηνωμένο Βασίλειο δείχνει μία ενδεικτική νομολογία σχετική με τον νόμο περί ισότητας, που καταδεικνύει ότι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, είναι παρόμοιες όταν η τηλεργασία εφαρμόζεται μακροπρόθεσμα (Nath & Lockwood, 2021). Η πανδημία του COVID-19 έχει επηρεάσει βαθιά την ανθρώπινη ζωή αλλά και την προστατευτική συμπεριφορά που υιοθετεί κάθε χώρα. Πέρα από τις αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία (άγχος, κατάθλιψη, στρες, διαταραχή μετατραυματικού

στρες, κ.λπ.), η κρίση έχει επηρεάσει την ηθική αλλά και πολιτισμική διάσταση, δημιουργώντας περισσότερο ατομικισμό, απόσταση από την εξουσία, αβεβαιότητα και έλλειψη διαφάνειας από τους δημόσιους θεσμούς (Balcombe & De Leo, 2021; Bueno-Guerra, 2022; Nair *et. al.*, 2022).

Οι Andrade & Petiz Lousã (2021) διερεύνησαν τον αντίκτυπο της αναγκαστικής τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Τα ευρήματα της έρευνάς τους υποδεικνύουν ότι πάρα πολλές εργασίες που σχετίζονται με την τηλεργασία οδήγησαν σε αρνητικό αντίκτυπο στην ισορροπία εργασίας-οικίας των τηλεεργαζομένων και, κατά συνέπεια, σε αυξημένες συγκρούσεις. Οι τηλεεργαζόμενοι μπορεί να δυσκολεύονται όλο και περισσότερο να διατηρήσουν την ισορροπία και τον έλεγχο της εργασίας και των προσωπικών τους ρόλων, ενισχύοντας τις αντιλήψεις για τη σύγκρουση εργασίας και προσωπικής ζωής. Η υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους μπορεί να μετριάσει τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Η υποχρεωτική τηλεργασία από το σπίτι επιβάλλει σημαντικούς περιορισμούς σε αρκετούς εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι με οικογένειες μπορεί να αντιμετωπίσουν περισπασμούς από τα υπόλοιπα μέλη αν δεν υπάρχει ένας διαθέσιμος χρόνος να απομονωθούν. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων, την παραγωγικότητά τους και τις προσπάθειές τους να διατηρήσουν μία υγιή ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Waizenegger *et. al.*, 2020).

Έρευνα από τους Delanoeije & Verbruggen (2020) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης όταν έπρεπε να εργαστούν από το σπίτι σε σχέση με τις ημέρες εργασίας στο γραφείο. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αυτό το εύρημα θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πιθανώς δεν είχαν αρκετή εμπειρία στην τηλεργασία και επομένως δεν μπορούσαν να επωφεληθούν από την αυξημένη ευελιξία της εργασίας. Η κοινωνική επαφή και οι σχέσεις στο χώρο εργασίας καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση (Κωνσταντοπούλου, 2006). Δύο σημαντικές έννοιες όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, που είναι επομένως βασικές για την επιτυχή εφαρμογή και το αποτέλεσμα της τηλεργασίας, είναι η οργανωτική και η κοινωνική υποστήριξη και ο τρόπος που γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους. Η πρώτη έννοια αναφέρεται στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός τους εκτιμά τις προσπάθειες και την εργασία τους και αντιμετωπίζει την ευημερία τους ως σημαντική, ενώ η δεύτερη έννοια αφορά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν

την υποστήριξη των συναδέλφων και εποπτών τους (Bentley *et. al.*, 2016; Μπάλτζης, 2021).

Η προσφορά ειδικής οργανωτικής υποστήριξης στους τηλεργαζόμενους θεωρείται σημαντικός παράγοντας όσον αφορά τις αποδοτικές και αποτελεσματικές πρακτικές τηλεργασίας, καθώς η τηλεργασία διαφέρει σε ορισμένες σημαντικές διαστάσεις από την εργασία που αναλαμβάνεται στο φυσικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά της τηλεργασίας υπαγορεύουν μία διαφορετική υποστήριξη της διαχείρισης για την εφαρμογή της προκειμένου να είναι αποτελεσματική (Bosua *et. al.*, 2012). Οι τηλεργαζόμενοι σε οργανισμούς που προώθησαν και έδωσαν έμφαση στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συναδέλφων ανέφεραν λιγότερες συγκρούσεις και αυξημένη παραγωγικότητα (Lautsch *et. al.*, 2009). Κατά τη διαχείριση των τηλεργαζομένων, οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων, αντί να εστιάζουν στη διαχείριση των καθηκόντων (Dahlstrom, 2013). Η υποστήριξη από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια μέσα σε έναν οργανισμό, η αποτελεσματική επικοινωνία και η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων είναι σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχημένη εργασία γενικότερα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016). Οι σχέσεις εμπιστοσύνης καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας, έχοντας σημαντικό αντίκτυπο στη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και στην απόδοσή τους όταν εργάζονται εξ αποστάσεως (Baker *et. al.*, 2006). Η υποστήριξη των τηλεργαζομένων από τους προϊστάμενους μπορεί να μειώσει τα επίπεδα άγχους τους και να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και καλύτερα αποτελέσματα (Babin & Boles, 1996).

Η παροχή κοινωνικής και πρακτικής υποστήριξης είναι σημαντική για τους τηλεργαζόμενους ώστε να μπορούν να αποφύγουν αυτές τις δυσμενείς εκβάσεις. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να επωφεληθούν από την τηλεργασία πρέπει να παρέχουν επαρκή υποστήριξη στους τηλεργαζόμενους που εργάζονται εξ αποστάσεως. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση της τηλεργασίας στην οποία εμπλέκεται ένας εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι η υποστήριξη που λαμβάνει και αυτό είναι γεγονός που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές (Bentley *et. al.*, 2016).

Σε μία μελέτη μεταξύ μελών του διδακτικού προσωπικού δημοσίων πανεπιστημίων στην Τσεχική Δημοκρατία, οι Zábrowská *et. al.* (2018) διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας αυξάνει σημαντικά την επαγγελματική εξουθένωση.

Σε μία άλλη μελέτη μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων, με τη συμμετοχή εργαζομένων σε κρατικό πανεπιστήμιο και στο δημοτικό συμβούλιο στην Ισπανία, οι Blanch & Aluja (2012) διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση εργασίας - οικογενειακής ζωής μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ υποστήριξης στην εργασία και στην οικογένεια και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ευρήματά τους υπέδειξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο για τις γυναίκες από τους άνδρες, καθώς οι γυναίκες στην Ευρώπη εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σημαντικά υψηλότερο φόρτο εργασίας όσον αφορά τις οικιακές εργασίες σε σύγκριση με τους άνδρες. Ταυτόχρονα, η υποστήριξη που παρέχεται στην οικογένεια μείωσε τη σύγκρουση εργασίας - προσωπικής ζωής για τους άνδρες σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι για τις γυναίκες.

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας - οικογενειακής ζωής και των προθέσεων εναλλαγής εργασίας και του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής δέσμευσης σε υπαλλήλους στα δημόσια νοσοκομεία στην Τουρκία ήταν το επίκεντρο της έρευνας των Yucel *et. al.* (2021). Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας αυξάνει την εναλλαγή εργασίας και ότι το φαινόμενο μπορούσε να διαμεσολαβηθεί από την εργασιακή δέσμευση, δηλαδή από το πόσο αφοσιωμένος είναι ο εργαζόμενος και αυτό τον κάνει να αντιμετωπίζει καλύτερα τις συγκρούσεις και τα προβλήματα. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη από τους προϊσταμένους μετριαάζει τη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας και της εργασιακής δέσμευσης.

1.11. Διοίκηση, ηγεσία και τηλεργασία

Η ηγεσία έχει διάφορους ορισμούς. Ωστόσο, γενικά η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία επιρροής για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Στο παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον, αυτή η επιρροή ασκείται όχι μόνο από επίσημους ηγέτες αλλά και από εργαζόμενους χωρίς επίσημη εξουσία (άτυπη ηγεσία). Στην τηλεργασία, η επιρροή των επίσημων ηγετών είναι πιο εμφανής. Πρέπει να επηρεάσουν ώστε να δημιουργηθούν αποτελεσματικές και λειτουργικές εικονικές ομάδες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πέρα από την ανοιχτή συζήτηση σχετικά με το αν η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να εκληφθούν ως το ίδιο κατασκευάσμα ή ξεχωριστό στην τηλεργασία, ο ρόλος μεταξύ του ενός και του άλλου εμφανίζεται πιο διακριτός από ό,τι στους παραδοσιακούς χώρους εργασίας. Η τηλεργασία είναι πιο αποδοτική καθώς βελτιώνει ακόμη και την αποτελεσματικότητα του παραδοσιακού ρόλου της διαχείρισης (δηλαδή, σχεδιασμός, προϋπολογισμός, έλεγχος και καθιέρωση

διοικητικών διαδικασιών) παρά η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας (δηλαδή η επιρροή άλλων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων) μέσω ηλεκτρονικών συσκευών. Σύμφωνα με τους Nayaní *et. al.* (2018) τόσο η ηγεσία, όσο και η διοίκηση είναι εξίσου σημαντικές στην τηλεργασία. Ωστόσο, η προσαρμογή των παραδοσιακών πρακτικών ηγεσίας σε ένα τεχνολογικά διαμεσολαβούμενο περιβάλλον είναι πιο περίπλοκη. Ένα καταναμημένο εργατικό δυναμικό πρέπει να καθοδηγείται με την υιοθέτηση νέων και πιο σύνθετων μεθόδων επικοινωνίας, διαχείρισης απόδοσης, εκπαίδευσης και δημιουργίας σχέσεων (Flood, 2019).

Από την άποψη της διαχείρισης, η αύξηση της συνδεσιμότητας εντός των εταιρειών, εκτός από τη διαθεσιμότητα πληροφοριών, συμβάλλει στη μείωση των ιεραρχιών και των οργανωτικών ορίων, οδηγώντας σε εταιρείες που εργάζονται με έργα περισσότερο, από ότι με παραδοσιακές δραστηριότητες και έτσι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη δημιουργία αξίας για τις εταιρείες. Λόγω της διαθεσιμότητας των πληροφοριών, η εξουσία της εταιρείας τείνει να είναι περισσότερο καταναμημένη και λιγότερο συγκεντρωτική, εμπλέκοντας τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτή η συμμετοχική λήψη αποφάσεων βοηθά τους ηγέτες να αναλύουν και να δίνουν προτεραιότητα στις σχετικές πληροφορίες από τον μεγάλο όγκο των διαθέσιμων δεδομένων, να ανταποκρίνονται ταχύτερα και πιο καινοτόμα για την καλύτερη λήψη αποφάσεων (Cortellazzo *et. al.*, 2019).

Ο Darics (2020) τόνισε ότι σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας, οι λειτουργίες διαχείρισης και ηγεσίας συνδυάζονται και οι διευθυντές πρέπει να διαχειρίζονται την απόδοση και να εφαρμόζουν λύσεις όταν χρειάζεται και να δημιουργούν και να διατηρούν μία ταυτότητα ομάδας καθιερώνοντας και μοιράζοντας ένα όραμα, εταιρικές αξίες και οργανωτικούς στόχους και δημιουργώντας έτσι ένα αξιόπιστο περιβάλλον εργασίας. Επιπλέον, στην τηλεργασία, λαμβάνοντας υπόψη την μείωση της κοινωνικής και διαπροσωπικής απόστασης, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι πιο δημοκρατικοί με πρόσβαση σε πληροφορίες και πρόθυμοι να διατηρήσουν μία ανοιχτή επικοινωνία (Montgomery *et. al.*, 2016).

Σε αυτό το πλαίσιο, η θεωρία της προσαρμοστικής δομής (DeSanctis & Poole, 1994) προτείνει ότι πολλά οργανωτικά φαινόμενα, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής ηγεσίας, μεταμορφώνονται όταν αλληλοεπιδρούν με τις Προηγμένες Τεχνολογίες Πληροφορίας (ΠΤΠ). Από αυτή την προσέγγιση, οι ΠΤΠ μεσολαβούν στην ηγετική επιρροή και δημιουργούν έναν ολοκληρωμένο μηχανισμό ηγεσίας και διαχείρισης. Στην πραγματικότητα, από τη σκοπιά της διαχείρισης, οι ΠΤΠ μπορούν να

έχουν διάφορους σκοπούς, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών, του σχεδιασμού, της τήρησης αρχείων ή της ανάλυσης δεδομένων. Από την άποψη της ηγεσίας, οι αποτελεσματικοί ηγέτες σε θέσεις e-ηγεσίας (ηλεκτρονική ηγεσία) είναι επιτυχημένοι όταν μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες ΠΤΠ για να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση και να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Montgomery *et. al.*, 2016).

Η ηλεκτρονική ηγεσία δεν είναι απλώς μία επέκταση της παραδοσιακής ηγεσίας, αλλά συνεπάγεται επίσης μία κρίσιμη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες και οι ακόλουθοι σχετίζονται μεταξύ τους εντός των οργανισμών και με τους ενδιαφερόμενους, καθιστώντας επιτακτική ανάγκη για τους ηγέτες να αλλάξουν πρακτικές. Η ηλεκτρονική ηγεσία συνεπάγεται την ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων για τη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας (Roman *et. al.*, 2019). Για τους ηλεκτρονικούς ηγέτες, οι γνωστές κοινωνικές δεξιότητες, όπως τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο, ενδέχεται να μην είναι αρκετές για να οδηγήσουν σε εικονικά περιβάλλοντα, όπου αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να συμπληρωθούν με τις δεξιότητες διαχείρισης διαφόρων πλατφορμών εικονικών επικοινωνιών. Ωστόσο, οι Liu *et. al.* (2020) υποστήριξαν ότι πολλές προτάσεις που χρησιμοποιούνται σε γενικές θεωρίες ηγεσίας μπορούν να εφαρμοστούν στην ηλεκτρονική ηγεσία και τη διαχείριση εικονικών ομάδων.

Οι Cortelazzo *et. al.* (2019) δηλώνουν ότι δεν υπάρχει κοινή προσέγγιση για τη μελέτη και τη θεωρία σχετικά με αυτό το φαινόμενο. Ωστόσο, επειδή η ηλεκτρονική ηγεσία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, θα πρέπει να μελετάται από διαφορετικούς κλάδους, αποφεύγοντας την κατακερματισμένη γνώση και από διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Έτσι, όπως υποστηρίζουν οι Liu *et. al.* (2020) η ηλεκτρονική ηγεσία είναι μία σημαντική τάση όχι μόνο για την ταχεία πρόοδο στην τεχνολογία και την εφαρμογή της κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά αποτελεί επίσης πρόκληση για τις εταιρείες να υιοθετήσουν την τεχνολογία, δηλαδή να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματά της. Αυτοί οι συγγραφείς δήλωσαν ότι εάν αυτή η διαδικασία δεν αντιμετωπιστεί σωστά από τους ηγέτες και χρησιμοποιηθεί μόνο για την επιβολή εντολών, τότε η ηλεκτρονική ηγεσία θα μπορούσε να αυξήσει την αποξένωση και το χάος. Μέχρι τώρα, η υβριδική τηλεργασία (εργασία από το σπίτι λίγες ημέρες την εβδομάδα) φαίνεται να παρέχει την καλύτερη ισορροπία μεταξύ της ευελιξίας της εξ αποστάσεως εργασίας και των πλεονεκτημάτων της προσωπικής εργασίας με τη διοίκηση και τους συναδέλφους. Υποστηρίζοντας αυτήν την άποψη, μία μελέτη που διεξήχθη στην Αυστραλία σχετικά

με τα αποτελέσματα της τηλεργασίας στην παραγωγικότητα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούσαν το πολύ 1-3 ημέρες μακριά από το γραφείο ως την πιο εφικτή διευθέτηση τηλεργασίας (Bosua *et. al.*, 2017).

Πρόσφατα, οι Cortellazzo *et al.* (2019) δήλωσαν ότι παρά τις προόδους, δεν υπάρχει καθιερωμένος και συναινετικός ορισμός της ηλεκτρονικής ηγεσίας. Ο Cowan (2014) πρότεινε ότι η αποτελεσματική ηλεκτρονική ηγεσία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με κάθε μέλος της ομάδας και τη δημιουργία μιας εικονικής «παρουσίας» που εμποδίζει την απόσταση να γίνει εμπόδιο. Ομοίως, οι ηλεκτρονικοί ηγέτες θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις κοινωνικό-συναισθηματικές ανάγκες των ομάδων και των μελών τους και να προωθούν υγιείς ομάδες μέσω αλληλεπιδράσεων. Οι ηλεκτρονικοί ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας, δηλαδή να επιλέγουν ένα κατάλληλο εργαλείο επικοινωνίας, να παρέχουν σχετική και συμφραζόμενη επικοινωνία λαμβάνοντας υπόψη πιθανές πολιτισμικές διαφορές, να παρέχουν θετική ανατροφοδότηση στις ομάδες και να αναγνωρίζουν την απόδοσή τους. Οι Nayani *et al.* (2018) υποστήριξαν ότι εκτός από τα υψηλά επίπεδα εργαλειακής υποστήριξης και την ικανή επικοινωνία, οι ηγέτες θα πρέπει να προάγουν την εμπιστοσύνη χρησιμοποιώντας γλώσσα παρακίνησης δηλαδή χρησιμοποιώντας κίνητρα που να παρακινούν τους εργαζόμενους. Πιο πρόσφατα, οι Roman *et. al.* (2019) υποστήριξαν ότι οι αποτελεσματικοί ηλεκτρονικοί ηγέτες θα πρέπει να επικοινωνούν με σαφήνεια, να προωθούν επαρκείς κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν τα τεχνολογικά μέσα, να είναι σε θέση να δημιουργούν υπεύθυνες ομάδες, να εμπνέουν αλλαγές και να αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη εικονικά. Οι Van Wart *et. al.* (2019) όρισαν την ηλεκτρονική ηγεσία ως την αποτελεσματική χρήση του συνδυασμού ηλεκτρονικών και παραδοσιακών μεθόδων επικοινωνίας εκ μέρους των ηγετών. Συνεπάγεται συνειδητοποίηση των υφιστάμενων ΤΠΕ, επιλεκτική υιοθέτηση νέων ΤΠΕ για τον εαυτό και τον οργανισμό και τεχνική επάρκεια στη χρήση αυτών των ΤΠΕ που έχουν επιλεγεί. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η αποτελεσματική ηλεκτρονική ηγεσία δεν είναι μόνο η χρήση των ΤΠΕ αλλά συνεπάγεται επίσης ότι αυτό το μέσο προσφέρει τα καλύτερα πλεονεκτήματα.

Οι Van Wart *et. al.* (2019) θεώρησαν την ηλεκτρονική ηγεσία ως την αποτελεσματική χρήση και ανάμειξη ηλεκτρονικών και παραδοσιακών μεθόδων επικοινωνίας και πρότειναν τον ορισμό της ηλεκτρονικής ηγεσίας μέσω των ακόλουθων ικανοτήτων που θα πρέπει να ελεγχθούν εμπειρικά:

- (1) Επικοινωνιακές δεξιότητες (σαφήνεια επικοινωνίας, αποφυγή κακής επικοινωνίας, διαχείριση της ροής επικοινωνίας),
- (2) Κοινωνικές δεξιότητες (υποστήριξη ηγετών),
- (3) Δεξιότητες οικοδόμησης ομάδας (που περιλαμβάνει κίνητρα ομάδας, υπευθυνότητα ομάδας και αναγνώριση των μελών της ομάδας),
- (4) Δεξιότητες διαχείρισης αλλαγών (καλύπτοντας τεχνικές αλλαγής),
- (5) Τεχνολογικές δεξιότητες (σωστή χρήση σχετικών ΤΠΕ, συνδυασμός παραδοσιακών και εικονικών μεθόδων, τεχνολογική γνώση και τεχνολογική ασφάλεια) και
- (6) Αξιοπιστία (αίσθημα εμπιστοσύνης, ειλικρίνεια, συνέπεια, δικαιοσύνη, ακεραιότητα, επαγγελματική ζωή ισορροπία και υποστήριξη της διαφορετικότητας).

Σε εικονικά ή απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας, οι ηγέτες θα πρέπει να επιδεικνύουν ένα πιο περιεκτικό στυλ ηγεσίας. Για τους ηλεκτρονικούς ηγέτες, οι κοινωνικές δεξιότητες, όπως τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο, μπορεί να μην επαρκούν για να οδηγήσουν σε εικονικά περιβάλλοντα (Roman *et. al.*, 2019). Οι Cortelazzo *et. al.* (2019) τόνισαν ότι οι ηλεκτρονικοί ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν μία επικοινωνία όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να παρουσιάζουν τις ιδέες τους, επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να ενθαρρύνουν την αυτονομία, τη συνεργασία και την υπευθυνότητα και προωθώντας ένα θετικό οργανωτικό περιβάλλον με την ηγεσία τους. Σε αυτό το νέο εργασιακό περιβάλλον, οι πληροφορίες είναι πιο ορατές και πιο εύκολο να μοιραστούν, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να είναι πιο ανεξάρτητοι στην εργασία τους. Έτσι, οι εταιρείες όχι μόνο επωφελούνται από την καλή απόδοση των εργαζομένων, αλλά μειώνουν την ανάγκη επίβλεψής τους (Schwarz Müller *et. al.*, 2018).

Από αυτή την άποψη, οι Roman *et. al.* (2019) όρισαν την ηλεκτρονική επικοινωνία ως την ικανότητα σωστής επικοινωνίας μέσω ΤΠΕ, αποφεύγοντας λάθη ή υπερβολές που επηρεάζουν την καλή απόδοση. Αυτή η ικανότητα χαρακτηρίζεται από τη χρήση κατάλληλης γλώσσας, παρέχοντας ξεκάθαρα μηνύματα στους εργαζόμενους μέσω των σωστών μέσων επικοινωνίας. Οι συγγραφείς πρότειναν επίσης ότι αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τεχνικά ζητήματα, όπως η επιλογή της καλύτερης μεθόδου επικοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη τον πλούτο του εργαλείου, τις προτιμήσεις του δέκτη και την απόφαση για τη χρήση σύγχρονων ή ασύγχρονων μεθόδων. Όσον αφορά τη χρήση σύγχρονων ή ασύγχρονων μεθόδων, και οι δύο αυτές, προσωρινές μορφές επικοινωνίας διαθέτουν πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα, η σύγχρονη επικοινωνία

επιτρέπει μία συνεχή ροή πληροφοριών ενώ η ασύγχρονη της επικαιροποιημένης πληροφορίας (Gupta & Pathak, 2018). Επιπλέον, οι Cortelazzo *et. al.* (2019) τόνισαν τη σημασία της διατήρησης σαφών κανόνων επικοινωνίας, της τακτικής αλληλεπίδρασης με τις ομάδες, της παροχής θετικών σχολίων, της αποφυγής διφορούμενων μηνυμάτων και της καλής εποπτείας της συνεισφοράς κάθε μέλους. Αντίθετα, η ελλιπής επικοινωνία από τους ηγέτες μπορεί να οδηγήσει σε άγνωστες καταστάσεις, αφήνοντας τους εργαζόμενους με ένα αίσθημα ανικανότητας (Wojcak *et. al.*, 2016).

Τέλος, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι η ικανότητα καινοτομίας. Οι «ηλεκτρονικοί ηγέτες» θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν την ανάγκη για αλλαγή και να προωθούν την καινοτομία στους οργανισμούς και τις ομάδες τους (Schwarz Müller *et. al.*, 2018). Ωστόσο, οι «ηλεκτρονικοί ηγέτες» πρέπει να είναι προσεκτικοί ώστε αυτές οι συνεχείς αλλαγές να μην διαταράσσουν τους στόχους της εταιρείας και την αποστολή της. Επομένως, αυτοί οι ηγέτες θα πρέπει να είναι ευέλικτοι, καινοτόμοι και τέλος να έχουν σαφήνεια σχετικά με τους στόχους του οργανισμού (Cortelazzo *et. al.*, 2019).

1.12. Τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι εταιρείες έχουν εξελιχθεί σύμφωνα με τις νέες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η παγκοσμιοποίηση, ο έντονος ανταγωνισμός, τα νέα δημογραφικά δεδομένα και η αυξανόμενη ανάπτυξη των ΤΠΕ (Wojcak *et. al.*, 2016). Η μετάβαση από τη βιομηχανική εποχή σε ένα ψηφιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον οδήγησε σε μία στροφή από μία μηχανιστική προοπτική σε μία προοπτική, όπου οι οργανισμοί υιοθετούν ευέλικτες δομές. Μετά τη δεκαετία του 2000, η εργασία αποσυνδέεται όλο και περισσότερο από τις εγκαταστάσεις (Felstead & Henseke, 2017) για να διευκολύνει το εργατικό δυναμικό και να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες. Ως εκ τούτου, η τηλεργασία αυξανόταν σταθερά παγκοσμίως σε αρκετούς τομείς. Μεταξύ αυτών των τομέων, ο κλάδος των υπηρεσιών περιλαμβάνει το υψηλότερο συνολικό ποσοστό του εργατικού δυναμικού που εργάζεται εξ αποστάσεως (17%), ακολουθούμενος από τον κλάδο υγειονομικής περίθαλψης (12%), τον κλάδο οικονομικών και ασφαλειών (10%), τον μεταποιητικό τομέα (8,5%) και τον κλάδο της εκπαίδευσης (7,5%) (He *et. al.*, 2020). Η τηλεργασία είναι πάντα αντικείμενο συζήτησης λόγω των ασαφών ορίων σχετικά με την μη εργασία και την εργασία, τις προσωπικές και κοινωνικές επιπτώσεις της μη φυσικής παρουσίας σε έναν χώρο εργασίας και τους κινδύνους και τα οφέλη των ευέλικτων ωρών εργασίας. Υπό

παραδοσιακές συνθήκες (π.χ. πριν από τον COVID-19), η τηλεργασία χρειαζόταν παροδικά (Allen *et. al.*, 2015). Ωστόσο, στην κατάσταση της πανδημίας, οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο εργάστηκαν ως πλήρους απασχόλησης, αλλά βρίσκονταν μακριά από το γραφείο και πιο συγκεκριμένα εργάζονταν από το σπίτι. Έτσι, αυτή η πανδημία άλλαξε ξαφνικά τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι.

Πριν από τον COVID-19, η τηλεργασία αυξανόταν σταθερά παγκοσμίως σε πολλούς τομείς. Η πανδημία επιτάχυνε αυτή τη διαδικασία και τώρα οι εταιρείες πρέπει να λειτουργούν με τους εργαζόμενους να πρέπει να εργάζονται σε χώρους διαφορετικούς από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας, μέσω της τηλεργασίας. Στην πραγματικότητα, η τηλεργασία ήταν δημοφιλής ακόμη και πριν από την πανδημία (He *et. al.*, 2020) και η υποδομή για τηλεργασία υπήρχε ήδη. Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση αυτού του τρόπου εργασίας ήταν σχετικά εύκολη για αρκετές εταιρείες (Béland *et. al.*, 2020). Η τηλεργασία ή η εξ αποστάσεως εργασία είναι μία ευρεία έννοια που καλύπτει κάθε αμειβόμενη εργασία που εκτελείται από απόσταση σε οποιοδήποτε μέρος διαφορετικό από τη φυσική παρουσία στον οργανισμό όπου οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους μέσω ΤΠΕ, μερικές φορές διαχειριζόμενοι τον χρόνο τους υπό λιγότερο άμεση επίβλεψη (Wojcak *et. al.*, 2016). Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία για τουλάχιστον μερικές ημέρες από τον χρόνο εργασίας τους (Nayani *et. al.*, 2018).

Η τηλεργασία σε μαζικό επίπεδο υλοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 λόγω των μέτρων που υιοθετήθηκαν για την επίτευξη της κοινωνικής αποστασιοποίησης. Η απότομη μαζική εφαρμογή της τηλεργασίας κινητοποίησε και το ενδιαφέρον των μελετητών για τα οφέλη που μπορεί να προσέφερε αλλά και τις επιπτώσεις που ενδεχομένως να δημιουργήσει σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Ειδικά κατά τη διάρκεια των καραντινών που εφαρμόστηκαν σε διάφορες χώρες, διεξήχθησαν έρευνες οι οποίες οδηγήθηκαν σε σημαντικά ευρήματα, όπως θα διαφανεί στη συνέχεια.

Μία από τις πρώτες έρευνες που έγινε το 2020 ήταν αυτή της Eurofound. Η έρευνα δεν εξέταζε αποκλειστικά την τηλεργασία αλλά τις επιπτώσεις που η πανδημία είχε επιφέρει στον τομέα της εργασίας αλλά και της ζωής των ανθρώπων. Στην έρευνα, η οποία διήρκεσε περίπου δύο μήνες ξεκινώντας από τον Απρίλιο του 2020, συμμετείχαν πάνω από 60.000 άτομα από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναφορικά με την τηλεργασία ένα σημαντικό πρόβλημα που επισημάνθηκε ήταν αυτό της έλλειψης

εξοπλισμού. Αυτό ήταν ένα πρόβλημα που αναφέρθηκε από τους μισούς συμμετέχοντες της έρευνας και αποδόθηκε στο γεγονός ότι η τηλεργασία δεν εφαρμόστηκε προγραμματισμένα και συντονισμένα, αλλά απρόσμενα λόγω της πανδημίας και έτσι δεν υπήρχε το χρονικό περιθώριο προμήθειας εξοπλισμού. Ένα ακόμα σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν η σύγκυση που υπήρχε ανάμεσα στην προσωπική ζωή και την εργασία. Αυτό διαφάνηκε από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που βρίσκονταν στο σπίτι τους και εργάζονταν με τηλεργασία ανέφεραν ότι εργάζονται και ώρες εκτός του ωραρίου τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί που εργάζονταν μόνο από το σπίτι και όχι από άλλες τοποθεσίες, είχαν ένα αίσθημα απομόνωσης και θεωρούσαν ότι απαιτείται από αυτούς να βγάζουν περισσότερη δουλειά. Όμως παρά τα προβλήματα αυτά, οι εργαζόμενοι δεν ήταν αρνητικοί προς την τηλεργασία αλλά όχι σε καθημερινή βάση θα ήθελαν να την εφαρμόσουν περιστασιακά (Eurofound, 2020).

Μία αντίστοιχη έρευνα διεξήχθη και στην Ελλάδα από την KPMG (2020; 2021). Η διαφορά της από την έρευνα της Eurofound ήταν ότι κράτησε πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα δεδομένου ότι έγινε σε διαφορετικές φάσεις. Η έρευνα είχε σαφώς ένα πολύ πιο μικρό δείγμα (περίπου 1000 ατόμων) στην πρώτη φάση και κατέδειξε θετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι που εργάζονταν με τηλεργασία παρά το γεγονός ότι εισήχθησαν απότομα σε αυτό το καθεστώς, κατάφεραν να προσαρμοστούν πολύ γρήγορα. Το γεγονός ότι δεν έπρεπε να φύγουν από το σπίτι για να πάνε στην εργασία τους και εξοικονομούσαν με αυτό τον τρόπο πολύτιμο χρόνο αναφέρθηκε ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της τηλεργασίας. Όπως και οι Ευρωπαίοι εργαζόμενοι έτσι και οι Έλληνες, όμως, αντιμετώπισαν προβλήματα στην αποσαφήνιση της προσωπικής ζωής κατά τη διάρκεια της εργασίας τους από το σπίτι. Η έρευνα έδειξε επίσης, ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δεν θεώρησαν ότι η τηλεργασία είχε κάποιες επιπτώσεις στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους. Αναφορικά με την παραγωγικότητα, οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ή ότι δεν άλλαξε ή ότι βελτιώθηκε. Στην τελευταία φάση της έρευνας, που είχε περάσει σχεδόν ένας χρόνος και με μικρότερο δείγμα εργαζομένων, αναφέρθηκαν διαφορετικές απόψεις για την παραγωγικότητα. Ενώ στον πρώτο κύκλο της έρευνας, δεν υπήρχαν αρνητικές αναφορές για την παραγωγικότητα, στον τέταρτο, οι άνδρες εργαζόμενοι και αυτοί που ηλικιακά ήταν πιο μεγάλοι υποστήριξαν ότι η παραγωγικότητα τους μειώθηκε. Η ερμηνεία για τη διαφορά αυτή ήταν ότι στην πραγματικότητα η παραγωγικότητα δεν είχε αυξηθεί ποτέ (ούτε τότε στην αρχή). Οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι ήταν πιο παραγωγικοί γιατί από το σπίτι δούλευαν περισσότερες ώρες.

Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπήρχαν συγκεκριμένοι παράγοντες που συνέβαλλαν στην μείωση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων. Πρώτα απ' όλα, προσπαθούσαν να συμβιβάσουν τις ανάγκες της εργασίας τους με αυτές της οικογένειας τους. Επιπλέον, στο περιβάλλον του σπιτιού βρίσκονταν και άλλα άτομα και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αποσπώνται από την εργασία τους. Παράλληλα προέκυπταν προβλήματα στην συνεργασία τους με τους υπολοίπους, ενώ οι εργασίες που έκαναν απαιτούσαν περισσότερο χρόνο για την εκτέλεση τους. Υπήρχαν βέβαια και εργαζόμενοι που ανέφεραν το ότι βρίσκονταν στο σπίτι τους επέτρεπε να εστιάσουν καλύτερα στην εργασία τους. Από την έρευνα διαφάνηκε επίσης, ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων δούλευε περισσότερες ώρες από το κανονικό τους ωράριο, ενώ οι γυναίκες έπρεπε παράλληλα να κάνουν και τις οικιακές τους εργασίες. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι βέβαια που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα (KPMG, 2020; 2021).

Σε Φλαμανδούς τηλεεργαζόμενους εστίασε και η έρευνα των Baert *et. al.* (2020) περιλαμβάνοντας στο δείγμα πάνω από 2.500 άτομα. Οι συμμετέχοντες στο δείγμα, όπως και στις άλλες έρευνες, αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν το καθεστώς της τηλεεργασίας λόγω της πανδημίας. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες χαρακτήρισαν θετική την τηλεεργασία παρά το γεγονός ότι χρειάστηκε να την κάνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτοί όμως που είχαν παιδιά εξαρτώμενα από αυτούς, τα οποία είχαν ανάγκη την φροντίδα τους, δεν εξέφρασαν τόσο μεγάλη ικανοποίηση. Αυτοί που χαρακτήρισαν θετική την εμπειρία της τηλεεργασίας ανέφεραν ότι τους επέτρεψε να διαχειριστούν καλύτερα την εργασία τους και το άγχος που τους προκαλούσε. Υπήρχαν και εργαζόμενοι που ανέφεραν δυσκολίες και κυρίως τα προβλήματα με τα άλλα μέλη της οικογένειας που βρίσκονταν και αυτά στο σπίτι και τις συγκρούσεις που προέκυπταν λόγω αυτού. Οι πιο πολλοί από τους συμμετέχοντες λόγω της θετικής εμπειρίας τους ήθελαν να εργαστούν και στο μέλλον με αυτό τον τρόπο. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας διατυπώθηκε το συμπέρασμα ότι τόσο οι απειλές, όσο και τα θετικά χαρακτηριστικά της τηλεεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν κοινά με αυτά που είχαν εντοπιστεί στην τηλεεργασία και σε προηγούμενες περιόδους.

Αντίστοιχη έρευνα διεξήγαγαν στην Λιθουανία και οι Raišienė *et. al.* (2020). Στην περίπτωση της Λιθουανίας, πριν την πανδημία η τηλεεργασία ήταν σπάνια. Αξιοσημείωτο είναι ότι περισσότερο θετικά έβλεπαν την τηλεεργασία οι γυναίκες παρά οι άνδρες. Ενδεχομένως, αυτό να οφείλονταν στο γεγονός ότι η τηλεεργασία επέτρεπε

στις γυναίκες να εξοικονομήσουν χρόνο συνδυάζοντας και άλλες υποχρεώσεις τους. Διαφορές στις απόψεις των εργαζόμενων υπήρχαν και ανάλογα με την ηλικία τους με τους πιο νέους να την βλέπουν θετικά και τους πιο μεγάλους αρνητικά. Διαφορές στις απόψεις για την τηλεργασία υπήρχαν ανάλογα με την εμπειρία των συμμετεχόντων τόσο στην συμβατική εργασία, όσο και στην τηλεργασία αλλά και το επίπεδο της εκπαίδευσής τους. Η έρευνα έδειξε επίσης, ότι οι εργαζόμενοι που χρησιμοποίησαν πρώτη φορά την τηλεργασία εστίασαν περισσότερο στα προβλήματα και στα μειονεκτήματα που αντιμετώπιζαν. Μειονεκτήματα ανέφεραν και οι εργαζόμενοι που ήταν πιο έμπειροι στην τηλεργασία, αλλά εντόπισαν επίσης και τα πλεονεκτήματα και δεν περιορίστηκαν μόνο στα πρώτα. Περισσότερα πλεονεκτήματα για την τηλεργασία αναφέρθηκαν από τους εργαζόμενους που εργάζονταν σποραδικά και όχι από αυτούς που την χρησιμοποιούσαν κάθε μέρα. Τέλος, συγκρίνοντας τα δεδομένα που είχαν πριν την πανδημία, οι ερευνητές κατέληξαν ότι οι απόψεις για την τηλεργασία ήταν περίπου οι ίδιες με αυτές πριν την πανδημία. Πιο αρνητικοί ήταν αυτοί που η ανάγκη τους για κοινωνικοποίηση και προσωπική επαφή και επικοινωνία με τους συναδέλφους τους ήταν πιο έντονη λόγω της απομόνωσης που είχε δημιουργήσει η πανδημία.

Την ίδια έρευνα διεξήγαγαν στην Ισπανία και οι Morilla-Luchena *et. al.* (2021). Αντίθετα από τις προηγούμενες έρευνες στις οποίες συμμετείχαν κυρίως εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα, σε αυτή συμμετείχαν από το δημόσιο τομέα και ειδικότερα αυτοί που εργάζονταν στις κοινωνικές υπηρεσίες και αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν, λόγω της πανδημίας, την τηλεργασία. Οι εργαζόμενοι ανέφεραν θετικές απόψεις για την τηλεργασία παρόλο που δεν την είχαν χρησιμοποιήσει ξανά στο παρελθόν. Αυτό αποδόθηκε από τους ερευνητές στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι γνώρισαν την τηλεργασία λόγω της πανδημίας και γι' αυτό δημιούργησαν θετικές αντιλήψεις γι' αυτή.

Οι Blomqvist *et. al.* (2020a; b) διεξήγαγαν δύο έρευνες στην Φιλανδία. Στην πρώτη έρευνα που συμμετείχαν αποκλειστικά δημόσιοι υπάλληλοι αναδείχθηκε ότι η τηλεργασία προσελήφθη θετικά. Οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι η τηλεργασία συνέβαλλε στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα τους βοήθησε στο να μπορούν να τακτοποιήσουν ταυτόχρονα με τις επαγγελματικές υποχρεώσεις τους και τις οικογενειακές που είχαν. Στα θετικά της τηλεργασίας ανέφεραν την μεγαλύτερη ησυχία που είχαν στο σπίτι τους και την ικανότητα να συγκεντρώνονται καλύτερα στην εργασία τους. Το βασικό αρνητικό χαρακτηριστικό που ανέφεραν οι συμμετέχοντες για την τηλεργασία ήταν η έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους καθώς και η

απομόνωση που ένιωθαν. Στη δεύτερη έρευνα των Blomqvist *et. al.* (2020b), η πλειοψηφία του δείγματος ήταν δημόσιοι υπάλληλοι. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας ήταν αντίστοιχα με αυτά της προηγούμενης με τους εργαζόμενους να αναφέρουν ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας τους. Ανέφεραν επίσης, ότι μέσω της τηλεργασίας οι εργαζόμενοι κατάφεραν να εργάζονται λιγότερες ώρες και είχαν εξισορροπήσει την επαγγελματική με την οικογενειακή τους ζωή.

Οι Wong *et. al.* (2020) εξέτασαν υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης στο Χονγκ Κονγκ που είχαν εμπειρία τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, προκειμένου να διερευνήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της και την προτίμηση τους σε αυτή. Με βάση 1.976 απαντήσεις στην έρευνα που συγκεντρώθηκαν μεταξύ 8 και 26 Απριλίου 2020, αποδείχθηκε ότι η αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας όπως την αντιλαμβάνονταν οι εργαζόμενοι σχετιζόνταν θετικά με την προσωπική και οικογενειακή ευημερία και αρνητικά με περιβαλλοντικούς περιορισμούς και περιορισμούς πόρων. Όσον αφορά την προτίμηση της τηλεργασίας μετά το τέλος της πανδημίας, οι γυναίκες εργαζόμενες φάνηκε να προτιμούν την συχνότητα των δύο φορών την εβδομάδα, ενώ η πιο προτιμώμενη συχνότητα τηλεργασίας των ανδρών υπαλλήλων ήταν μία φορά την εβδομάδα.

Στην Πορτογαλία η έρευνα διεξήχθη από τους Tavares *et. al.* (2020) με την συμμετοχή 359 ατόμων. Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η προσαρμογή στην τηλεργασία ήταν εύκολη και γρήγορη. Οι κύριες δυσκολίες που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της εκτεταμένης τηλεργασίας από το σπίτι ήταν η έλλειψη επαγγελματικής αλληλεπίδρασης - επικοινωνίας με συναδέλφους, οι περιορισμοί πόρων (σύνδεση στο διαδίκτυο, εκτυπωτής κ.λπ.), η εξισορρόπηση εργασίας στο σπίτι με τα οικογενειακά καθήκοντα και η διαχείριση χρόνου.

Οι Fana *et. al.* (2020) διεξήγαγαν μία ποιοτική μελέτη με στόχο την κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων για την τηλεργασία κατά το πρώιμο στάδιο της πανδημίας COVID-19, και ειδικότερα, τον αντιληπτό αντίκτυπο της στην οργάνωση της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις, την ποιότητα της εργασίας και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Για το λόγο αυτό, τον Απρίλιο και τον Μάιο του 2020, οι ερευνητές πήραν συνεντεύξεις από συνολικά 75 υπαλλήλους με ετερογενή κοινωνικό - δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά που εργάζονταν από το σπίτι στη Γαλλία, στην Ισπανία και στην Ιταλία λόγω του ξεσπάσματος της πανδημίας. Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν μία πολύπλευρη εικόνα της τηλεργασίας που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επάγγελμα των εργαζομένων και τη σύνθεση της

οικογένειας. Ένα γενικό βασικό σημείο είναι ότι η ίδια η τηλεργασία δεν επηρέασε το περιεχόμενο των εργασιών, αλλά μάλλον τον τρόπο που εκτελούνταν οι εργασίες και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην αποσύνδεση από το παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, ήταν κυρίως εργαζόμενοι μέσης και χαμηλής ειδίκευσης που ανέφεραν ότι η τηλεργασία στο σπίτι χωρίς περισπασμούς ή αυστηρό άμεσο έλεγχο, αύξησε τη συγκέντρωση, την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους. Ορισμένοι συμμετέχοντες τόνισαν ότι η ουσιαστική ανατροφοδότηση και η ανταλλαγή ιδεών ενισχύθηκαν από τη χρήση ψηφιακών πλατφορμών για την επικοινωνία με συναδέλφους και προϊσταμένους. Όσον αφορά τον αντίκτυπο της τηλεργασίας, οι γυναίκες εργαζόμενες με παιδιά σχολικής ηλικίας αντιμετώπισαν έντονες οικογενειακές απαιτήσεις στο σπίτι λόγω του κλεισίματος των σχολείων κατά τη διάρκεια του γενικού lockdown, αλλά ήταν πιο πιθανό να ήταν ικανοποιημένες επειδή τους επέτρεπε να εναρμονίσουν καλύτερα την εργασία με τις απαιτήσεις της οικογένειας τους. Όσον αφορά τις μελλοντικές προοπτικές της τηλεργασίας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν πρόθυμοι να εργαστούν εξ αποστάσεως σε κάποιο βαθμό (συνήθως μόνο ένα μέρος της εβδομαδιαίας εργασίας τους) μακροπρόθεσμα, υποδεικνύοντας ταυτόχρονα ότι πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και τα δικαιώματα, κατά τη διάρκεια της.

Ο Nguyen (2021) συνέλεξε δεδομένα από 355 Βιετναμέζους τηλεεργαζόμενους (εκ των οποίων η συντριπτική πλειοψηφία δεν είχε προηγούμενη εμπειρία τηλεεργασίας), από τις 6 Απριλίου έως τις 30 Απριλίου 2020 που ήταν περίοδος κοινωνικής αποστασιοποίησης, για να εξετάσει, μεταξύ άλλων, διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την αντίληψη της τηλεεργασίας στο σπίτι και της στάσης των εργαζομένων έναντι ενός συνδυασμού τηλεεργασίας και εργασίας στο συμβατικό χώρο εργασίας στην εποχή μετά τον COVID-19. Όσον αφορά την αντίληψη για την τηλεεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, διαπιστώθηκε ότι ο φόβος του COVID-19 λειτούργησε θετικά προς την αντίληψη για την τηλεεργασία, ενώ βασικοί αρνητικοί παράγοντες ήταν οι δυσκολίες συγκέντρωσης στην εργασία και πρόσβασης σε δεδομένα. Όσον αφορά τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε μία υβριδική εργασιακή διεύθετη μετά το τέλος της πανδημίας, οι κύριοι παράγοντες που επηρέασαν την προτίμηση αποδείχτηκαν η απόσταση από το σπίτι στην εργασία, το φύλο, τα παιδιά, το νοικοκυριό και η αντίληψη για την τηλεεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες εργαζόμενες είχαν

περισσότερες πιθανότητες να έχουν θετική αντίληψη και στάση απέναντι στην τηλεργασία τόσο στην περίοδο κοινωνικής απόστασης, όσο και υπό κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά, η παρουσία παιδιών στο νοικοκυριό βρέθηκε να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την τηλεργασία που υιοθετείται λόγω επιδημιών (κλείσιμο σχολείου). Ένα άλλο ενδιαφέρον αποτέλεσμα της μελέτης σχετικά με τη στάση απέναντι στο μέλλον της τηλεργασίας ήταν ότι η απόσταση μετακίνησης και το να είναι κάποιος εργασιομανής βρέθηκε να έχει θετική επίδραση, αλλά η ευχαρίστηση της φυσικής παρουσίας στο χώρο εργασίας, να έχει αρνητική επίδραση. Ωστόσο, αυτοί οι παράγοντες δεν ήταν καθοριστικοί για την διαμόρφωση της αντίληψης για την τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι οι τηλεργαζόμενοι φάνηκε να δίνουν προσοχή σε διαφορετικούς παράγοντες όσον αφορά την εργασία από το σπίτι κατά τη διάρκεια μιας κρίσης και σε κανονικές συνθήκες.

Οι Deole *et. al.* (2021) μελέτησαν πέντε κύματα COVID-19 (που πραγματοποιήθηκαν τον Μάιο, τον Ιούνιο, τον Ιούλιο, τον Σεπτέμβριο και τον Νοέμβριο του 2020) μιας διαχρονικής μελέτης που διεξήχθη σε νοικοκυριά στο Ηνωμένο Βασίλειο από το Πανεπιστήμιο του Έσσεξ για τη διερεύνηση αλλαγών που αντιλαμβάνονταν οι εργαζόμενοι στην παραγωγικότητα τους όταν εργάζονταν από το σπίτι. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης υπέδειξαν ότι η συχνότητα της τηλεργασίας συνδέονταν με περισσότερες ώρες εργασίας και υψηλότερη παραγωγικότητα ανά ώρα όπως το αντιλαμβάνονταν οι ίδιοι. Η τελευταία σχέση βρέθηκε να είναι ισχυρότερη για τους εργαζόμενους που κατοικούσαν στις περιοχές που τις έπληξε περισσότερο η πανδημία και για εκείνους που προηγουμένως μετακινούνταν σε μεγαλύτερες αποστάσεις από το σπίτι στην εργασία, αλλά πιο αδύναμη για τις μητέρες με ευθύνες φροντίδας παιδιών. Επιπλέον, η μελέτη διαπίστωσε ότι η προθυμία των εργαζομένων να συνεχίσουν την τηλεργασία μετά την κρίση του COVID-19 σχετίζεται θετικά με την εξοικείωση με αυτή (που προκλήθηκε από την πανδημία) και την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, όπως την αντιλαμβάνονταν οι ίδιοι.

Με βάση δεδομένα που συλλέχθηκαν μεταξύ 21 Μαρτίου και 11 Μαΐου 2020, σε 29 ευρωπαϊκές χώρες, από 5.748 εργαζόμενους που δούλευαν από το σπίτι κατά το πρώιμο στάδιο των παγκόσμιων περιορισμών λόγω της πανδημίας COVID-19, οι Ipsen *et. al.* (2021) διερεύνησαν τα πλεονεκτήματα που αντιλήφθηκαν οι εργαζόμενοι και τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η μελέτη εντόπισε τρία βασικά πλεονεκτήματα: καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και

προσωπικής ζωής (στενότερες σχέσεις με την οικογένεια και τους φίλους, μειωμένος χρόνος μετακίνησης στο χώρο εργασίας, κ.λπ.), βελτιωμένη εργασιακή αποδοτικότητα (περισσότερη συγκέντρωση στην εργασία, περισσότερη δουλειά που γίνεται, κ.λπ.) και μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία. Τα κύρια μειονεκτήματα όπως τα αντιλήφθηκαν οι εργαζόμενοι στο δείγμα περιλάμβαναν περιορισμούς στο σπίτι (έλλειψη επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο με συναδέλφους, περισπασμούς στο σπίτι, κ.λπ.), αβεβαιότητες εργασίας και έλλειψη επαρκών εργαλείων (φυσικός εξοπλισμός, πρόσβαση σε δεδομένα). Τα ευρήματα αυτής της έρευνας υποδηλώνουν επίσης, ότι τόσο οι γυναίκες, όσο και οι άνδρες αντιλήφθηκαν τη βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με τον ίδιο τρόπο, αν και για τους άνδρες το ποσοστό ήταν μεγαλύτερο από αυτό των γυναικών. Επιπλέον, οι άνδρες εργαζόμενοι ήταν πιο πιθανό να αναφέρουν υψηλότερη απόδοση εργασίας και μικρότερη ανεπάρκεια εργαλείων από τις γυναίκες εργαζόμενες. Ένα άλλο ενδιαφέρον αποτέλεσμα της μελέτης, είναι ότι οι εργαζόμενοι χωρίς παιδιά στο νοικοκυριό υπέδειξαν υψηλότερη απόδοση εργασίας και μικρότερους περιορισμούς στο σπίτι από εκείνους με παιδιά στο σπίτι λόγω του κλεισίματος των σχολείων κατά τη διάρκεια του lockdown.

Οι Carillo *et. al.* (2021) ανέπτυξαν ένα μοντέλο προσαρμογής στην τηλεργασία που προκαλείται από επιδημίες που δοκιμάστηκε σε δείγμα 1.574 τηλεεργαζομένων στη Γαλλία. Η συλλογή δεδομένων έγινε από την 1η Απριλίου έως τις 10 Μαΐου 2020 και τα αποτελέσματα της μελέτης κατέδειξαν ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές της επιδημίας, σε σύγκριση με άλλες, είχαν μεγαλύτερη ερμηνευτική ισχύ όσον αφορά την προσαρμογή της τηλεργασίας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική απομόνωση, οι ακατάλληλες συνθήκες τηλεργασίας και το αυξημένο άγχος (προβλήματα υγείας και εργασιακή αβεβαιότητα) φαίνεται να είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην προσαρμογή στην τηλεργασία του εργαζομένου, ενώ η αύξηση της εργασίας και η συχνότητα τηλεργασίας έχουν θετική επίδραση. Από την άλλη πλευρά, αντίθετα με ό,τι αναμενόταν, η οργανωτική υποστήριξη δεν βρέθηκε να έχει αντίκτυπο στην προσαρμογή των εργαζομένων. Αυτό που υπονοείται με αυτό το εύρημα είναι ότι η υποστήριξη για την καλύτερη χρήση των εργαλείων τηλεργασίας, αν και απαραίτητη, δεν θεωρείται τόσο σημαντική όσο άλλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, όπως ο χώρος, ο θόρυβος και οι συγκρούσεις επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (Carillo *et. al.*, 2021).

1.13. Τηλεργασία στην Ελλάδα την περίοδο της πανδημίας

Με τα κρούσματα να ξεπερνούν τις 900.000 στα τέλη Μαρτίου 2020, το μήνυμα από τον Παγκόσμιο Οργανισμό ήταν ηχηρό και ξεκάθαρο για όλες τις κυβερνήσεις παγκοσμίως. Έπρεπε να ληφθούν μέτρα καραντίνας και lockdown προκειμένου να ελεγχθεί η εξάπλωση της νόσου και να προστατευθούν οι άνθρωποι από το να αρρωστήσουν από τον νέο κορωνοϊό. Πολλές κυβερνήσεις περίμεναν πάρα πολύ καιρό πριν λάβουν τα δραματικά μέτρα που απαιτούνται για την προστασία των πολιτών τους. Αντίθετα, η Ελλάδα ήταν μία αξιοσημείωτη εξαίρεση σε αυτή την τάση. Η ελληνική κυβέρνηση επέβαλε αυστηρά μέτρα κοινωνικής απόστασης σε πολύ πρώιμο στάδιο της επιδημίας από ότι άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, γεγονός που βοήθησε τη χώρα να αποφύγει την τραγική κρίση υγειονομικής περίθαλψης που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν άλλα κράτη. Ωστόσο, αυτές οι ενέργειες είχαν σοβαρές επιπτώσεις στο αίσθημα κοινωνικής απομόνωσης του ελληνικού πληθυσμού, καθώς περισσότεροι από τρεις στους δέκα πολίτες ένιωθαν τουλάχιστον κοινωνικά απομονωμένοι (Anastasiou & Duquenne, 2020). Η κατάσταση της ενασχόλησης του ελληνικού λαού κατά την περίοδο του εγκλεισμού είχε καθοριστικό ρόλο σε αυτό το αρνητικό συναίσθημα (Anastasiou & Duquenne, 2021). Τα μέτρα που είχε λάβει η ελληνική πολιτεία για τη μείωση της μετάδοσης περιλάμβαναν την αναστολή λειτουργίας εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όλων των βαθμίδων, την αναστολή λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων και την απαγόρευση κυκλοφορίας.

Στην Ελλάδα, το ξέσπασμα της πανδημίας οδήγησε εκατοντάδες εταιρείες να εκμεταλλευτούν στο έπακρο την τηλεργασία, η οποία μέχρι πρόσφατα ήταν ξεχασμένη και μάλλον όχι και τόσο επιθυμητή στην ελληνική αγορά εργασίας. Έτσι, η εργασία από το σπίτι στην Ελλάδα αποτελεί πλέον σημαντικό κεφάλαιο για τη συνέχιση των οικονομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και της οικονομίας σε περιόδους πανδημίας. Από την αρχή της πανδημίας, σχεδόν οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες εταιρείες έθεσαν τους υπαλλήλους τους, κυρίως αυτούς των διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών τους, να τηλεργάζονται χωρίς οι επιχειρήσεις να διακόπτουν ούτε στιγμή τις δραστηριότητές τους. Σχεδόν όλες οι τράπεζες, βιομηχανίες, ναυτιλιακές εταιρείες, εταιρείες τεχνολογίας και επικοινωνίας, υγείας και logistics έδειξαν την ετοιμότητά τους και αξιοποίησαν την τηλεργασία σε ποσοστά ακόμη και άνω του 80%, ενώ γρήγορα ακολούθησε ο δημόσιος τομέας (Pouliakas, 2020). Αντίθετα, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) παρουσίασαν περισσότερες αδυναμίες στην υιοθέτηση της τηλεργασίας. Η έλλειψη επενδύσεων στην ψηφιοποίηση τα

προηγούμενα χρόνια και η περιορισμένη εξοικείωση των εργαζομένων με τις νέες τεχνολογίες λειτούργησαν αποτρεπτικά για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Η τηλεργασία, η οποία πλέον περιλαμβάνεται στην ελληνική εργατική νομοθεσία, δεν ήταν διαδεδομένη στην Ελλάδα πριν από την πανδημία ή τουλάχιστον, παρέμενε σε μεγάλο βαθμό ανεφάρμοστη. Η τηλεργασία αυξήθηκε στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια του lockdown για τον COVID-19. Η τηλεργασία θεσμοθετήθηκε εκείνη την περίοδο ως μία εναλλακτική μορφή εργασίας και ως υποχρεωτική σε κάποιες περιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις, που η φύση του αντικειμένου τους το επέτρεπε, ήταν υποχρεωμένες να υιοθετήσουν το καθεστώς της τηλεργασίας. Η πανδημία συνεπώς και ειδικά τα μέτρα του lockdown ήταν καθοριστικά για την θεσμοθέτηση της τηλεργασίας αλλά και για την υιοθέτηση της και την ανάπτυξη των σχετικών υποδομών από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα (Mexi, 2020).

Στην Ελλάδα, που η οικονομία της είναι προσανατολισμένη στην ελεύθερη αγορά, έχει υιοθετηθεί το νοτιοευρωπαϊκό μοντέλο πρόνοιας. Σε αυτό το μοντέλο, η οικογένεια διαδραματίζει διπλό ρόλο τόσο ως ο κύριος πάροχος ευημερίας στα μέλη της, όσο και ως βασικός παράγοντας στην αναπαραγωγή της πολιτικής της και στις οικονομικές, θεσμικές ρυθμίσεις (Papadopoulos & Roumpakis, 2013). Ως κράτος - μέλος της Ευρωζώνης, τα χαμηλά επιτόκια επέτρεψαν ένα μοντέλο ανάπτυξης με ταχεία χρηματοδότηση στην Ελλάδα. Ωστόσο, λόγω των πολιτικών των ιδιωτικοποιήσεων, του εξωτερικού δανεισμού και της ευελιξίας της νομοθεσίας για την αγορά εργασίας, αυτού του είδους η ανάπτυξη δεν βελτίωσε τις συνθήκες του ελληνικού κράτους πρόνοιας. Το σημαντικότερο αίτιο για τη στασιμότητα ίσως και επιδείνωση του κράτους πρόνοιας ήταν ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2010, οι υπηρεσίες πρόνοιας πέρασαν επίσης μία σοβαρή κρίση που σημαίνει ότι οι οικογένειες έπρεπε να ανταποκριθούν σε επείγουσες περιπτώσεις φροντίδας με περιορισμένη υποστήριξη, γεγονός που επιβάρυνε ιδιαίτερα τις γυναίκες όσον αφορά τη φροντίδα και την κοινωνική αναπαραγωγή. Ακόμη και πριν από την πανδημία του COVID-19, ο κίνδυνος της φτώχειας, της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού ήταν πραγματικότητα για σημαντικό τμήμα του γυναικείου πληθυσμού από τις μεσαίες και κατώτερες τάξεις. Ωστόσο, η πανδημία αύξησε τα επείγοντα περιστατικά φροντίδας όπως των παιδιών που δεν πήγαιναν πλέον σχολείο, και αύξησε τις ανισότητες μεταξύ των φύλων. Όπως σημειώνει η Bijl (2020), λόγω της πανδημίας, η απλήρωτη εργασία για τις γυναίκες έχει αυξηθεί, το ίδιο και η πίεση πάνω τους και η ανασφάλεια που βιώνουν όχι μόνο στον ελληνικό χώρο αλλά και ευρύτερα. Αυτή η υπερφόρτωση έγινε

ιδιαίτερα εμφανής στην Ελλάδα, η οποία διατήρησε το οικογενειακό κοινωνικό της μοντέλο. Για παράδειγμα, από εκείνους που δούλευαν από το σπίτι, οι γυναίκες επηρεάστηκαν ιδιαίτερα, καθώς έπρεπε να φροντίσουν επιπλέον την εκπαίδευση των παιδιών τους στο σπίτι και τους ηλικιωμένους συγγενείς. Έρευνα Ελλήνων εργαζομένων (Symeonaki *et. al.*, 2020), που διεξήχθη μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου 2020 έδειξε ότι το 80% των ερωτηθέντων με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εργαζόταν από το σπίτι, σε σύγκριση με το 40% αυτών με πτυχίο μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από τις γυναίκες που ερωτήθηκαν, το 75% εργαζόταν από το σπίτι ενώ το ίδιο ίσχυε για το 63% των ανδρών. Συγκεκριμένα, η έρευνα αποκάλυψε ότι οι συνθήκες καραντίνας ενέτειναν τις συγκρούσεις μέσα στα νοικοκυριά σχετικά με την εργασία και τις ευθύνες φροντίδας. Οι ερωτήσεις της έρευνας αφορούσαν την πρώτη περίοδο καραντίνας, όταν οι παιδικόι σταθμοί και τα σχολεία ήταν κλειστά και οι μπέμπι-σίτερ ή οι παππούδες δεν ήταν διαθέσιμοι να βοηθήσουν στη φροντίδα των παιδιών. Η ύπαρξη ανήλικων παιδιών ήταν ένας σημαντικός παράγοντας όσον αφορά τον βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες ήταν ικανοποιημένοι με την τηλεργασία: το 62,7% των ατόμων χωρίς ανήλικα παιδιά ήταν ικανοποιημένο με την τηλεργασία, ενώ το ποσοστό των εργαζόμενων γονέων που ήταν ικανοποιημένο με την τηλεργασία ήταν πολύ χαμηλότερο φτάνοντας στο 48,3%. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι περισσότερες γυναίκες (33,9%) από άντρες (23,6%) ανέφεραν ότι έπρεπε να αφήσουν στην άκρη τις προσωπικές τους ανάγκες για να αντιμετωπίσουν το lockdown. Ομοίως, περισσότερες γυναίκες (36,8%) από άντρες (23,2%) δήλωσαν ότι έπρεπε να είναι υπερβολικά ευέλικτες και να χρησιμοποιήσουν τη φαντασία τους για να βρουν λύσεις για να συνδυάσουν την εργασία με τις οικογενειακές απαιτήσεις. Επιπλέον, οι γυναίκες ήταν πιο πιθανό να δηλώσουν ότι η εργασία τους δεν τους έδινε αρκετό χρόνο για την οικογένειά τους, και αντιστρόφως, ότι η οικογένειά τους δεν τους επέτρεπε αρκετό χρόνο για τη δουλειά τους (Symeonaki *et. al.*, 2020).

1.14. Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (ΥΠΑΝΕ) συστάθηκε στις 8 Ιουλίου 2019 και αντικατέστησε το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης. Το αντικείμενο της ενασχόλησης του είναι οι Ιδιωτικές Επενδύσεις και Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), οι Δημόσιες Επενδύσεις, τα ΕΣΠΑ, η έρευνα και η τεχνολογία, το εμπόριο και η προστασία του καταναλωτή καθώς και η διαχείριση Προγραμμάτων

Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ταμείου Συνοχής και Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

Η διοικητική του διάρθρωση είναι:

Γενική Γραμματεία Ιδιωτικών Επενδύσεων και Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

- Γενική Διεύθυνση Στρατηγικών Επενδύσεων
- Γενική Διεύθυνση Ιδιωτικών Επενδύσεων

Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων & ΕΣΠΑ

- Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων
- Εθνική Αρχή Συντονισμού ΕΣΠΑ

Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

- Διεύθυνση Σχεδιασμού Προγραμματισμού Πολιτικών και Δράσεων Έρευνας & Καινοτομίας
- Διεύθυνση Υποστήριξης Δράσεων Έρευνας & Καινοτομίας
- Διεύθυνση Εποπτείας Ερευνητικών και Τεχνολογικών Φορέων
- Διεύθυνση Διεθνούς Επιστημονικής και Τεχνολογικής Συνεργασίας

Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας

- Γενική Διεύθυνση Βιομηχανικής και Επιχειρηματικής Πολιτικής
- Γενική Διεύθυνση Εφαρμογής Κανονισμών, Υποδομών & Ελέγχου

Γενική Γραμματεία Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή

- Γενική Διεύθυνση Αγοράς
- Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Συμβάσεων
- Γενική Διεύθυνση Προστασίας Καταναλωτή

Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Προγραμμάτων Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ταμείου Συνοχής και Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στο υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, αναφορικά με την τηλεργασία κατά την διάρκεια της πανδημίας του COVID-19. Πιο αναλυτικά, μελετάται η προετοιμασία των εργαζομένων να μεταβούν σε καθεστώς τηλεργασίας, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που θεωρούν ότι παρουσιάστηκαν κατά την τηλεργασία. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διερευνώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με την τηλεργασία;
- Η θέση εργασίας και η παρελθοντική χρήση τηλεργασίας επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την τηλεργασία;

2.2. Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται συνολικά από 181 εργαζομένους στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, όπου απασχολούνται συνολικά 960 άτομα. Πρόσκληση να συμμετάσχουν στην έρευνα έλαβαν 520 εργαζόμενοι, οι οποίοι απασχολούνται σε όλους τους τομείς δράσης του Υπουργείου. Η έρευνα έλαβε χώρα τον Ιανουάριο του 2023. Με τρεις εκ των εργαζομένων διεξήχθησαν συνεντεύξεις. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι την περίοδο εφαρμογής της τηλεργασίας κατείχαν τις θέσεις των προϊστάμενων στη Διεύθυνση Διοικητικού, στη διεύθυνση της Διεύθυνσης Διοικητικού και τμήματος της Διεύθυνσης Πληροφορικής.

2.3. Ερευνητικό εργαλείο

Η έρευνα υιοθετεί την μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση. Η έρευνα μεικτών μεθόδων συνδυάζει στοιχεία ποσοτικής έρευνας και ποιοτικής έρευνας προκειμένου να απαντήσει το ερευνητικό ερώτημα. Οι μικτές μέθοδοι μπορούν να βοηθήσουν στην απόκτηση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας από μία αυτόνομη ποσοτική ή ποιοτική μελέτη, καθώς ενσωματώνει τα οφέλη και των δύο μεθόδων (Creswell & Creswell, 2019). Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 2

ενοτήτων. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνώνται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, μέσα από 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων για την τηλεργασία, η ετοιμότητα τους για το συγκεκριμένο καθεστώς εργασίας, τα προβλήματα και οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που θεωρούν ότι επιφέρει η τηλεργασία. Η ενότητα αυτή απαρτίζεται από 22 ερωτήσεις τύπου Likert, οι οποίες δέχονται τιμές από το 1 (Διαφωνώ) έως το 5 (Συμφωνώ), επομένως όσο αυξάνεται η τιμή τους, τόσο περισσότερο συμφωνούν οι συμμετέχοντες με την εκάστοτε δήλωση. Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγινε με τη χρήση ενός οδηγού ερωτήσεων. Και τα δύο εργαλεία παρατίθενται στα παραρτήματα.

2.4. Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ψηφιακά, μέσω μίας φόρμας, η οποία περιέχει τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου και τις πιθανές απαντήσεις τους. Το αρχείο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά προς το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, το οποίο και στη συνέχεια προωθήθηκε στους υπαλλήλους του Υπουργείου. Επιπλέον, συνοδευόταν από εισαγωγική επιστολή, η οποία επεξηγούσε και ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για τους σκοπούς της έρευνας και τον λόγο διεξαγωγής της, καθώς και το ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική και οι ερωτώμενοι μπορούν να σταματήσουν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου όποτε οι ίδιοι επιθυμούν. Ακόμη, η επιστολή καθιστούσε σαφές πως η συμμετοχή είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας, ενημέρωνε τους εργαζόμενους για τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του εργαλείου και τους ενθάρρυνε να απαντήσουν με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις.

2.5. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25, ενώ βοηθητικά χρησιμοποιήθηκε και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Για την περιγραφική παρουσίαση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου υπολογίστηκαν συχνότητες και ποσοστά, ενώ για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, επιλέχθηκε το παραμετρικό t-test και το μη παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis. Οι έλεγχοι αυτοί ελέγχουν το κατά πόσο διαφοροποιούνται συγκεκριμένες ποσοτικές μεταβλητές ως προς τα επίπεδα κάποιων ανεξάρτητων. Οι έλεγχοι συγκεκριμένα,

υπολογίζουν τη μέση τιμή της κάθε εξαρτημένης μεταβλητής μέσα σε όλα τα επίπεδα των ανεξάρτητων και ελέγχουν με στατιστικό κριτήριο το κατά πόσο υπάρχει ή όχι στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Οι παραπάνω πληροφορίες παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένους πίνακες και αντίστοιχα γραφήματα. Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων έγινε με την μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η θεματική ανάλυση είναι μία μέθοδος ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων που περιλαμβάνει την ανάγνωση ενός συνόλου δεδομένων (όπως μεταγραφές από συνεντεύξεις) και τον εντοπισμό μοτίβων με νόημα στα δεδομένα για την εξαγωγή θεμάτων (Bryman, 2017). Η θεματική ανάλυση περιλαμβάνει μία ενεργή διαδικασία αναστοχαστικότητας, όπου η υποκειμενική εμπειρία ενός ερευνητή παίζει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία νοήματος από τα δεδομένα (Flick, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1. Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

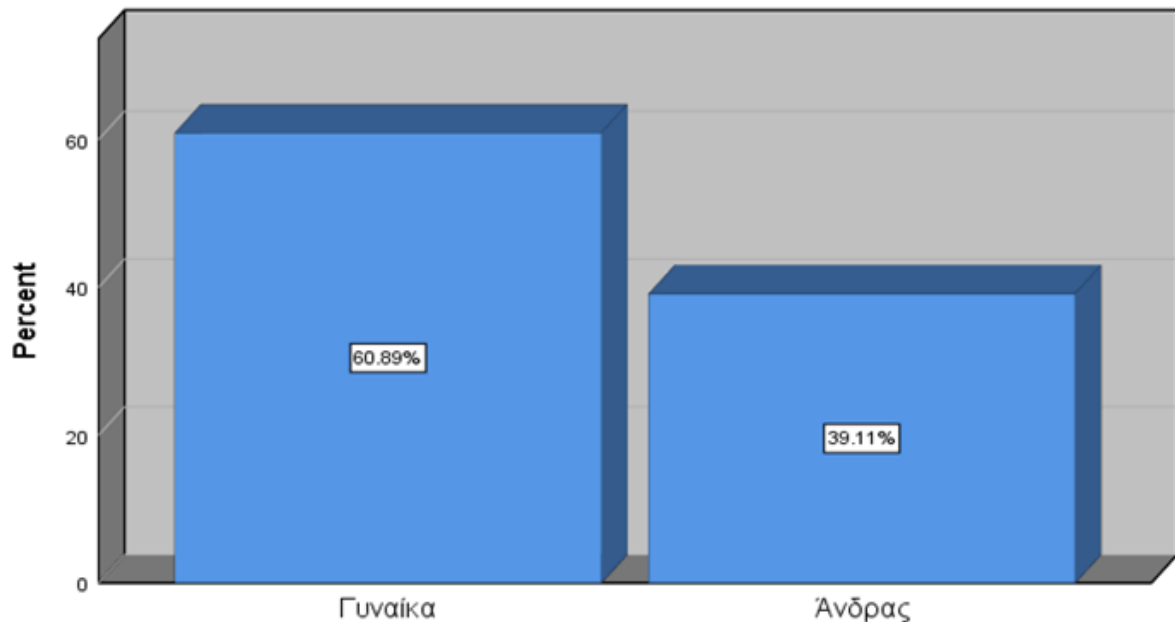
Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου, ενώ δίνεται απάντηση και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Στον Πίνακα 3.1 και το Γράφημα 3.1, αναλύεται το φύλο των συμμετεχόντων. Το 60.9% αγγίζουν οι γυναίκες, και με το 39.1% αντιπροσωπεύονται οι άνδρες.

Πίνακας 3. 1

		Φύλο		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	109	60.9	60.9
	Άνδρας	70	39.1	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 1

Φύλο

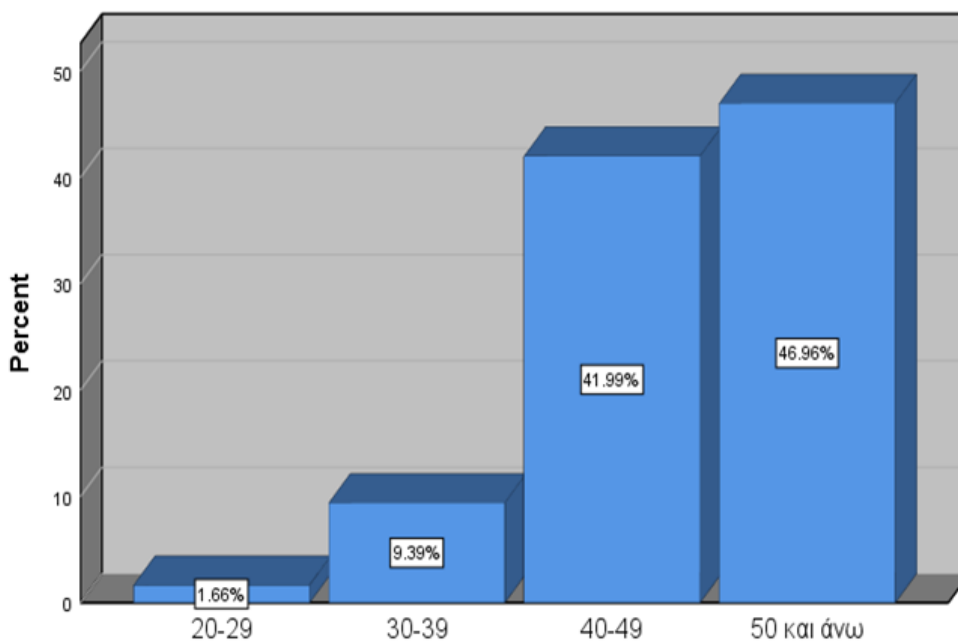
Στον Πίνακα 3.2 και το Γράφημα 3.2, διερευνάται η ηλικία του δείγματος. Το 47% αντιπροσωπεύουν όσοι είναι 50 ετών και άνω, ενώ το 42% να ανήκει σε όσους είναι 40 με 49 ετών. Παράλληλα, το 9.4% αποτελούν οι ηλικίες 30 με 39 ετών και το 1.7% καταλαμβάνουν όσοι είναι 20 με 29 ετών.

Πίνακας 3. 2

Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	3	1.7	1.7
	30-39	17	9.4	11.0
	40-49	76	42.0	53.0
	50 και άνω	85	47.0	100.0
	Total	181	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 2

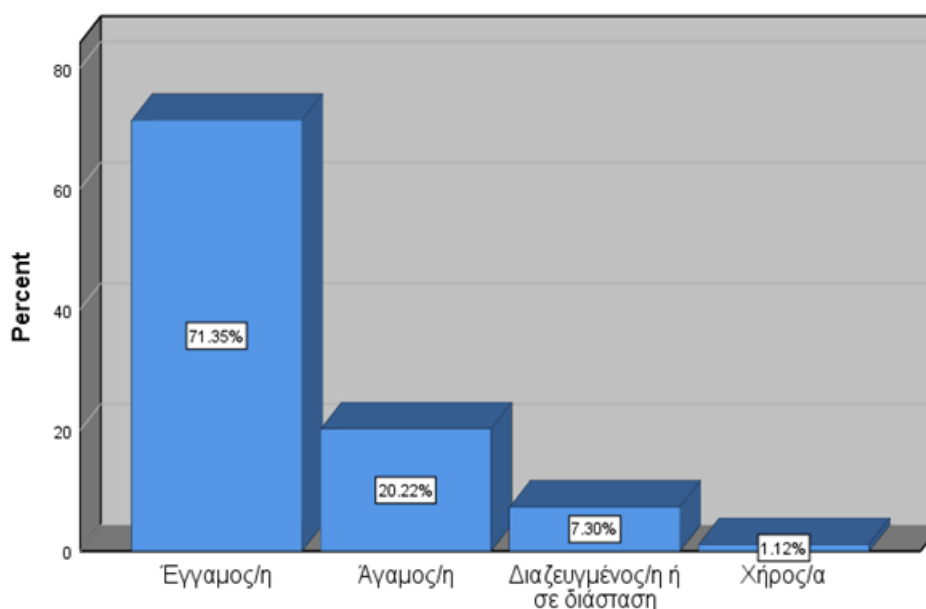
Ηλικία

Στον Πίνακα 3.3 και το Γράφημα 3.3, διερευνάται η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος. Το 71.3% αγγίζουν οι έγγαμοι ερωτηθέντες, το 20.2% ανήκει στους άγαμους και το 7.3% καταλαμβάνουν όσοι είναι διαζευγμένοι ή σε διάσταση. Παράλληλα, μόλις το 1.1% του δείγματος απαρτίζεται από χήρους.

Πίνακας 3. 3
Οικογενειακή κατάσταση

		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent
Valid	Έγγαμος/η	127	71.3
	Άγαμος/η	36	20.2
	Διαζευγμένος/η ή σε διάσταση	13	7.3
	Χήρος/α	2	1.1
	Total	178	100.0
Missing	System	3	
Total		181	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

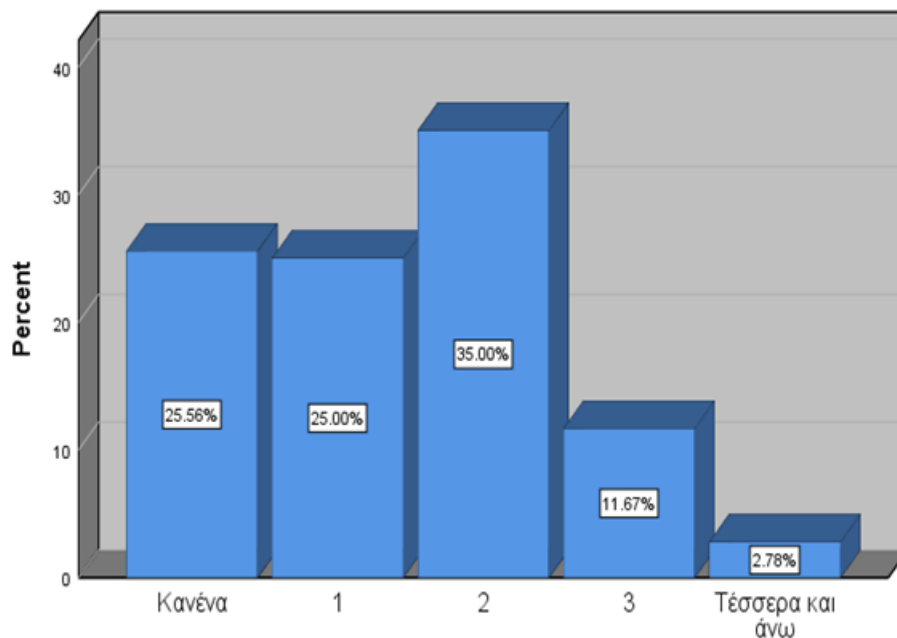
Γράφημα 3. 3
Οικογενειακή κατάσταση

Ως προς τον αριθμό παιδιών των συμμετεχόντων, το 35% δηλώνουν πως έχουν 2 παιδιά, το 25.6% κανένα και 1 παιδί δηλώνει το 25%. Παράλληλα, όσοι έχουν 3 καταλαμβάνουν το 11.7%, ενώ παραπάνω από 3 παιδιά δηλώνουν το 2.8%. Τα στοιχεία αυτά, παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.4 και το Γράφημα 3.4 που ακολουθούν.

Πίνακας 3. 4
Αριθμός παιδιών

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κανένα	46	25.6	25.6
	1	45	25.0	50.6
	2	63	35.0	85.6
	3	21	11.7	97.2
	Τέσσερα και άνω	5	2.8	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 4
Αριθμός παιδιών

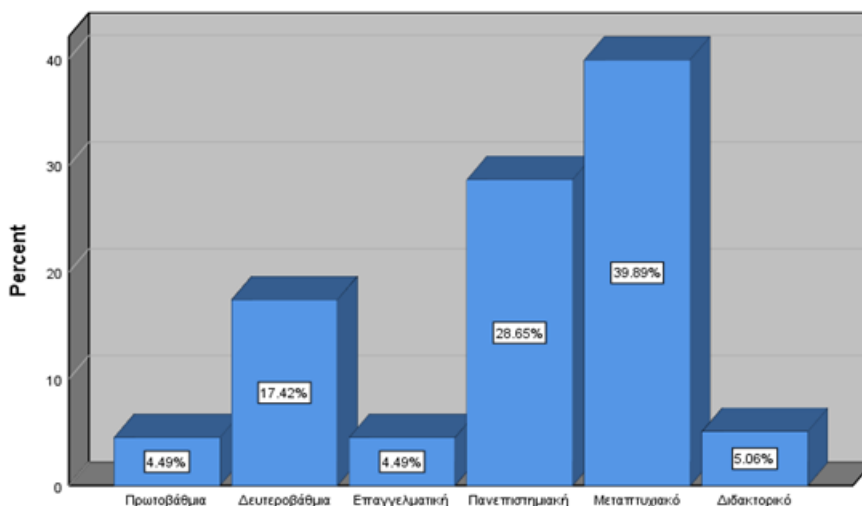
Στον Πίνακα 3.5 και το Γράφημα 3.5, αναδεικνύεται το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Το 39.9% αγγίζουν όσοι έχουν μεταπτυχιακό, ενώ το 28.7% ανήκει στους αποφοίτους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Το 17.4% αποτελείται από αποφοίτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, το 5.1% καταλαμβάνουν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου και από 4.5% αντιπροσωπεύουν τόσο οι απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όσο και οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 3. 5

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρωτοβάθμια	8	4.5	4.5
	Δευτεροβάθμια	31	17.4	21.9
	Επαγγελματική	8	4.5	26.4
	Πανεπιστημιακή	51	28.7	55.1
	Μεταπτυχιακό	71	39.9	94.9
	Διδακτορικό	9	5.1	100.0
	Total	178	100.0	
Missing	System	3		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 5

Επίπεδο εκπαίδευσης

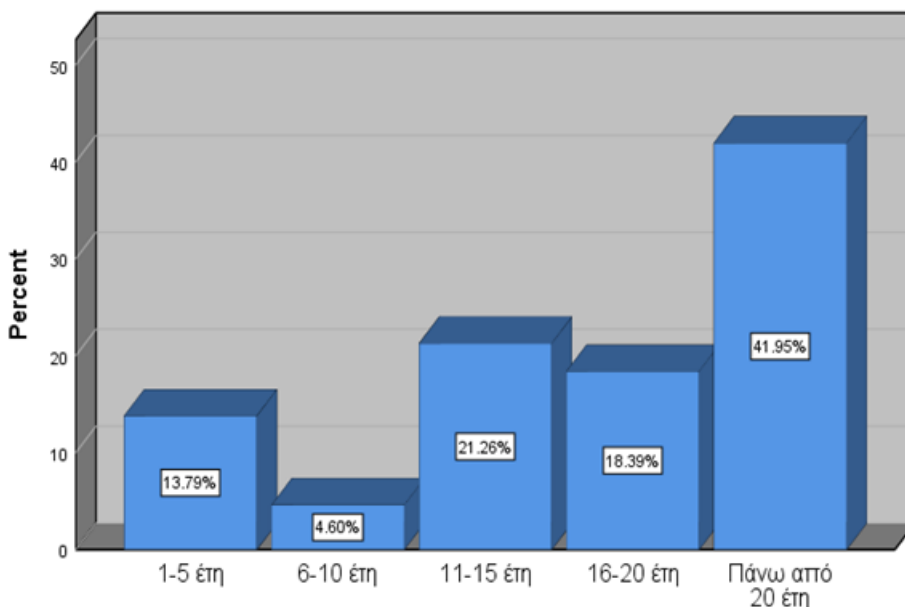
Στον Πίνακα 3.6 και το Γράφημα 3.6, αναλύονται τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων στον δημόσιο τομέα. Το 42% κάνουν λόγο για προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, το 21.3% για 11 με 15 έτη και το 18.4% για 16 με 20 έτη. Παράλληλα, το 13.8% αποτελείται από όσους δηλώνουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας ενώ τέλος το 4.6% αναφέρουν 6 με 10 έτη.

Πίνακας 3. 6

Έτη εργασίας στο δημόσιο τομέα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 έτη	24	13.8	13.8
	6-10 έτη	8	4.6	18.4
	11-15 έτη	37	21.3	39.7
	16-20 έτη	32	18.4	58.0
	Πάνω από 20 έτη	73	42.0	100.0
Total		174	100.0	
Missing	System	7		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 6

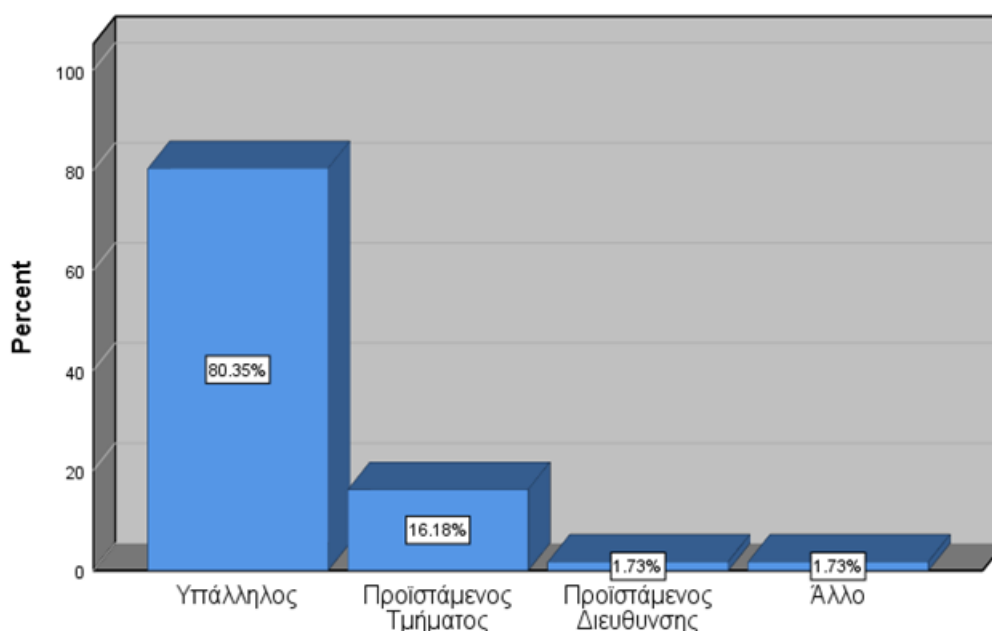
Έτη εργασίας στο δημόσιο τομέα

Μέσα από τον Πίνακα 3.7 και το Γράφημα 3.7, γίνεται εμφανές πως το 80.3% του δείγματος απαρτίζεται από υπαλλήλους. Το 16.2% αγγίζουν οι προϊστάμενοι τμημάτων, ενώ από 1.7% αντιπροσωπεύουν τόσο οι προϊστάμενοι διεύθυνσης, όσο και η κατηγορία αυτών που επέλεξαν την απάντηση «Άλλο».

Πίνακας 3. 7
Θέση εργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	139	80.3	80.3
	Προϊστάμενος Τμήματος	28	16.2	96.5
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	3	1.7	98.3
	Άλλο	3	1.7	100.0
	Total	173	100.0	
Missing	System	8		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

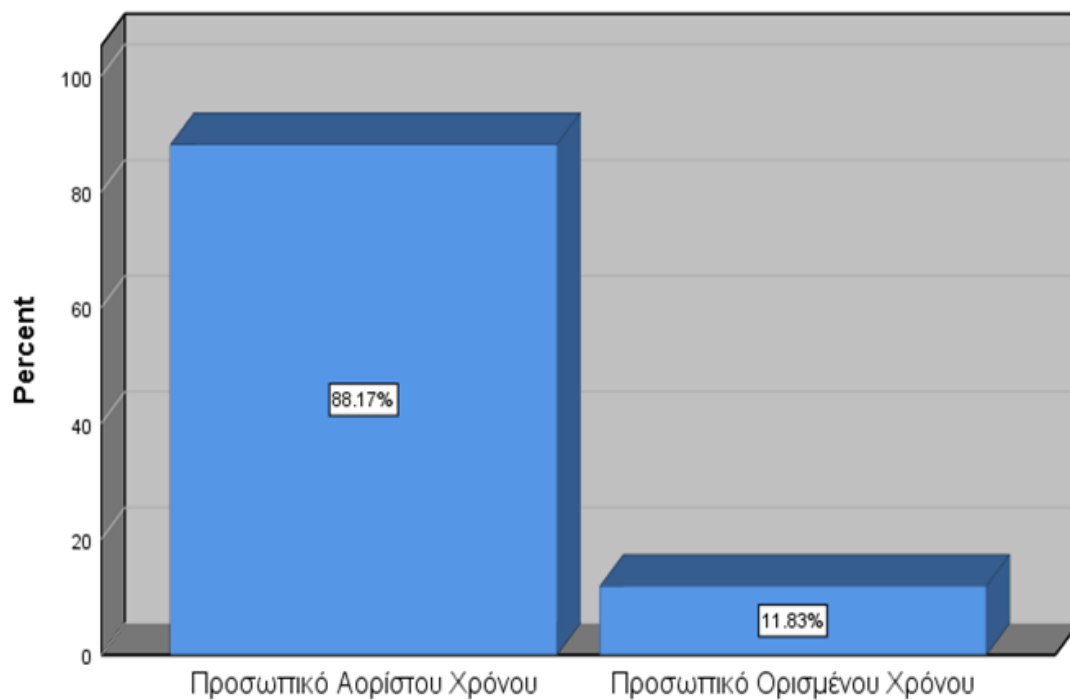
Γράφημα 3. 7
Θέση εργασίας

Στον Πίνακα 3.8 και το Γράφημα 3.8, παρατίθεται η σχέση εργασίας των ερωτώμενων. Το 88.2% καταλαμβάνουν όσοι είτε είναι μόνιμοι υπάλληλοι, είτε έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου, με το 11.8% να αγγίζουν όσοι έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 3. 8
Σχέση εργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	149	88.2	88.2
	Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	20	11.8	100.0
	Total	169	100.0	
Missing	System	12		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 8
Σχέση εργασίας

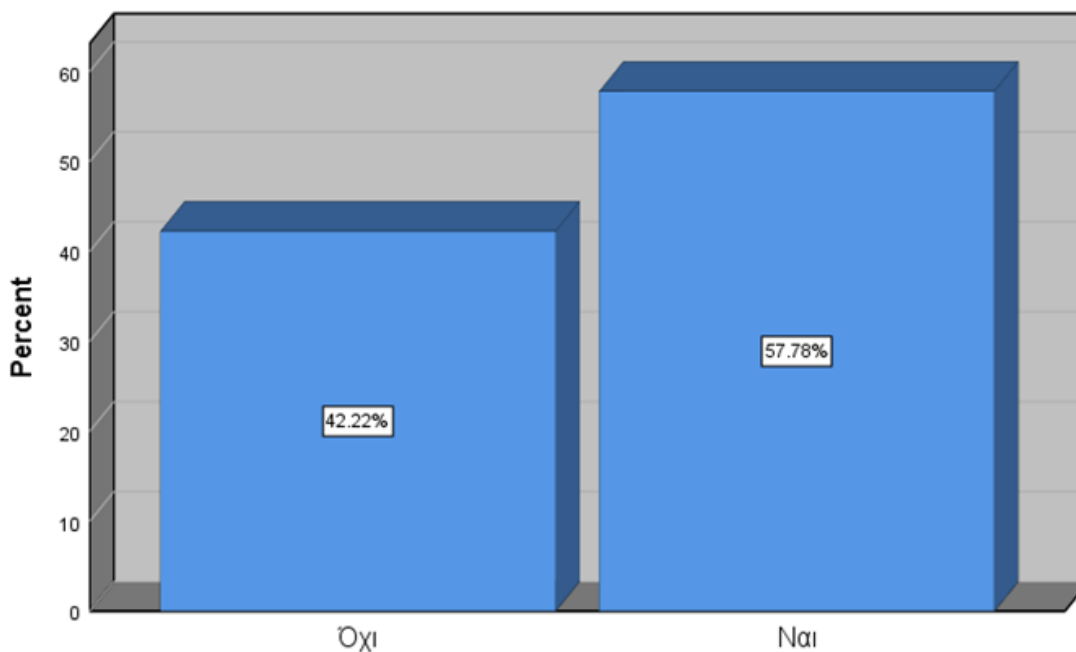
Στον Πίνακα 3.9 και το αντίστοιχο Γράφημα 3.9, παρουσιάζεται το εάν οι συμμετέχοντες έχουν ξανά εργαστεί μέσω τηλεργασίας και στο παρελθόν, πριν την πανδημία του Covid-19. Το 57.8% αυτών απάντησαν θετικά και το 42.2% δεν έχουν εργαστεί μέσω τηλεργασίας ποτέ στο παρελθόν.

Πίνακας 3. 9

Χρήση τηλεργασίας και στο παρελθόν

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	76	42.2	42.2
	Ναι	104	57.8	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 9

Χρήση τηλεργασίας και στο παρελθόν

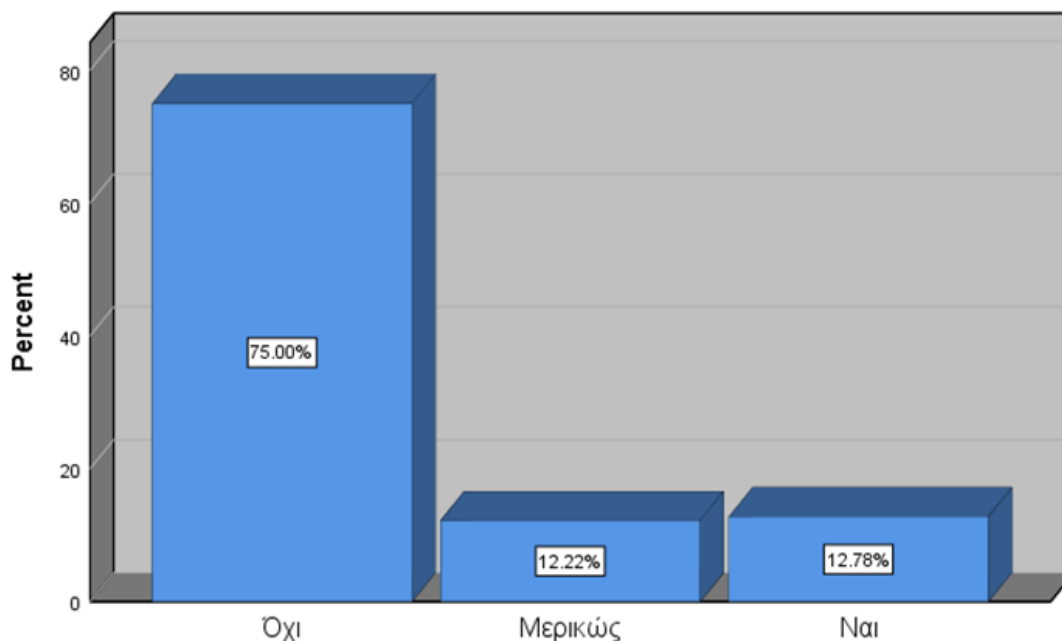
Στον Πίνακα 3.10 και το Γράφημα 3.10, αναλύεται το εάν οι συμμετέχοντες κατά την περάτωση της έρευνας, εργαζόντουσαν μέσω τηλεργασίας. Το 75% αυτών απάντησαν αρνητικά, το 12.8% θετικά και μόλις το 12.2% δήλωσαν πως εργάζονται μερικώς μέσω τηλεργασίας.

Πίνακας 3. 10

Χρήση τηλεργασίας στην παρούσα φάση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	135	75.0	75.0
	Μερικώς	22	12.2	87.2
	Ναι	23	12.8	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 10

Χρήση τηλεργασίας στην παρούσα φάση

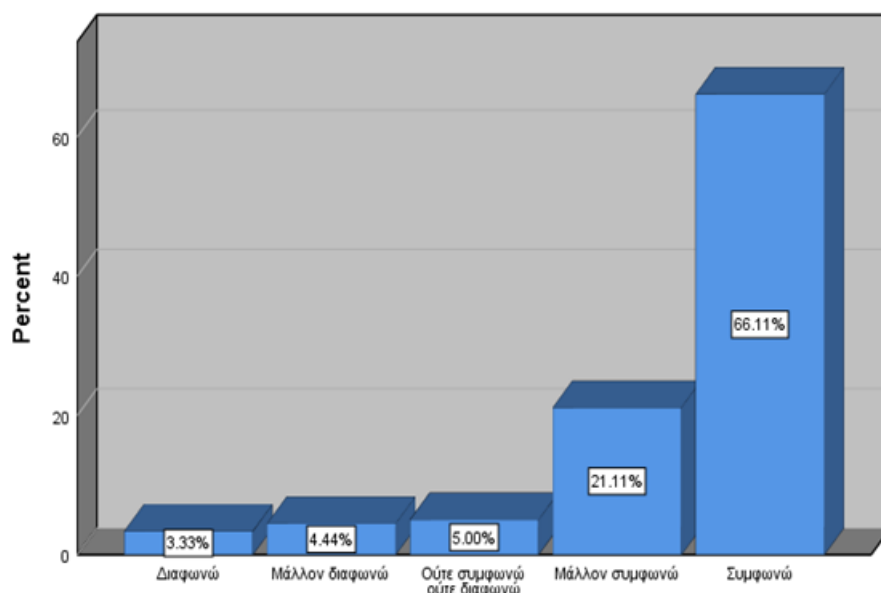
Στον Πίνακα 3.11 και το Γράφημα 3.11, αποτυπώνεται ο βαθμός εξοικείωσης με την τεχνολογία όπως οι ίδιοι οι συμμετέχοντες τον αντιλαμβάνονται. Το 66.1% αυτών συμφωνούν πως είναι εξοικειωμένοι, το 21.1% μάλλον συμφωνούν και το 5% έχουν ουδέτερη στάση. Όσοι μάλλον διαφωνούν αγγίζουν το 4.4% και το 3.3% ανήκει σε όσους διαφωνούν.

Πίνακας 3. 11

Είμαι εξοικειωμένος/η με την τεχνολογία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	3.3	3.3
	Μάλλον διαφωνώ	8	4.4	7.8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	5.0	12.8
	Μάλλον συμφωνώ	38	21.1	33.9
	Συμφωνώ	119	66.1	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
	Total	181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 11

Είμαι εξοικειωμένος/η με την τεχνολογία

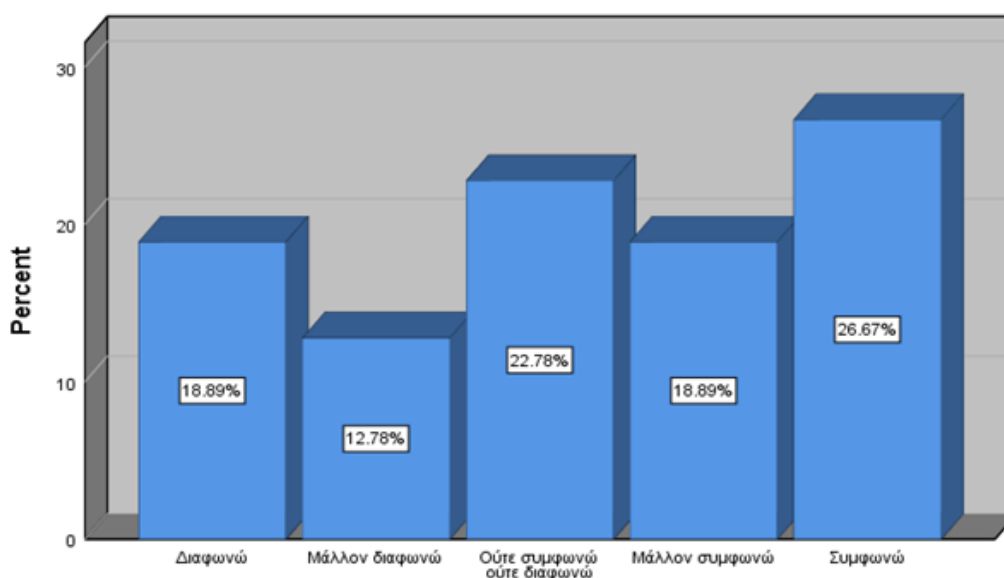
Στον Πίνακα 3.12 και το Γράφημα 3.12, αναλύεται το εάν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το καθεστώς τηλεργασίας πρέπει να είναι μόνιμο στο υπουργείο στο οποίο εργάζονται. Το 26.7% συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση, ενώ το 22.8% είναι ουδέτερο. Όσοι διαφωνούν ή μάλλον συμφωνούν καταλαμβάνουν από 18.9% αντίστοιχα. Τέλος, το 12.8% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι μάλλον διαφωνούν.

Πίνακας 3. 12

Πιστεύω ότι το καθεστώς τηλεργασίας πρέπει να είναι μόνιμο στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	34	18.9	18.9
	Μάλλον διαφωνώ	23	12.8	31.7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	41	22.8	54.4
	Μάλλον συμφωνώ	34	18.9	73.3
	Συμφωνώ	48	26.7	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 12

Πιστεύω ότι το καθεστώς τηλεργασίας πρέπει να είναι μόνιμο στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων

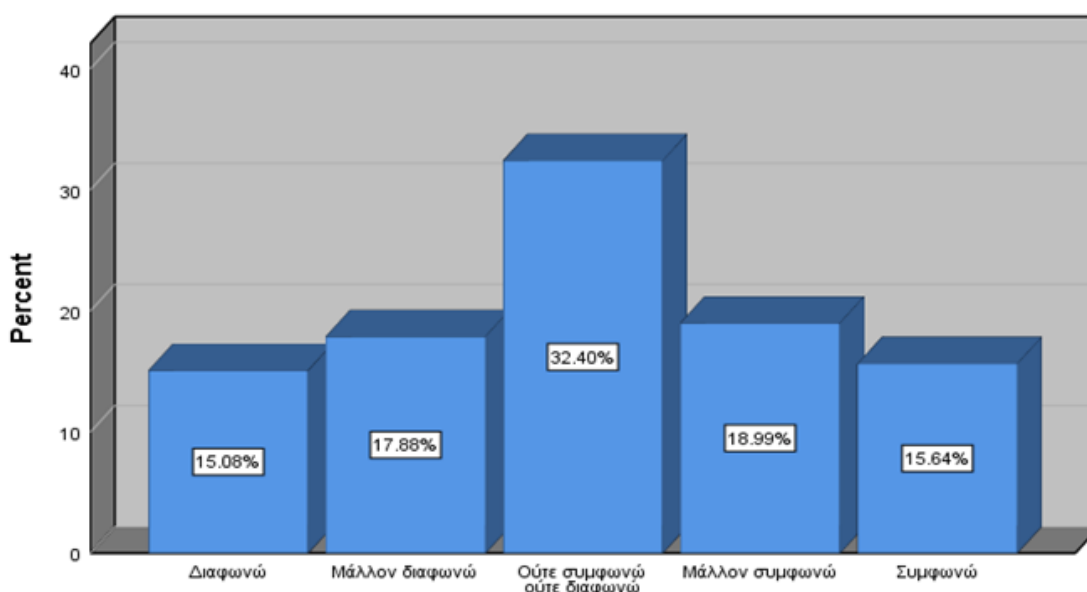
Επιπλέον, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το εάν η απόδοση τους αυξήθηκε κατά την περίοδο εφαρμογής της τηλεργασίας. Το 32.4% αποτελούν όσοι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 19% μάλλον συμφωνούν και το 17.9% μάλλον διαφωνούν. Παράλληλα, το 15.6% αντιπροσωπεύουν όσοι συμφωνούν και το 15.1% ανήκει σε όσους διαφωνούν, όπως είναι εμφανές στον Πίνακα 3.13 και το Γράφημα 3.13.

Πίνακας 3. 13

Η απόδοση μου αυξήθηκε με την τηλεργασία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	27	15.1	15.1
	Μάλλον διαφωνώ	32	17.9	33.0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	58	32.4	65.4
	Μάλλον συμφωνώ	34	19.0	84.4
	Συμφωνώ	28	15.6	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 13

Η απόδοση μου αυξήθηκε με την τηλεργασία

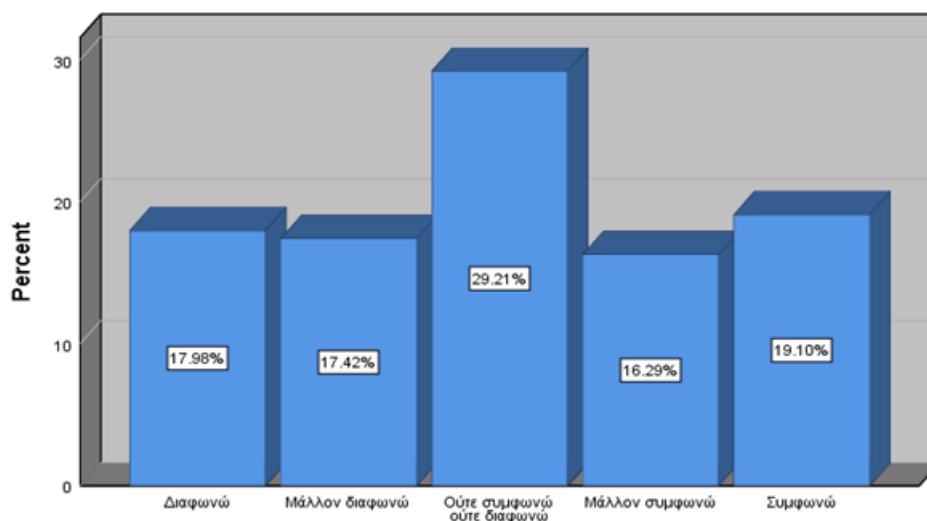
Ο Πίνακας 3.14 και το Γράφημα 3.14, αποτυπώνουν το εάν οι συμμετέχοντες έγιναν πιο αποδοτικοί κατά την τηλεργασία, καθώς ένιωθαν πιο ελεύθεροι. Το 29.2% αυτών ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, ενώ το 19.1% δηλώνει ότι συμφωνεί και το 18% ότι διαφωνεί. Τέλος, το 17.4% αποτελούν όσοι μάλλον διαφωνούν και το 16.3% όσοι μάλλον συμφωνούν.

Πίνακας 3. 14

Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο ελεύθερος/η

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	32	18.0	18.0
	Μάλλον διαφωνώ	31	17.4	35.4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	52	29.2	64.6
	Μάλλον συμφωνώ	29	16.3	80.9
	Συμφωνώ	34	19.1	100.0
	Total	178	100.0	
Missing	System	3		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 14

Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο ελεύθερος/η

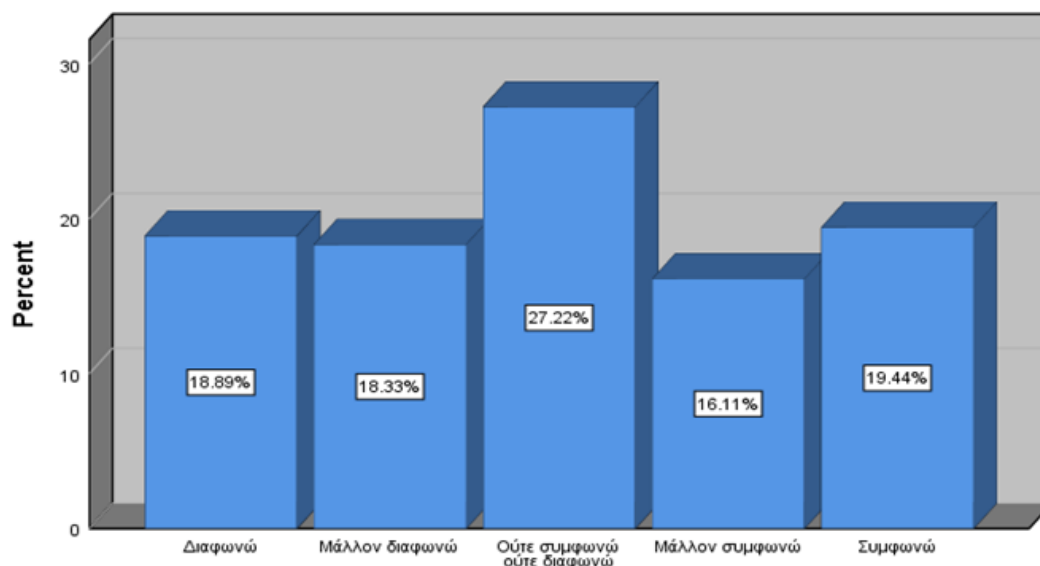
Ταυτόχρονα, διερευνάται και το κατά πόσο η οικειότητα του σπιτιού επηρέασε την αποδοτικότητα της εργασίας των συμμετεχόντων, κατά την τηλεργασία. Το 27.2% δηλώνουν ότι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν, το 19.4% συμφωνούν και το 18.9% διαφωνούν. Ακόμη, το 18.3% του δείγματος μάλλον διαφωνεί, ενώ το 16.1% μάλλον συμφωνεί, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.15 και το Γράφημα 3.15.

Πίνακας 3. 15

Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο οικεία στο σπίτι μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	34	18.9	18.9
	Μάλλον διαφωνώ	33	18.3	37.2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	49	27.2	64.4
	Μάλλον συμφωνώ	29	16.1	80.6
	Συμφωνώ	35	19.4	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 15

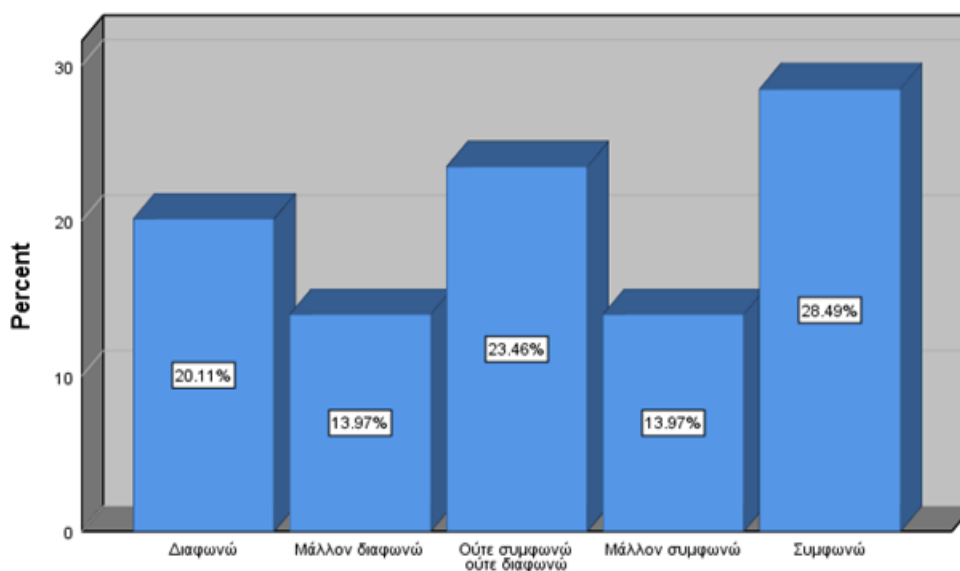
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο οικεία στο σπίτι μου

Στον Πίνακα 3.16 και το Γράφημα 3.16, διερευνάται η συμφωνία των συμμετεχόντων αναφορικά με το κατά πόσο η τηλεργασία μείωσε το άγχος τους. Το 28.5% των ερωτηθέντων συμφωνούν, το 23.5% έχουν ουδέτερη στάση και το 20.1% διαφωνούν. Επιπλέον, όσοι μάλλον διαφωνούν αλλά και όσοι δηλώνουν ότι μάλλον συμφωνούν καταλαμβάνουν από 14% αντίστοιχα.

Πίνακας 3. 16
Η τηλεργασία μείωσε το άγχος μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	36	20.1	20.1
	Μάλλον διαφωνώ	25	14.0	34.1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	23.5	57.5
	Μάλλον συμφωνώ	25	14.0	71.5
	Συμφωνώ	51	28.5	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 16
Η τηλεργασία μείωσε το άγχος μου

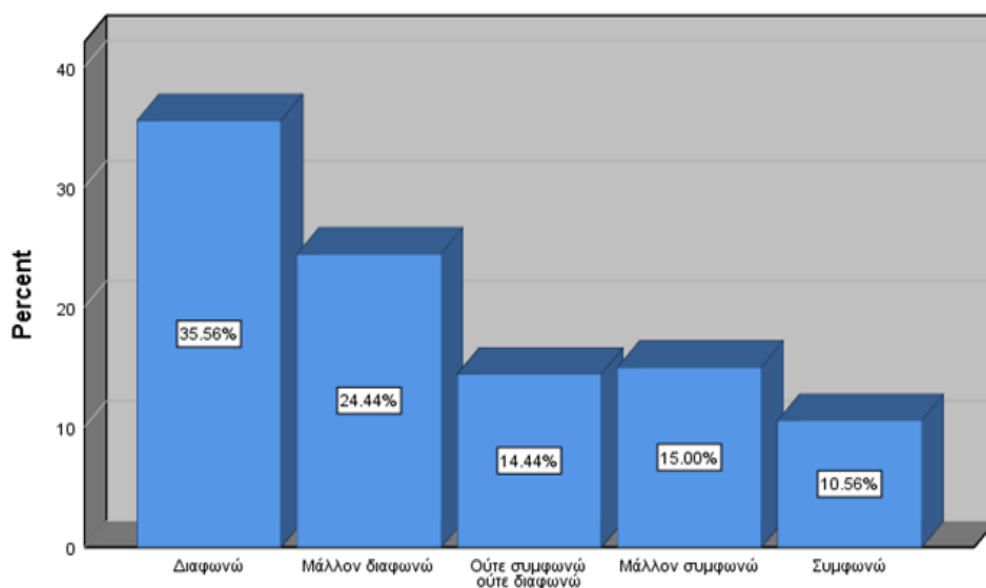
Στον Πίνακα 3.17 και το Γράφημα 3.17, παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως χρειάστηκαν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστούν με τηλεργασία. Το 35.6% αυτών διαφωνούν, το 24.4% μάλλον διαφωνούν και το 15% μάλλον συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση. Αναφορικά με όσους ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν αυτοί καταλαμβάνουν το 14.4%, ενώ όσοι δηλώνουν ότι συμφωνούν αποτελούν το 10.6%.

Πίνακας 3. 17

Χρειαζόμουν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστώ με τηλεργασία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	64	35.6	35.6
	Μάλλον διαφωνώ	44	24.4	60.0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	26	14.4	74.4
	Μάλλον συμφωνώ	27	15.0	89.4
	Συμφωνώ	19	10.6	100.0
	Total	180	100.0	
Missing	System	1		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 17

Χρειαζόμουν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστώ με τηλεργασία

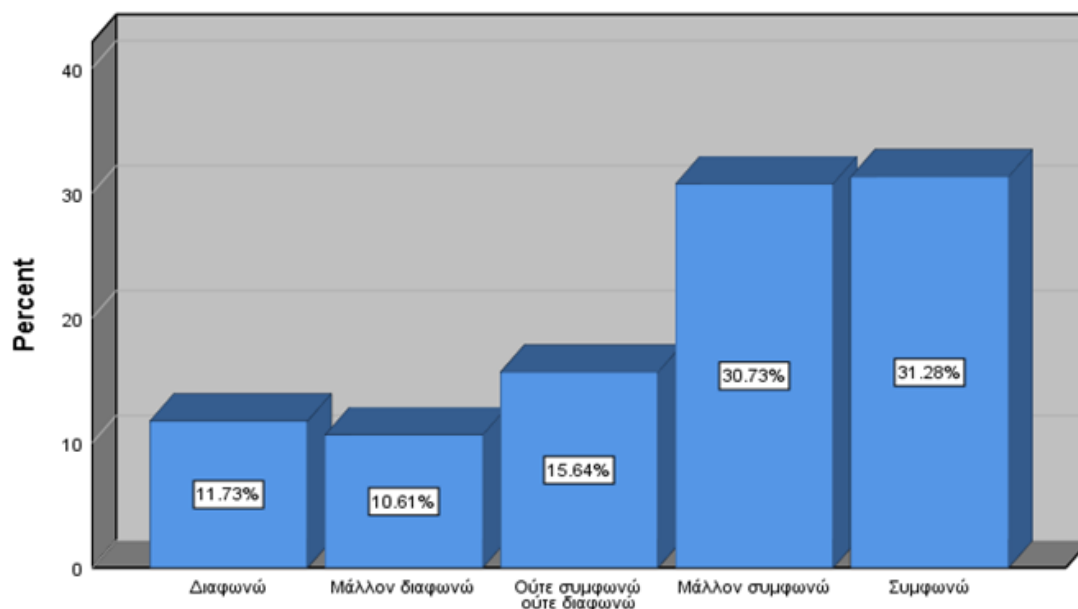
Στον Πίνακα 3.18 και το Γράφημα 3.18, αναδεικνύεται πως το 31.3% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως η τηλεργασία τους βοήθησε να αντιμετωπίσουν καλύτερα και τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Το 30.7% μάλλον συμφωνούν με την παραπάνω άποψη. Το 15.6% έχουν ουδέτερη στάση, το 11.7% διαφωνούν και το 10.6% δηλώνουν ότι μάλλον διαφωνούν.

Πίνακας 3. 18

Η τηλεργασία με βοήθησε να αντιμετωπίσω καλύτερα και τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	11.7	11.7
	Μάλλον διαφωνώ	19	10.6	22.3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	28	15.6	38.0
	Μάλλον συμφωνώ	55	30.7	68.7
	Συμφωνώ	56	31.3	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 18

Η τηλεργασία με βοήθησε να αντιμετωπίσω καλύτερα και τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις

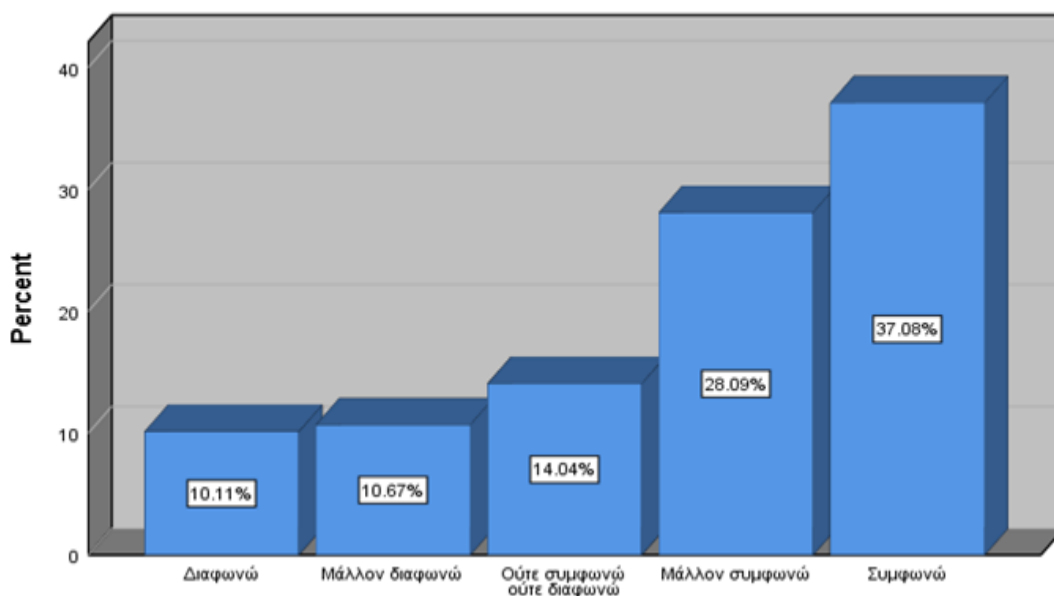
Στον Πίνακα 3.19 και το Γράφημα 3.19, διερευνάται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες δεν αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους κατά την διάρκεια της τηλεργασίας. Το 37.1% δήλωσαν ότι συμφωνούν, το 28.1% ότι μάλλον συμφωνούν και το 14% καταλαμβάνουν όσοι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Ακόμη, το 10.7% αντιπροσωπεύουν όσοι μάλλον διαφωνούν και το 10.1% διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 3. 19

Δεν είχα κανένα πρόβλημα επικοινωνίας με τους συναδέλφους μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	18	10.1	10.1
	Μάλλον διαφωνώ	19	10.7	20.8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	25	14.0	34.8
	Μάλλον συμφωνώ	50	28.1	62.9
	Συμφωνώ	66	37.1	100.0
	Total	178	100.0	
Missing	System	3		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 19

Δεν είχα κανένα πρόβλημα επικοινωνίας με τους συναδέλφους μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

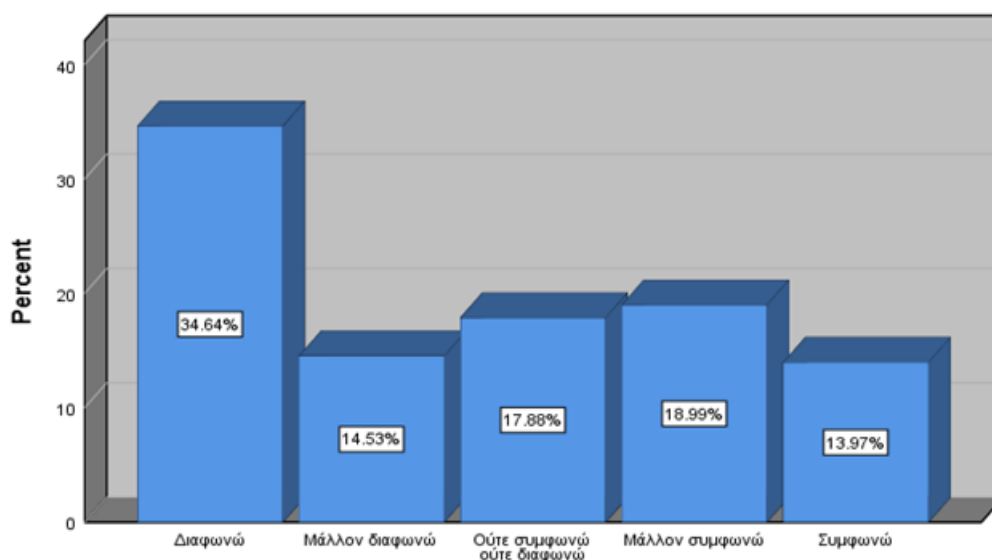
Στον Πίνακα 3.20 και το Γράφημα 3.20, διερευνάται η συμφωνία των εργαζομένων του υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων αναφορικά με το ότι ένιωσαν απομονωμένοι και αποξενωμένοι κατά την τηλεργασία. Το 34.6% διαφωνούν με την άποψη αυτή, το 19% μάλλον συμφωνούν και το 17.9% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Ακόμη, το 14.5% αποτελείται από όσους συμφωνούν και το 14% από όσους μάλλον διαφωνούν, σε αντιστοιχία.

Πίνακας 3. 20

Ένιωσα απομόνωση και αποξένωση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	62	34.6	34.6
	Μάλλον διαφωνώ	26	14.5	49.2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	32	17.9	67.0
	Μάλλον συμφωνώ	34	19.0	86.0
	Συμφωνώ	25	14.0	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 20

Ένιωσα απομόνωση και αποξένωση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

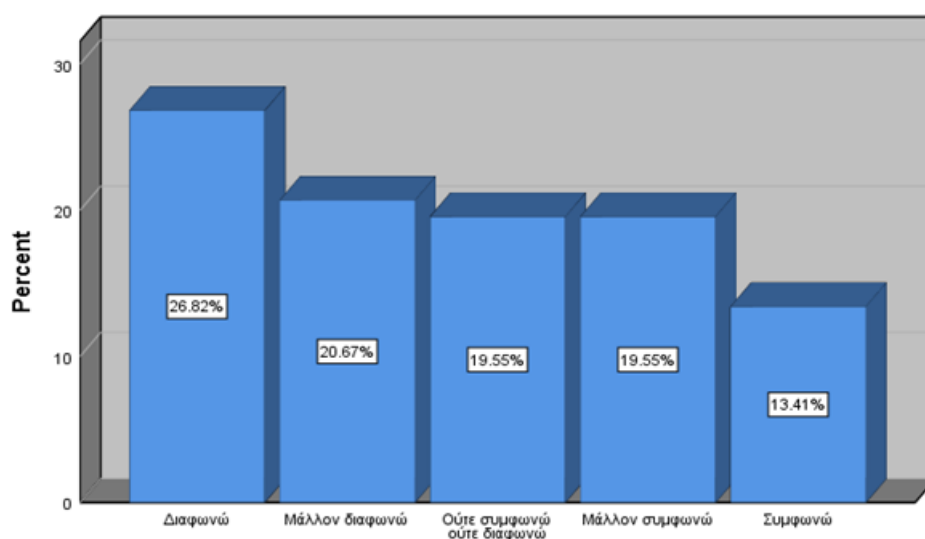
Στον Πίνακα 3.21 και το Γράφημα 3.21, διερευνάται το εάν οι συμμετέχοντες αντιμετώπισαν πολλούς περισπασμούς από την οικογένεια τους κατά την διάρκεια της τηλεργασίας. Το 26.8% δηλώνουν ότι διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 20.7% μάλλον διαφωνούν, ενώ όσοι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν αντιπροσωπεύουν το 19.6% του δείγματος έκαστος. Επίσης, 19.6% επέλεξαν ότι μάλλον συμφωνούν. Το υπόλοιπο 13.4% ανήκει σε όσους συμφωνούν με τη παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 3. 21

Αντιμετώπισα πολλούς περισπασμούς από την οικογένεια μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	48	26.8	26.8
	Μάλλον διαφωνώ	37	20.7	47.5
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	19.6	67.0
	Μάλλον συμφωνώ	35	19.6	86.6
	Συμφωνώ	24	13.4	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 21

Αντιμετώπισα πολλούς περισπασμούς από την οικογένεια μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

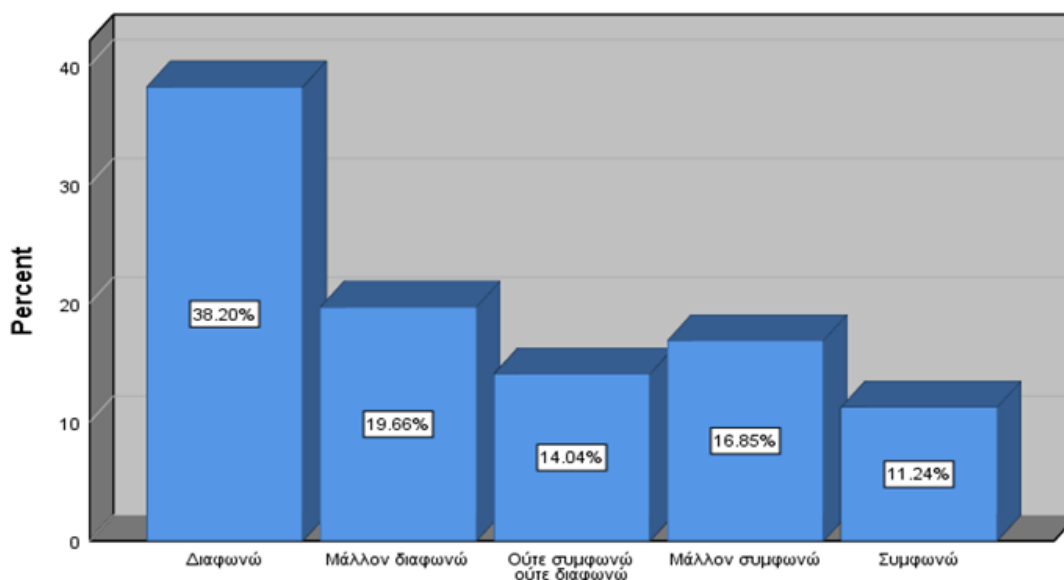
Στον Πίνακα 3.22 και το Γράφημα 3.22, παρατηρείται πως το 38.2% των ερωτηθέντων διαφωνούν πως δεν είχαν κάποιον χώρο να απομονωθούν στο σπίτι κατά την τηλεργασία, το 19.7% μάλλον διαφωνούν και το 16.9% μάλλον συμφωνούν. Παράλληλα, το 14% ανήκει σε όσους ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν και το 11.2% σε όσους συμφωνούν.

Πίνακας 3. 22

Δεν είχα κάποιο χώρο να απομονωθώ στο σπίτι μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Valid Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	68	38.2	38.2
	Μάλλον διαφωνώ	35	19.7	57.9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	25	14.0	71.9
	Μάλλον συμφωνώ	30	16.9	88.8
	Συμφωνώ	20	11.2	100.0
	Total	178	100.0	
Missing	System	3		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 22

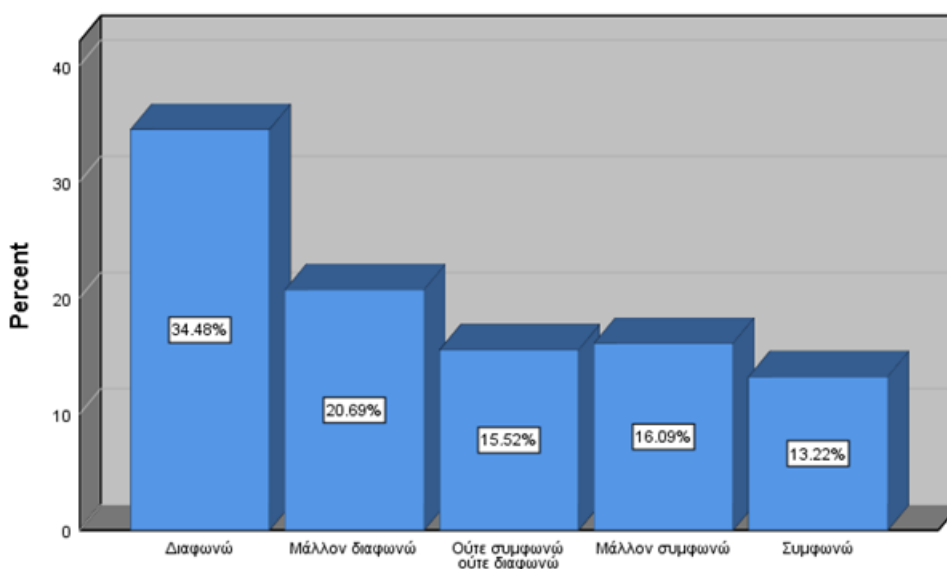
Δεν είχα κάποιο χώρο να απομονωθώ στο σπίτι μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

Στον Πίνακα 3.23 και το Γράφημα 3.23, παρουσιάζεται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες αντιμετώπισαν προβλήματα στην τηλεργασία λόγω έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού. Το 34.5% αποτελείται από όσους διαφωνούν, το 20.7% όσους μάλλον διαφωνούν και το 16.1% όσους μάλλον συμφωνούν. Αναφορικά με όσους είναι ουδέτεροι ή συμφωνούν, αυτοί καταλαμβάνουν το 15.5% και το 13.2% αντίστοιχα.

Πίνακας 3. 23

Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent
Valid	Διαφωνώ	60	34.5
	Μάλλον διαφωνώ	36	20.7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	15.5
	Μάλλον συμφωνώ	28	16.1
	Συμφωνώ	23	13.2
	Total	174	100.0
Missing	System	7	
Total		181	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 23

Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού

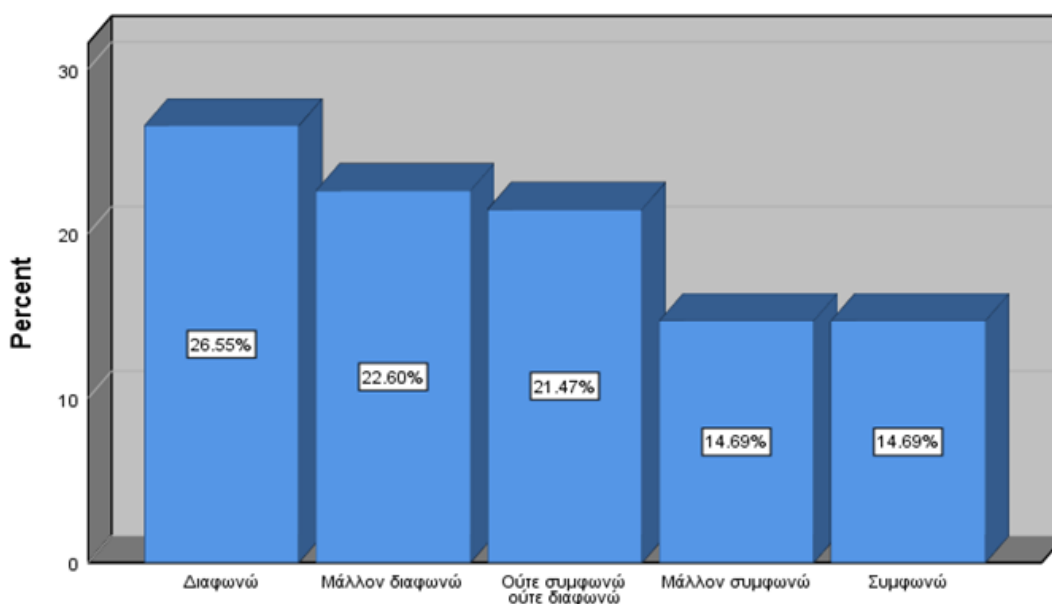
Μέσα από τον Πίνακα 3.24 και το Γράφημα 3.24, παρατηρείται πως το 26.6% των ερωτώμενων διαφωνούν πως αντιμετώπισαν προβλήματα στην τηλεργασία λόγω γραφειοκρατίας, το 22.6% μάλλον διαφωνεί, ενώ ουδέτερο είναι το 21.5%. Ακόμη, όσοι ερωτηθέντες μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν καταλαμβάνουν από 14.7%.

Πίνακας 3. 24

Αντιμετώπιση προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	47	26.6	26.6
	Μάλλον διαφωνώ	40	22.6	49.2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	38	21.5	70.6
	Μάλλον συμφωνώ	26	14.7	85.3
	Συμφωνώ	26	14.7	100.0
	Total	177	100.0	
Missing	System	4		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 24

Αντιμετώπιση προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας

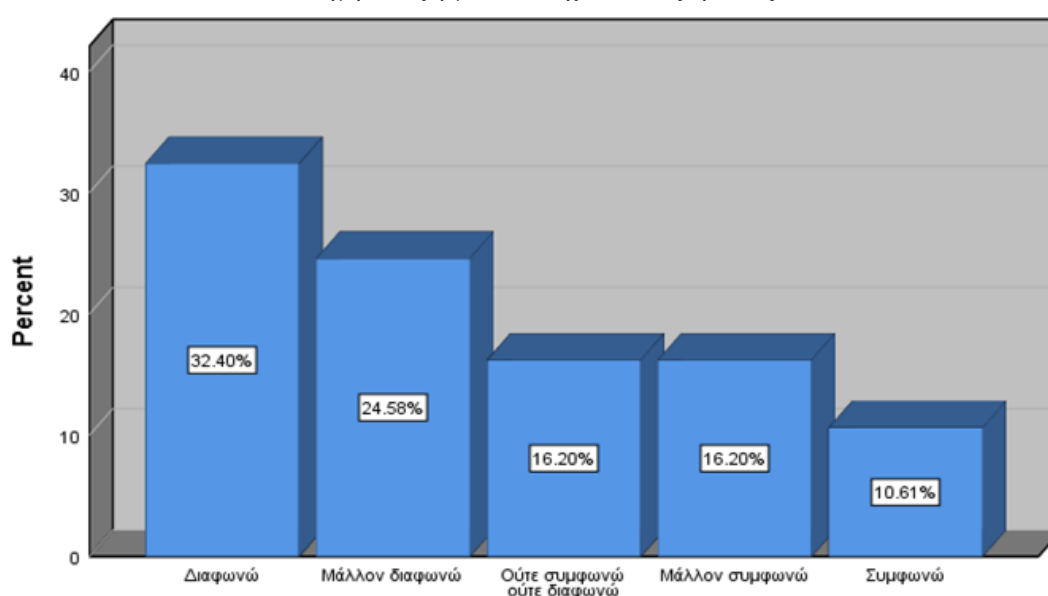
Στον Πίνακα 3.25 και το Γράφημα 3.25, διερευνάται το εάν οι συμμετέχοντες μπορούσαν να συγκεντρωθούν στο περιβάλλον του σπιτιού τους κατά την διάρκεια της τηλεργασίας. Το 32.4% αποτελείται από όσους διαφωνούν, το 24.6% στους συμμετέχοντες που μάλλον διαφωνούν, το 16.2% δηλώνουν ότι όσοι έχουν ουδέτερη στάση αλλά και όσοι μάλλον συμφωνούν. Τέλος, το 10.6% αποτελείται από όσους συμφωνούν.

Πίνακας 3. 25

Δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ στο περιβάλλον του σπιτιού μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	58	32.4	32.4
	Μάλλον διαφωνώ	44	24.6	57.0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	29	16.2	73.2
	Μάλλον συμφωνώ	29	16.2	89.4
	Συμφωνώ	19	10.6	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας
Γράφημα 3. 25

Δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ στο περιβάλλον του σπιτιού μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

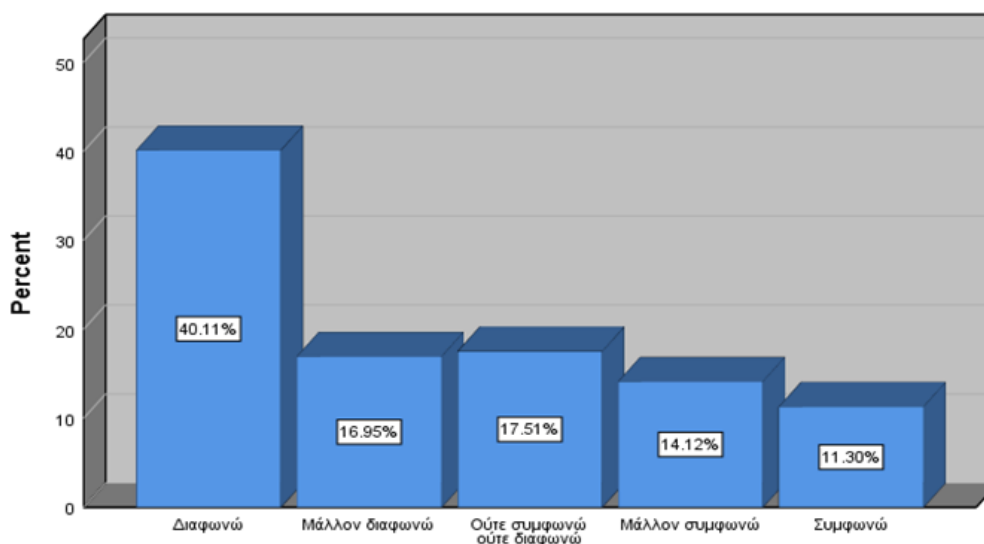
Στον Πίνακα 3.26 και το αντίστοιχο Γράφημα 3.26, παρατηρείται πως το 40.1% των συμμετεχόντων διαφωνούν πως δεν μπορούσαν να τηρήσουν το ωράριο κατά την τηλεργασία, το 17.5% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν, ενώ το 16.9% μάλλον διαφωνούν. Οι συμμετέχοντες που μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν αγγίζουν το 14.1% και το 11.3% αντίστοιχα.

Πίνακας 3. 26

Δεν μπορούσα να τηρήσω το ωράριο μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	71	40.1	40.1
	Μάλλον διαφωνώ	30	16.9	57.1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	31	17.5	74.6
	Μάλλον συμφωνώ	25	14.1	88.7
	Συμφωνώ	20	11.3	100.0
	Total	177	100.0	
Missing	System	4		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 26

Δεν μπορούσα να τηρήσω το ωράριο μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

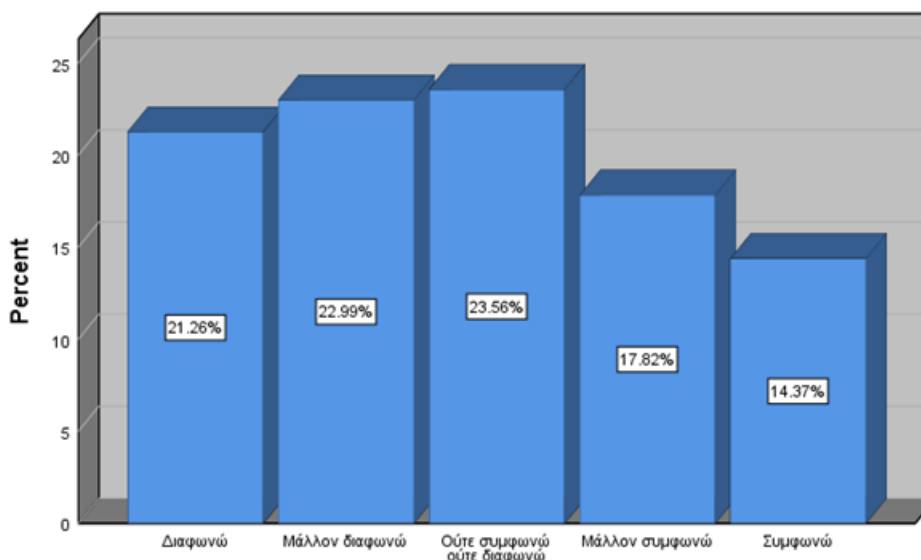
Ακολούθως, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό στον οποίο έλλειπε η απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη κατά την τηλεργασία. Το 23.6% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 23% μάλλον διαφωνούν και το 21.3% διαφωνούν. Αντίστοιχα, το 17.8% καταλαμβάνουν όσοι μάλλον συμφωνούν και το 14.4% όσοι συμφωνούν. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.27 και το Γράφημα 3.27.

Πίνακας 3. 27

Δεν είχα την απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	37	21.3	21.3
	Μάλλον διαφωνώ	40	23.0	44.3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	41	23.6	67.8
	Μάλλον συμφωνώ	31	17.8	85.6
	Συμφωνώ	25	14.4	100.0
	Total	174	100.0	
Missing	System	7		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 27

Δεν είχα την απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

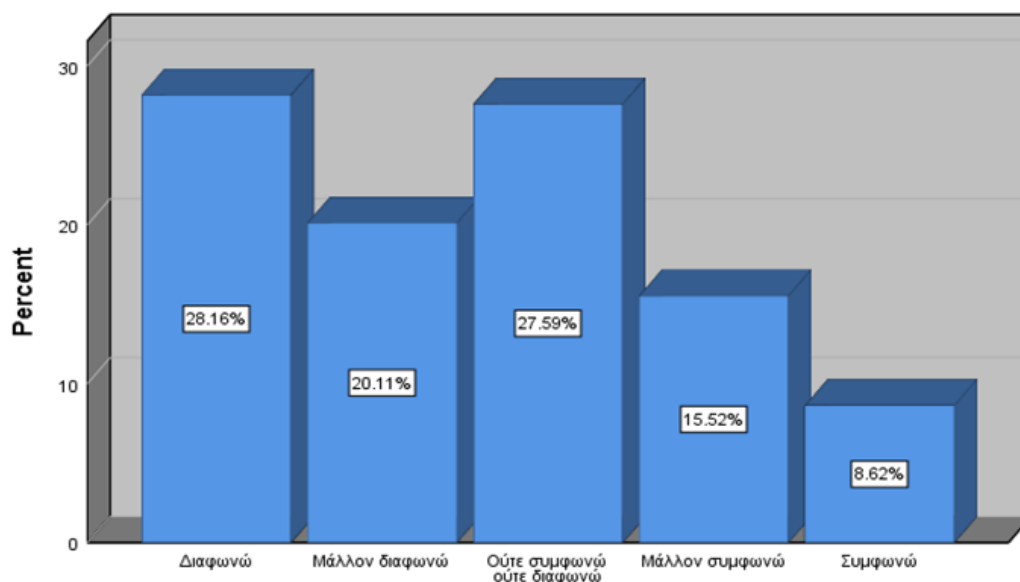
Στον Πίνακα 3.28 και το Γράφημα 3.28, παρατηρείται πως το 28.2% των συμμετεχόντων διαφωνούν πως δεν είχαν κοινωνική υποστήριξη κατά την τηλεργασία, το 27.6% είναι ουδέτεροι και το 20.1% μάλλον διαφωνούν. Επιπλέον, το 15.5% ανήκει σε όσους μάλλον συμφωνούν και το 8.6% σε όσους συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 3. 28

Δεν είχα την απαραίτητη κοινωνική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	49	28.2	28.2
	Μάλλον διαφωνώ	35	20.1	48.3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	48	27.6	75.9
	Μάλλον συμφωνώ	27	15.5	91.4
	Συμφωνώ	15	8.6	100.0
	Total	174	100.0	
Missing	System	7		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 28

Δεν είχα την απαραίτητη κοινωνική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

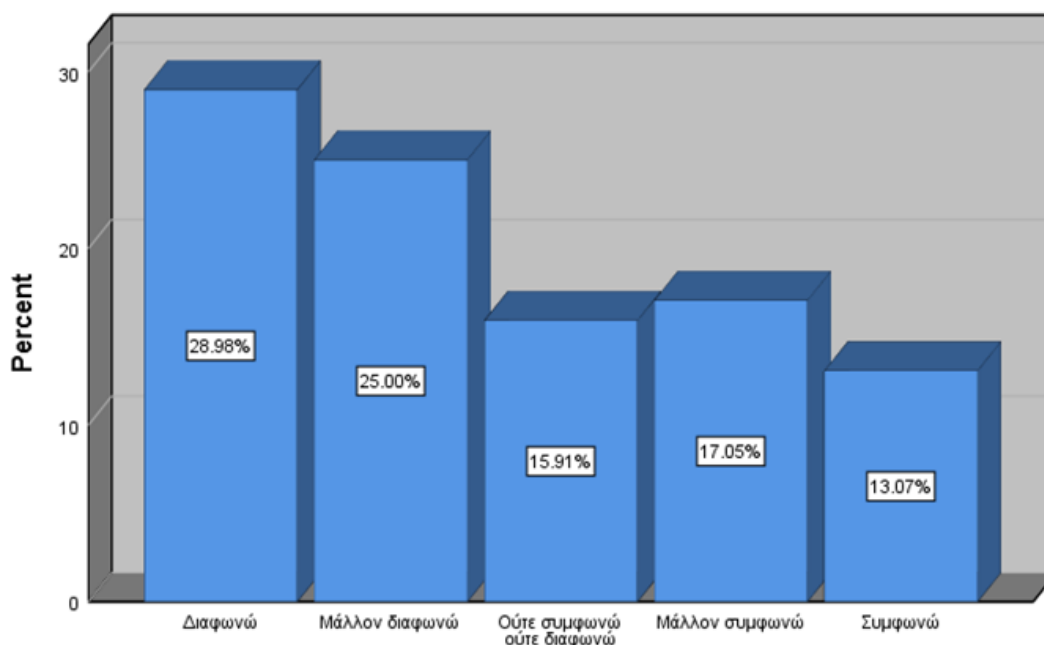
Από τον Πίνακα 3.29 και το Γράφημα 3.29, είναι εμφανές πως το 29% των συμμετεχόντων διαφωνούν πως δεν υπήρχε προγραμματισμός κατά την διάρκεια της τηλεργασίας, το 25% μάλλον διαφωνούν και το 17% ότι μάλλον συμφωνούν. Το 15.9% αντιπροσωπεύουν όσοι είναι ουδέτεροι και το 13.1% αποτελείται από όσους συμφωνούν με την δήλωση.

Πίνακας 3. 29

Δεν υπήρχε προγραμματισμός κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	51	29.0	29.0
	Μάλλον διαφωνώ	44	25.0	54.0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	28	15.9	69.9
	Μάλλον συμφωνώ	30	17.0	86.9
	Συμφωνώ	23	13.1	100.0
	Total	176	100.0	
Missing	System	5		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 29

Δεν υπήρχε προγραμματισμός κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

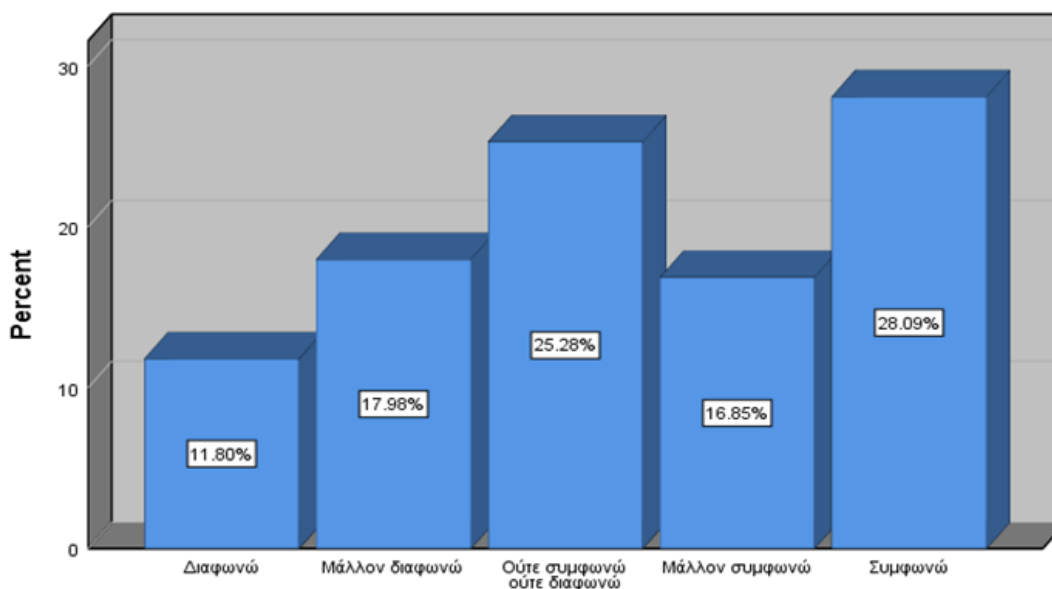
Στον Πίνακα 3.30 και το Γράφημα 3.30, διερευνάται το εάν οι συμμετέχοντες βίωσαν ψυχική πίεση κατά την τηλεργασία. Το 28.1% αποτελείται από όσους συμφωνούν, το 25.3% είναι ουδέτεροι και το 18% μάλλον διαφωνούν. Παράλληλα, το 16.9% ανήκει σε όσους μάλλον συμφωνούν και το 11.8% σε όσους διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 3. 30

Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία ψυχολογική πίεση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	11.8	11.8
	Μάλλον διαφωνώ	32	18.0	29.8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	45	25.3	55.1
	Μάλλον συμφωνώ	30	16.9	71.9
	Συμφωνώ	50	28.1	100.0
	Total	178	100.0	
Missing	System	3		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 30

Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία ψυχολογική πίεση

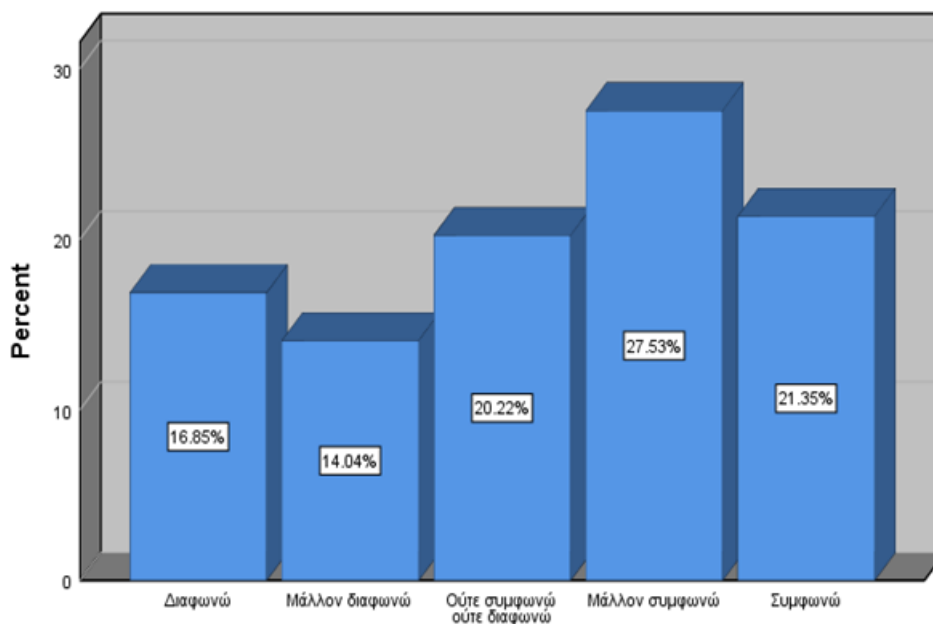
Ο Πίνακας 3.31 και το Γράφημα 3.31, αποτυπώνουν τον βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων ως προς το ότι δεν ένιωσαν πίεση από τους προϊστάμενους κατά την τηλεργασία. Το 27.5% μάλλον συμφωνούν, το 21.3% συμφωνούν και το 20.2% έχουν ουδέτερη στάση. Τέλος, το 16.9% δηλώνουν ότι διαφωνούν και το 14% μάλλον διαφωνούν.

Πίνακας 3. 31

Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία πίεση από τους προϊστάμενους

		Valid Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	30	16.9	16.9
	Μάλλον διαφωνώ	25	14.0	30.9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	36	20.2	51.1
	Μάλλον συμφωνώ	49	27.5	78.7
	Συμφωνώ	38	21.3	100.0
	Total	178	100.0	
Missing	System	3		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 31

Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία πίεση από τους προϊστάμενους

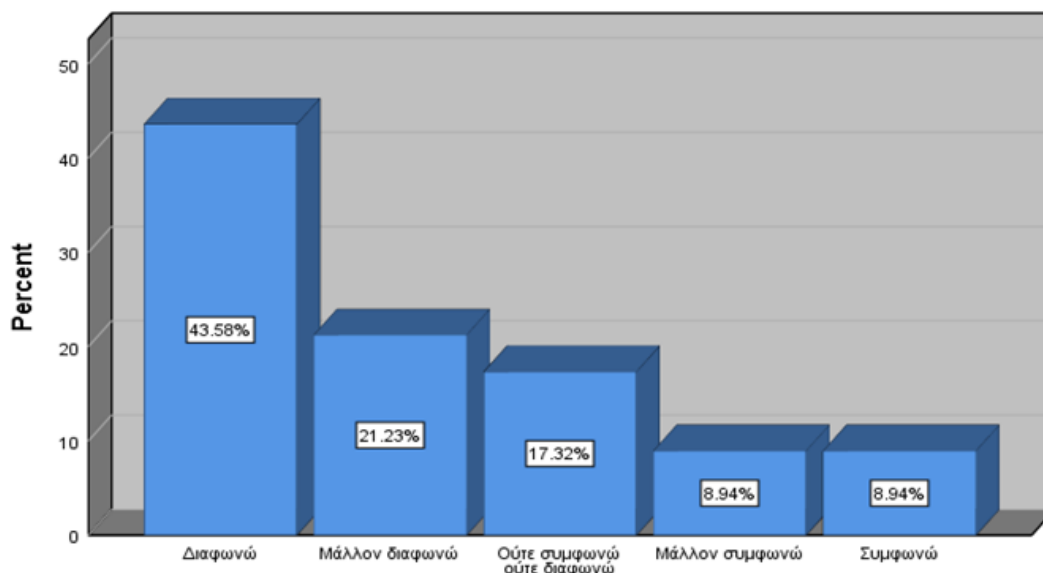
Στον Πίνακα 3.32 και το Γράφημα 3.32, αναλύεται το κατά πόσο οι συμμετέχοντες κατά την διάρκεια της τηλεργασίας παραμέλησαν κάποια από τα καθήκοντα τους. Το 43.6% δήλωσαν ότι διαφωνούν, το 21.2% μάλλον διαφωνούν και το 17.3% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Παράλληλα, όσοι μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν αποτελούν το 8.9% του δείγματος.

Πίνακας 3. 32

Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας παραμέλησα κάποια από τα καθήκοντα μου

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	78	43.6	43.6
	Μάλλον διαφωνώ	38	21.2	64.8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	31	17.3	82.1
	Μάλλον συμφωνώ	16	8.9	91.1
	Συμφωνώ	16	8.9	100.0
	Total	179	100.0	
Missing	System	2		
Total		181		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γράφημα 3. 32

Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας παραμέλησα κάποια από τα καθήκοντα μου

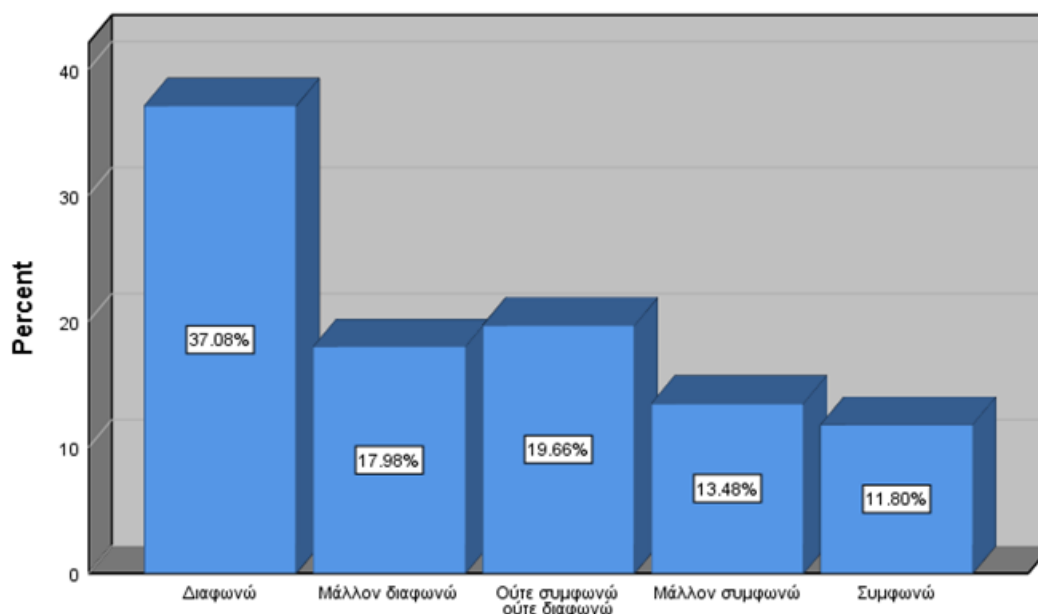
Στον Πίνακα 3.33 και το Γράφημα 3.33, φανερώνεται πως το 37.1% αποτελείται από όσους διαφωνούν πως η ψυχολογική τους κατάσταση επιβαρύνθηκε κατά την διάρκεια της τηλεργασίας, ενώ το 19.7% όσους ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Το 18% δηλώνουν ότι μάλλον διαφωνούν και το 13.5% ότι μάλλον συμφωνούν. Τέλος, το 11.8% αποτελείται από τους συμμετέχοντες που συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 3. 33

Η ψυχολογική μου κατάσταση επιβαρύνθηκε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent
Valid	Διαφωνώ	66	37.1
	Μάλλον διαφωνώ	32	18.0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	19.7
	Μάλλον συμφωνώ	24	13.5
	Συμφωνώ	21	11.8
	Total	178	100.0
Missing	System	3	
Total		181	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

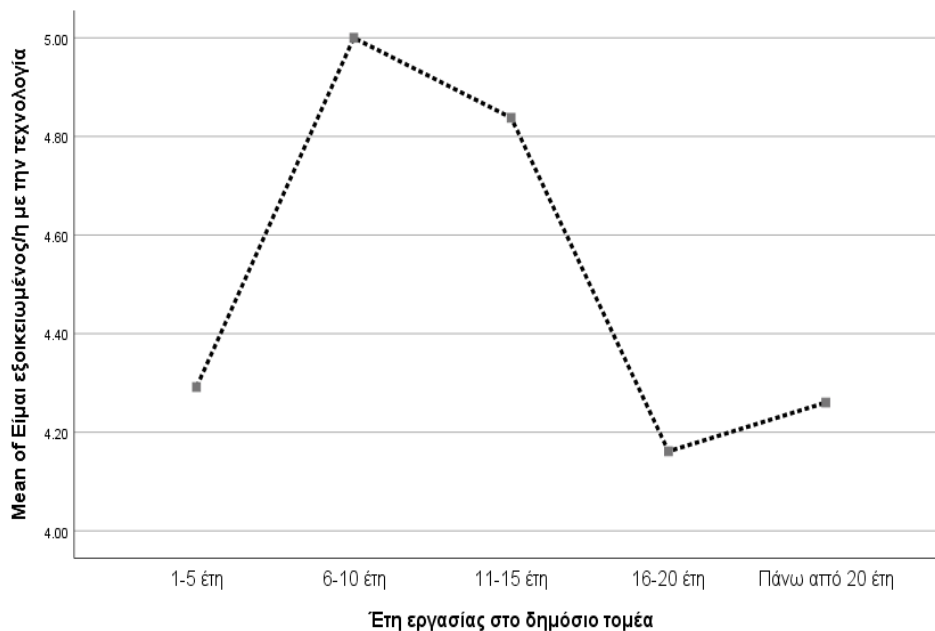


Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

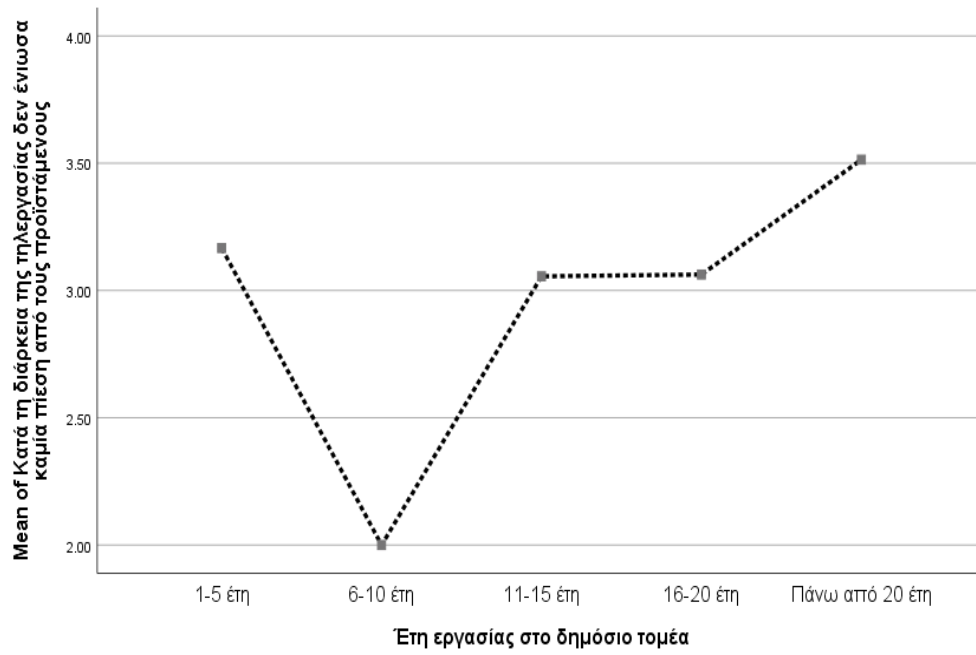
Γράφημα 3. 33

Η ψυχολογική μου κατάσταση επιβαρύνθηκε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας

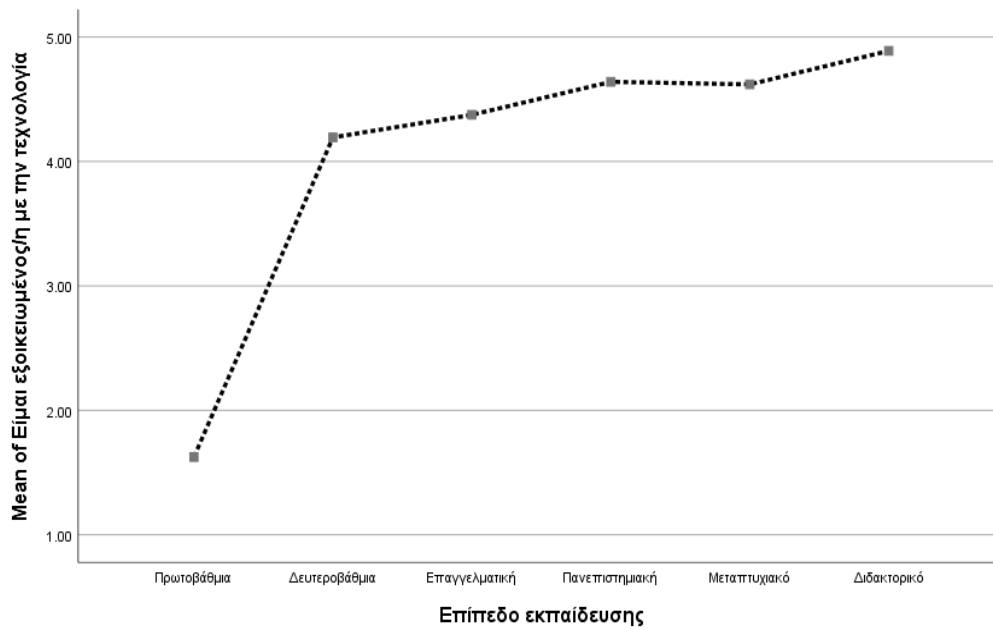
Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (δηλαδή το κατά πόσο το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με την τηλεργασία;), χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal-Wallis, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.34 (βλ. Παράρτημα) και αναδεικνύουν 6 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Πιο αναλυτικά, στα Γραφήματα 3.34 – 3.39, όσοι δηλώνουν 6 με 10 έτη προϋπηρεσίας συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και όσοι δηλώνουν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως δεν βίωσαν πίεση από τους προϊσταμένους κατά την τηλεργασία. Ταυτόχρονα, οι κάτοχοι διδακτορικού φαίνεται να είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, με όσους έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση να υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η απόδοση τους αυξήθηκε κατά την τηλεργασία. Επιπλέον, οι απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως χρειάστηκαν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστούν με τηλεργασία και οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε μεγαλύτερο βαθμό συμφωνούν πως αντιμετώπισαν προβλήματα λόγω έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού.



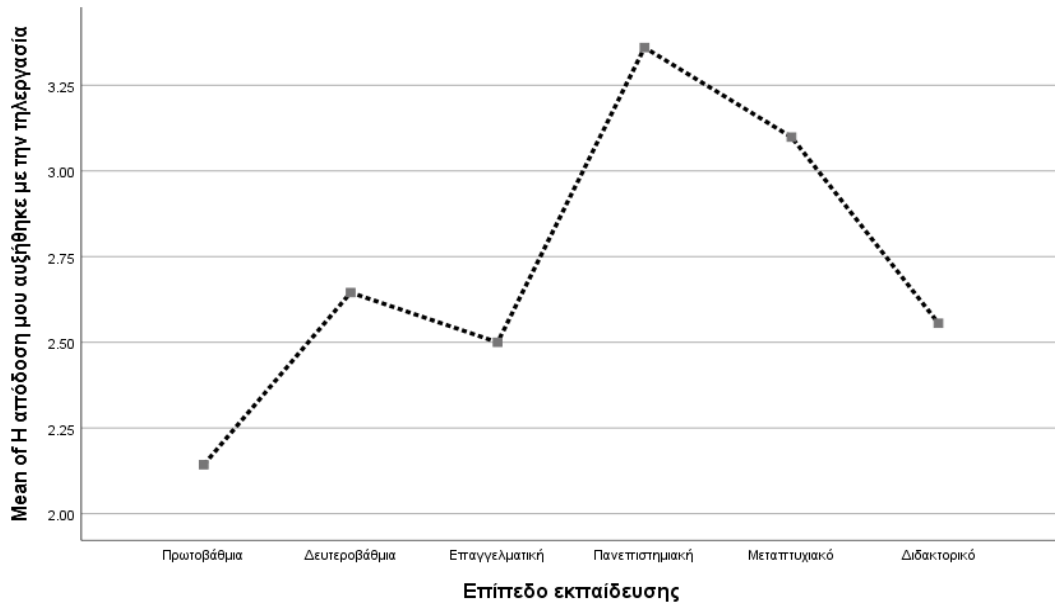
Γράφημα 3. 34



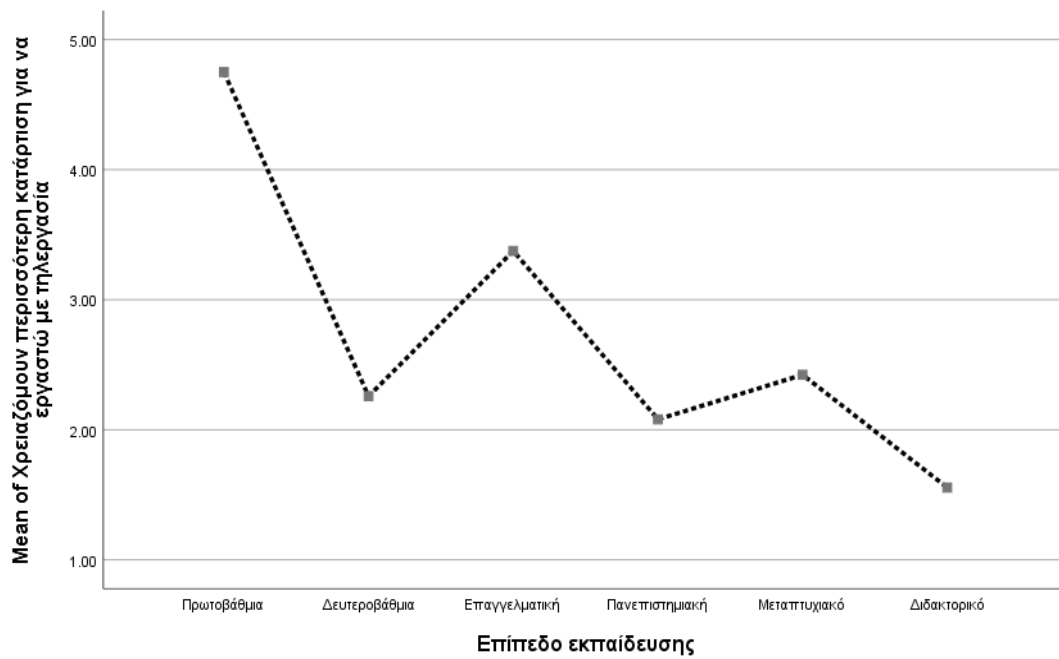
Γράφημα 3. 35



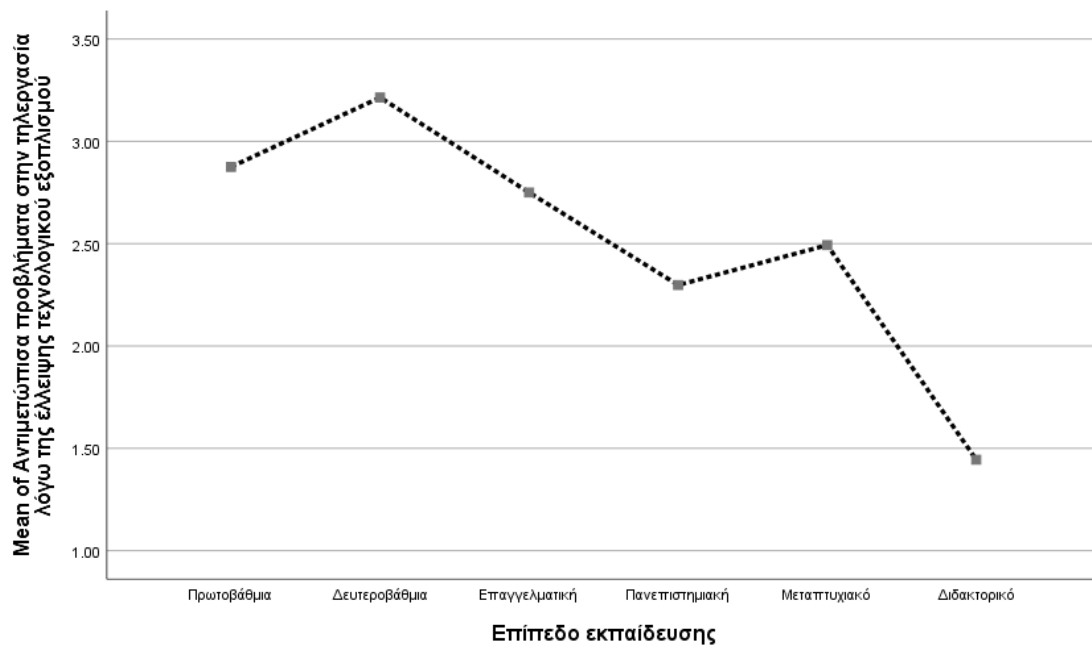
Γράφημα 3. 36



Γράφημα 3. 37



Γράφημα 3. 38



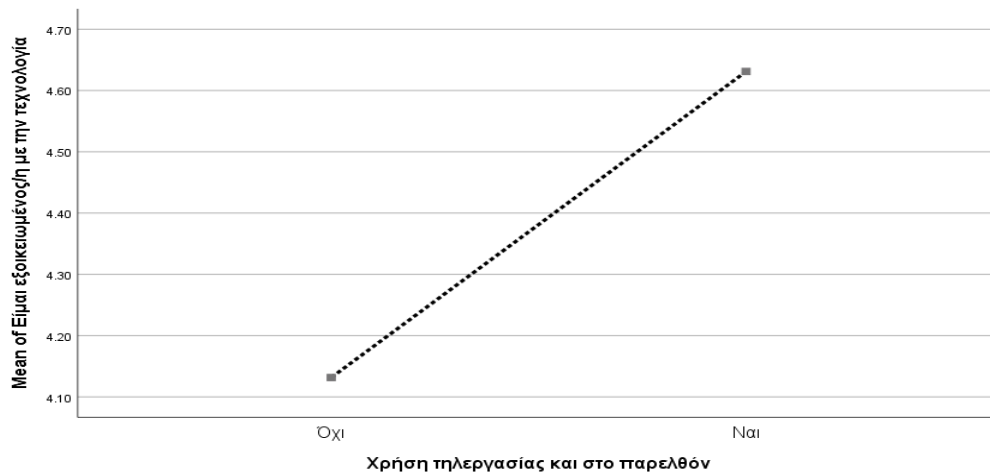
Γράφημα 3. 39

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

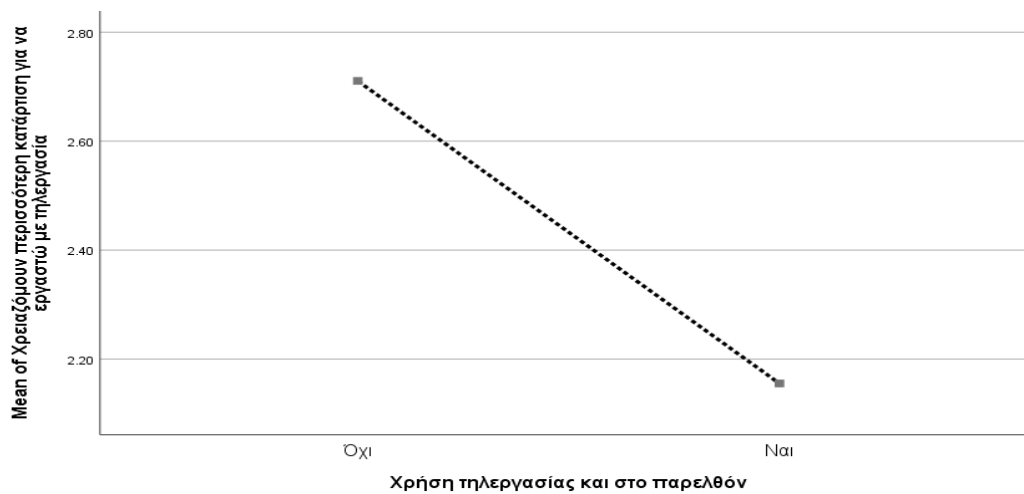
Γραφήματα 3.34 – 3.39.

Διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό επίπεδο

Επιπλέον, για την διερεύνηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος (Η θέση εργασίας και η παρελθοντική χρήση τηλεργασίας επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την τηλεργασία;), επιλέχθηκε το μη παραμετρικό Kruskal-Wallis για την θέση εργασίας και το παραμετρικό t-test για την χρήση της τηλεργασίας στο παρελθόν. Στον Πίνακα 3.35 (βλ. Παράρτημα) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των δύο ελέγχων, όπου αναδεικνύονται 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Πιο αναλυτικά, στα Γραφήματα 3.40 – 3.41, παρατηρείται πως όσοι έχουν εργαστεί μέσω τηλεργασίας στο παρελθόν συμφωνούν περισσότερο πως είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και είναι πιο αρνητικοί αναφορικά με το ότι χρειάστηκαν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστούν στην τηλεργασία.



Γράφημα 3. 40



Γράφημα 3. 41

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Γραφήματα 3.40 – 3.41

Διαφοροποιήσεις ως προς την χρήση τηλεργασίας στο παρελθόν

3.2. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

Η εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Υποδομών έγινε βάσει των εγκυκλίων που υπήρξαν που καθόριζαν τόσο τις βασικές αρχές της λειτουργίας της, όσο και το ποσοστό των υπαλλήλων που έπρεπε να εργαστεί με αυτή. Συνολικότερα, η εφαρμογή της αλλά και ο προγραμματισμός της έγινε βάσει των εγκυκλίων:

Εφαρμόστηκε βάσει της εγκυκλίου που έλεγε ότι εφαρμόζεται τηλεργασία σε συγκεκριμένο ποσοστό. Δηλαδή όλες οι γενικές, οι βασικές αρχές λειτουργίας δίνονταν κεντρικά από το Υπουργείο Εσωτερικών με τις εγκυκλίους που έβγαζε. Είχαν βγει πάνω από 80 εγκύκλιοι. Κάθε

δύο εβδομάδες έβγαине καινούργια εγκύκλιος που τροποποιούσε τα δεδομένα, όπου εκεί καθορίζονταν τα ποσοστά της τηλεργασίας και διάφορες λεπτομέρειες όπως για την προσέλευση δηλαδή πόσοι προσέρχονται, με τι μέσα κινούνται. Γενικώς όλο το πλαίσιο καθοριζόταν από το Υπουργείο Εσωτερικών με τις εγκυκλίους που εξέδιδε δηλαδή με τα ποσοστά που θα λειτουργούσε κάθε υπηρεσία, τα ωράρια και το κυλιόμενο ωράριο αν είχαν κάποιες υπηρεσίες, οτιδήποτε. (Σ1)

Έγινε με προγραμματισμό σύμφωνα με τις εγκυκλίους που είχε αποστείλει το υπουργείο εσωτερικών. (Σ2)

Αυτό που αναφέρεται από τους προϊσταμένους είναι ότι η εφαρμογή της τηλεργασίας λόγω των συνθηκών, έγινε απότομα και δεν υπήρξε η κατάλληλη προετοιμασία:

[...] ναι, γιατί ήταν οι συνθήκες τέτοιες οπότε έβγαλαν κάτι άμεσο και βιαστικό. Οπότε έγινε απότομα χωρίς να έχει ληφθεί υπόψη κατά πόσο η τηλεργασία μπορούσε να υλοποιηθεί καθώς το Υπουργείο δεν πρόσφερε τα μέσα για να γίνει η τηλεργασία δηλαδή υπολογιστές, δίκτυο, ασφάλεια δικτύου. Αυτά ήταν ευθύνη του καθενός και θεωρώ ότι αυτό ήταν και το μειονέκτημα της τηλεργασίας. (Σ1)

Ήμασταν απροετοίμαστοι. Υπήρχε σαν ιδέα αλλά δεν είχε υλοποιηθεί λόγω έλλειψης κονδυλίων. [...] Ναι. Σαν ιδέα είχε προταθεί ότι θα έπρεπε να υπάρχει προετοιμασία αλλά δεν είχε υλοποιηθεί τότε λόγω περιορισμών στον προϋπολογισμό. (Σ3)

Αναφορικά με τα μέτρα που πάρθηκαν για την εφαρμογή της τηλεργασίας, αυτά αναφέρονταν στην υποχρεωτικότητα της εφαρμογής της, στην παροχή εφαρμογών και στην κατηγοριοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με το αντικείμενο τους, την κατάσταση υγείας τους και τη δυνατότητα πρόσβασης από το σπίτι τους, δηλαδή την κατοχή του κατάλληλου εξοπλισμού:

Η καθοδήγηση ήταν από το Υπουργείο Εσωτερικών. Η γενική καθοδήγηση που έλεγε ποιοι μπαίνουν σε τηλεργασία, ποιες ομάδες εργαζομένων και σε τι ποσοστά. Κάποιοι ήταν υποχρεωτικά και σε τηλεργασία. Δηλαδή όσοι είχαν θέματα υγείας, εξυπηρετούνταν με τηλεργασία καθώς δεν έπρεπε να έχουν επαφή με κόσμο ήταν ευάλωτες ομάδες, ευπαθείς. Οπότε είχαμε κάποια κατηγοριοποίηση. Υποχρεωτικότητα ήταν η τηλεργασία, φυσικά όμως με τη δυνατότητα να υπάρχει η τηλεργασία, η οποία όμως δυνατότητα ήταν καθαρά προσωπική ευθύνη. [...] Ναι, βάση αντικειμένου καταρχήν και κατά δεύτερον βάση εξοπλισμού. (Σ1)

Μέτρα;; Έπρεπε ο καθένας να μπορεί να έχει πρόσβαση από το σπίτι του στον υπολογιστή του γραφείου του για να βγαίνει η δουλειά. (Σ2)

Οι εφαρμογές που είναι απαραίτητες για τους χρήστες δόθηκαν μέσω web. Όταν λέω απαραίτητες εννοώ το document management system, ο πάπυρος δηλαδή και το email. (Σ3)

Αναφορικά με τις ελλείψεις, οι απόψεις των προϊσταμένων είναι αντιφατικές. Ένας από αυτούς αναφέρει ότι δεν εντόπισε ελλείψεις και ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στην καλή συνεργασία που υπήρχε:

Δεν είχαμε ελλείψεις. Είχαμε μία πολύ καλή συνεργασία με όλους τους συναδέλφους. Ακόμη και αν υπήρχαν δεν φάνηκαν οι ελλείψεις γιατί υπήρχε μία πραγματικά άψογη συνεργασία. (Σ2)

Οι άλλοι δύο όμως προϊστάμενοι αναφέρουν ελλείψεις και ειδικότερα στην προετοιμασία τους και στο δίκτυο και τη δυνατότητα σύνδεσης τους:

Οι ελλείψεις σχετίζονταν με τα προβλήματα δηλαδή το ότι δεν ήταν διαθέσιμοι συνέχεια αυτοί που ήταν σε τηλεργασία πχ κάποια στιγμή μπορεί να είχε διακοπή ρεύματος που κεντρικά δεν το έχεις το θέμα αυτό, το έχεις δηλαδή αλλά είναι πιο διαχειρίσιμο. Επίσης, θα μπορούσε να συμβεί κάποια διακοπή ίντερνετ, οπότε δεν μπορούσε ο συνάδελφος να συνδεθεί ή να υπογράψει μία απόφαση, οτιδήποτε. (Σ1)

Παρουσιάστηκαν ελλείψεις κυρίως στην προετοιμασία των χρηστών. Ήταν κάτι το οποίο δεν έτρεξε δομημένα και προετοιμασμένα. Οι χρήστες, κατά καιρούς, αιφνιδιάστηκαν, δεν μπορούσαν να τηλεργαστούν. Κάποιοι δεν μπορούσαν να τηλεργαστούν καθόλου γιατί υπήρχαν προβλήματα με τα email τους. Δηλαδή προβλήματα της εφαρμογής επειδή δεν έγινε όταν έπρεπε, ορθόδοξα. (Σ3)

Οι προϊστάμενοι αναφέρουν ως πλεονεκτήματα και οφέλη της εφαρμογής της τηλεργασίας, τη δυνατότητα παραμονής στο σπίτι και την ασφάλεια και την προστασία που είχαν οι εργαζόμενοι αναφορικά με την υγεία τους δεδομένης της πανδημίας:

Τα πλεονεκτήματα ήτανε ότι όταν έπρεπε να μείνει κάποιος σπίτι, είχε τη δυνατότητα να μείνει. Τότε λόγω υγείας ή καταστάσεων που είχαν προκύψει, διευκολύνθηκε. Τώρα σε νορμάλ περιόδους δεν φαίνεται να προσφέρει, σε μένα τουλάχιστον, κάτι το ιδιαίτερο με την έννοια ότι δεν κερδίζεις ούτε σε ενοίκια, ούτε γλιτώνεις κόστος από κάπου δηλαδή λιγότερες θέσεις εργασίας, να τις αντικαταστήσεις. Οπότε είχε το πλεονέκτημα ότι αντιμετωπίζεις μία προσωρινή, δυσμενή κατάσταση υγείας που πρέπει άμεσα να ληφθούν μέτρα, από την άλλη, στη συνήθη σου λειτουργία δεν νομίζω ότι μπορεί να προσφέρει με τον τρόπο που έγινε. (Σ1)

Τα οφέλη ήταν προστασία λόγω ανωτέρας βίας. Σε μία πανδημία ήταν η καλύτερη προστασία που μπορούσε να υπάρχει. Δεν υπάρχει μεγαλύτερο όφελος από αυτό. Τη στιγμή μάλιστα που απειλούνταν και η ανθρώπινη ζωή. Μειονέκτημα δεν υπήρχε κάποιο. Δεν έμεινε κάτι πίσω γιατί ακριβώς υπήρχε μία ωραία συνεργασία αλλά ήταν λίγο πιο κοπιαστική. (Σ2)

Υπήρχαν. Οι χρήστες μπορούσαν να εργάζονται από το σπίτι τους με ασφάλεια, ενδεχομένως σε πιο ευέλικτα ωράρια, σε συνεργασίες με την Ευρωπαϊκή Ένωση και λοιπά. (Σ3)

Στα προβλήματα και στα μειονεκτήματα οι προϊστάμενοι αναφέρουν τα ζητήματα ασφάλειας, τη δυσκολία των εφαρμογών, την έλλειψη προετοιμασίας των

εργαζόμενων αλλά και τη μετάβαση σε ένα διαφορετικό μοντέλο εργασίας και οργάνωσης:

Συν το γεγονός ότι έχει πολλά αρνητικά, όπως θέματα ασφαλείας που είναι καθαρά θέματα που δεν τα διαχειριζόμαστε κεντρικά δηλαδή η διεύθυνση πληροφορικής να διαθέσει τα μηχανήματα, την ασφάλεια δηλαδή antivirus σωστά και όλες τις παραμέτρους που χρειάζονται να πληρούνται για την ασφαλή διακίνηση των δεδομένων. Όλα αυτά δεν υπήρχαν γιατί ο καθένας τηλεργαζόταν από τον προσωπικό του υπολογιστή και ότι antivirus είχε ο καθένας άνοιγε. (Σ1)

Οι χρήστες δεν ήταν εκπαιδευμένοι για κάτι τέτοιο, ούτε προετοιμασμένοι, ούτε το επίπεδο τους ήταν τέτοιο που μπορούσαν να ανταποκριθούν εξαρχής. Δηλαδή η τηλεργασία που τους δόθηκε δεν ήταν τόσο εύκολόχρηστη όσο ...[...] Οι χρήστες δια ζώσης αποδίδουν περισσότερο γιατί δεν υπάρχει σύστημα ανάθεσης εργασιών τηλεργασίας. Δηλαδή υπήρχαν πολλοί χρήστες στους οποίους δεν ανατίθενται εργασίες επειδή ήταν σε τηλεργασία. [...] υπήρχε θέμα οργάνωσης. Απαιτεί διαφορετική οργάνωση της εργασίας η τηλεργασία. [...] Όχι, είναι θέμα διοίκησης αλλά σχετίζεται με τη χρήση της πληροφορικής. Το υπάρχον διοικητικό μοντέλο βασίζεται στο ότι ο προϊστάμενος της μονάδας, ο διευθυντής, ο γενικός διευθυντής βρίσκεται στον ίδιο χώρο με τους υπαλλήλους και επομένως έχει την άνεση και τη διάθεση να αναθέτει και να διαχειρίζεται προφορικά διάφορα προβλήματα. Επομένως, η μετάβαση αυτή, από το μοντέλο δηλαδή της αυτοπρόσωπης εργασίας στο μοντέλο της τηλεργασίας που απαιτεί πολλά online meetings και χρήση σύγχρονων μέσων επικοινωνίας όπως τα chat δεν υπήρχε και ούτε ήταν διαθέσιμο εν μέρει σαν κοινό. Όποτε η τηλεργασία δεν απέδιδε σε πολλά πράγματα για αυτό. (Σ3)

Για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας, οι προϊστάμενοι θεωρούν απαραίτητη την κατάλληλη οργάνωση, την κάλυψη των αναγκών του εξοπλισμού και των υποδομών, την παροχή εκπαίδευσης, πιο κατάλληλες εφαρμογές, ζητήματα δηλαδή που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με τη διάθεση των απαραίτητων πόρων και την ύπαρξη χρόνου:

Δεδομένου ότι η τηλεργασία έγινε βιαστικά για να αντιμετωπιστεί μία ανάγκη συγκεκριμένη δεν μπορούσε να γίνει διαφορετικά. Αν είναι να γίνει τηλεργασία στα πλαίσια μιας πιο οργανωμένης και συντονισμένης προσπάθειας θα πρέπει να λυθούν αυτά τα μειονεκτήματα. Δηλαδή θα πρέπει να υπάρξουν εφαρμογές που να μπορούμε να κάνουμε εξ αποστάσεως εργασία που να μην είναι δηλαδή ελεύθερες όπως π.χ. το anydesk αλλά κάτι πιο ασφαλές και θα πρέπει να προσφέρεται στον εργαζόμενο και ο εξοπλισμός δηλαδή δεν μπορεί να ψάχνει για εκτυπωτή να εκτυπώσει και να μην μπορεί να εκτυπώσει αν χρειάζεται στο σπίτι του, ούτε να επιβαρύνεται τα μελάνια ο ίδιος. Όπως ενδεχομένως και την κάλυψη κάποιων λειτουργικών εξόδων. Από την άλλη όμως, αυτό για να έχει νόημα θα πρέπει να υπάρχει ένα οικονομικό όφελος. Ποιο είναι αυτό; Μείωση ενδεχομένως κάποιων χώρων εργασίας, επομένως και των αντίστοιχων ενοικίων ή του κόστους συντήρησής τους. Από τη στιγμή που παραμένουν οι κτιριακές δαπάνες και όλη η

υποστήριξη των κτιριακών υποδομών, από μόνη της η τηλεργασία δεν προσφέρει κάτι. Αν εκλείψει αυτό, τότε έχει νόημα η τηλεργασία, να πάει συνδυαστικά δηλαδή. (Σ1)

Εκείνη τη δεδομένη στιγμή λόγω ανωτέρας βίας δεν μπορούσε να γίνει κάτι άλλο. Αλλά σε μία τηλεργασία γενικότερα, σε μία εξ αποστάσεως εργασία με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να εφαρμοστούν επακριβώς εκείνα τα οποία ορίζει ο νόμος, ο οποίος ακόμη δεν έχει τεθεί σε ισχύ. Δηλαδή να υπάρχει ένας εξοπλισμός όπως πρέπει στο σπίτι, να εξασφαλιστεί η εχεμύθεια, να εξασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων, όλα όσα προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις. (Σ2)

Έπρεπε να έχει τρέξει ένας πιλότος πριν δοθεί η τηλεργασία, να είχαν διαπιστωθεί τα προβλήματα, οι ανάγκες, οι απαραίτητες εφαρμογές κλπ και μετά να είχε δοθεί το απαραίτητο ποσό ώστε να υλοποιηθεί αυτό, η πλήρης μορφή της τηλεργασίας και η απαραίτητη εκπαίδευση. Διότι ο χρήστης δίχως εκπαίδευση είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθεί. Δεν μπορούμε να έχουμε απαίτηση από το μέσο χρήστη να μεταβεί σε μία διαφορετική μορφή εργασίας από αυτή που κάνει τα τελευταία π.χ. 20 χρόνια, από τη μία μέρα στην άλλη, θέλει κάποιο χρόνο. [...] Οι λύσεις που έχουν δοθεί λήφθηκαν έχοντας κατά νου την τηλεργασία με μεριμνά για άλλα πράγματα δηλαδή την αναβάθμιση του κτιρίου όπου τέθηκαν οι βάσεις της τηλεργασίας, αλλά η υλοποίηση για τον τελικό χρήστη δεν έχει γίνει γιατί δεν ήταν στο πλάνο των εργασιών. Απλώς τέθηκαν οι βάσεις ώστε αν χρειαστεί να γίνει, να μπορεί να γίνει πολύ εύκολα. (Σ3)

Όλοι οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι πρέπει να συνεχιστεί η τηλεργασία αλλά για διαφορετικούς λόγους. Ένας από τους προϊσταμένους αναφέρει ότι για να είναι ουσιαστική η συνέχιση της τηλεργασίας θα πρέπει να παρέχει κάποιο όφελος όπως η μείωση του κόστους:

Θα έχει νόημα να συνεχιστεί. Αλλά επειδή η τηλεργασία θα έχει κόστη, κόστη υποστήριξης των χρηστών δηλαδή, όπως υπολογιστές, ασφάλεια, εφαρμογές θα πρέπει να αντιστοιχηθεί με κάποια μείωση κόστους, ποιο θα είναι αυτό;; Η μείωση των χώρων εργασίας [...] Όχι, δεν την θεωρώ απειλή γιατί καλύπτει ανάγκες. Δηλαδή είτε γίνεται σε έκτακτη περίπτωση, καλύπτει μία έκτακτη ανάγκη και είναι προσωρινό. Ή αν γίνει πιο στοχευμένα, ουσιαστικά θα έχει προκριθεί το ότι υπάρχει οικονομικό όφελος με το να δουλεύουν κάποιοι από το σπίτι τους από το να έχω θέσεις εργασίας σε χώρους που τους μισθώνω ή τους συντηρώ και άρα τα κόστη αυτά είναι μεγαλύτερα. Διότι και η εξ αποστάσεως εργασία προσθέτει κόστος στον φορέα που τη χρησιμοποιεί. Δεν είναι πήγαινε σπίτι σου και πάρε όποιον υπολογιστή θες και δημιούργησε μόνος σου συνθήκες ασφαλείας λειτουργίας. Αυτά πρέπει να τα προσφέρει ο φορέας που θέλει να υποστηρίξει την εξ αποστάσεως εργασία και επομένως για να την παρέχεις σημαίνει κόστος. Συνεπώς θα πρέπει να το γλυτώσει από κάπου αλλού. Από πού;; Από χώρους θέσεων εργασίας. Οπότε δεν νομίζω ότι αποτελεί απειλή γιατί την ανάγκη τηλεργασίας την έχεις. (Σ1)

Σημειώνει όμως παράλληλα ότι ο ίδιος ανάμεσα στην τηλεργασία και την εργασία διά ζώσης προτιμά τη δεύτερη:

Η αλήθεια είναι ότι για μένα το ιδανικό είναι η δια ζώσης επαφή. Από τη στιγμή που υπάρχει δυνατότητα να υπάρχει δια ζώσης επαφή την προτιμώ γιατί είναι πολύ πιο εύκολο και στην ανταλλαγή των εγγράφων και των συζητήσεων αφού είμαστε στον ίδιο φορέα να συναντηθούμε και να επιλύσουμε τα ζητήματα μας άμεσα, γρήγορα, επιτόπου. Η τηλεργασία προσθέτει και κάποια δυσκολία παρότι οι επικοινωνίες έχουν εξελιχθεί πολύ, είναι όλα τα μέσα διαθέσιμα π.χ. zoom και άλλες εφαρμογές τηλεδιασκέψεων είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται όταν θέλεις να συνεννοηθείς με κάποιον άλλον, εκτός φορέα που είναι δηλαδή σε άλλο κτίριο [...] Αλλά εγώ προσωπικά ως εργαζόμενος προτιμώ να μην υπάρχει η τηλεργασία, προτιμώ να πηγαίνω στο γραφείο και να συναντώ εκεί τους συναδέλφους μου. (Σ1)

Και οι άλλοι δύο θεωρούν ότι πρέπει να συνεχιστεί η τηλεργασία γιατί μπορεί να λύσει διάφορα προβλήματα των εργαζομένων, αλλά να γίνει με τον σωστό τρόπο:

Το αν θα συνεχιστεί η τηλεργασία για τους λόγους που εφαρμόστηκε νωρίτερα σε αυτό δεν έχω άποψη εγώ, πρόκειται για θέματα ιατρικής κοινότητας. Αλλά έτσι γενικά να υπάρχει τηλεργασία, να συνεχιστεί αλλά μόνο εάν μπορούν να εφαρμοστούν επακριβώς όλα όσα προβλέπουν οι πάγιες διατάξεις, οι οποίες ακόμη δεν έχουν τεθεί σε ισχύ. Μόνο τότε. (Σ2)

Θεωρώ πως θα έπρεπε να υπάρχει. Διότι λύνει διάφορα θέματα των εργαζομένων. Πρώτον, σε υπηρεσιακό επίπεδο και δεύτερον, σε οικογενειακό. Δηλαδή υπάρχει το υπηρεσιακό κομμάτι όπου ο εργαζόμενος μπορεί να τηλεργαστεί π.χ. αν χρειαστεί να έχει ένα πιο ευέλικτο ωράριο δηλαδή να έχει μία τηλεδιάσκεψη με την Ευρωπαϊκή Ένωση σε ώρα εκτός ωραρίου της δουλειάς του να μη χρειαστεί να μένει στο υπουργείο. Ή, αν υπάρχει κάτι επείγον, ιδιαίτερα στα πιο πάνω κλιμάκια να μπορούν να το υλοποιήσουν. Επίσης, θα ήταν μία βάση να δοθούν κάποιες υπερωρίες σε κάποιους ανθρώπους που χρειάζεται να εργαστούν και εκτός ωραρίου δίχως να είναι στην υπηρεσία. Και προσωπικά έχω την άποψη ότι υπάρχουν και γονείς που μπορεί να χρειαστούν μία μέρα για τα παιδιά γιατί έχουν άρρωστο παιδί, υπάρχουν απεργίες, μπορεί να υπάρχει ένα χιόνι. Δηλαδή όλες αυτές τις ημέρες θα μπορούσε να δίνεται τηλεργασία. (Σ3)

Τέλος, οι δύο προϊστάμενοι παρά τα προβλήματα που υπήρχαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας, τη θεωρούν ως την μοναδική λύση που μπορούσε να εφαρμοστεί υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες:

Όχι, δεν υπήρχαν. Ούτε υπάρχει δυνατότητα για κυλιόμενα ωράρια, ούτε τρία οκτάωρα δουλεύουμε. Όλοι δουλεύουμε συγκεκριμένο ωράριο, ώρες υπηρεσίας γιατί τότε εξυπηρετείται ο κόσμος. Επομένως δεν υπήρχε άλλη δυνατότητα. Ήταν μονόδρομος. (Σ1)

Η καλύτερη λύση ήταν αυτή. Εάν δεν μπορούσε να γίνει αυτό, θα μπορούσαν να υπάρχουν διαφορετικές βάρδιες. Αλλά πώς θα συνεργάζονταν μεταξύ τους οι υπάλληλοι αν ήταν σε διαφορετικές βάρδιες;; Επομένως, δεν νομίζω. (Σ2)

Ένας από τους προϊστάμενους αναφέρει μία εναλλακτική μορφή εργασίας, που και αυτή όμως δεν απαιτεί την φυσική παρουσία των εργαζόμενων:

Λύση προσομοιάζει λίγο με την τηλεργασία αλλά δεν είναι ακριβώς τηλεργασία, είναι να παίρνεις δουλειά για το σπίτι δηλαδή να παίρνεις παρτίδες εργασίας, παρτίδες δουλειάς για το σπίτι. Δηλαδή πάλι εργασία από το σπίτι. Έτσι κι αλλιώς με τον covid το πρόβλημα ήταν ότι δεν ήταν καλό να συνωστιζόμαστε όλοι μαζί σε έναν χώρο. Θα μπορούσε λοιπόν κάλλιστα να είναι να παίρνεις παρτίδες δουλειάς για το σπίτι, πάρε ένα πακέτο και φέρ' το την επόμενη εβδομάδα. Να μην υπάρχει δηλαδή ημερήσια ανάθεση. (Σ3)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

4.1. Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα παρουσιάστηκαν οι απόψεις των εργαζομένων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, αναφορικά με την τηλεργασία κατά την διάρκεια της πανδημίας του Covid-19. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 181 συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν γυναίκες, 50 ετών και άνω και έγγαμοι με 2 παιδιά. Παράλληλα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος έχει Πανεπιστημιακή εκπαίδευση ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, δηλώνουν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα και είναι υπάλληλοι αορίστου χρόνου (μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι). Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι έχουν χρησιμοποιήσει τηλεργασία στο παρελθόν, αλλά δεν εργάζονται μέσω τηλεργασίας κατά την περάτωση της έρευνας.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως σε υψηλότερο βαθμό οι συμμετέχοντες είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και δεν αντιμετώπισαν κανένα πρόβλημα με την επικοινωνία με συναδέλφους κατά την τηλεργασία. Παράλληλα, ιδιαίτερα θετικοί είναι ως προς το ότι η τηλεργασία τους βοήθησε να αντιμετωπίσουν τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους καλύτερα και πως δεν ένιωθαν κάποια ψυχολογική πίεση ή πίεση από τους προϊστάμενους κατά την τηλεργασία. Η τηλεργασία στο δημόσιο τομέα συνήθως παρουσιάζεται ως καινοτομία για την αντιμετώπιση κρίσιμων προβλημάτων των σύγχρονων χώρων εργασίας όπως για παράδειγμα την στέγαση πολλών ατόμων σε έναν επαγγελματικό χώρο ή την ανάγκη εργασίας από απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές. Προτείνεται ως μέσο για τη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Feeney & Stritch, 2019; Lee & Hong, 2011) που, μαζί με άλλες φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές (πχ μερική απασχόληση, εκ περιτροπής εργασία), έχει εξελιχθεί ως απάντηση στο φάσμα των δημογραφικών και κοινωνικών αλλαγών που υπάρχουν.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα (Το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με την τηλεργασία;), παρατηρείται πως οι συμμετέχοντες με πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας είναι πιο θετικοί ως προς το ότι οι προϊστάμενοι δεν τους πίεσαν κατά την τηλεργασία, με όσους έχουν 6 με 10 έτη προϋπηρεσίας ή διδακτορικό να δηλώνουν πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία. Αναφορικά με όσους είναι απόφοιτοι

πανεπιστημίου, δηλώνουν σε υψηλότερο επίπεδο πως η απόδοση τους αυξήθηκε κατά την τηλεργασία, οι απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης πιο πολύ υποστηρίζουν πως χρειάστηκαν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστούν με τηλεργασία και οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε μεγαλύτερο βαθμό αντιμετώπισαν προβλήματα λόγω έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού, συγκριτικά με το υπόλοιπο δείγμα της έρευνας. Συνεχίζοντας με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (Η θέση εργασίας και η παρελθοντική χρήση τηλεργασίας επηρεάζει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την τηλεργασία;), έγινε σαφές πως όσοι έχουν εργαστεί με τηλεργασία στο παρελθόν είναι πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και σε μικρότερο βαθμό χρειάστηκαν περισσότερη κατάρτιση. Μία πρόσφατη μελέτη επαλήθευσε τα αποτελέσματα περί ανάγκης κατάρτισης στους λιγότερο εξοικειωμένους εργαζόμενους και έδειξε περαιτέρω τη σημασία της θεσμικής υποστήριξης (Bae *et. al.*, 2019). Τόσο η υποστήριξη της ηγεσίας για την τηλεργασία όσο και οι ρητές πολιτικές για τη διαχείριση της μπορούν να συμβάλλουν στην εναρμόνιση των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, ανακουφίζοντας έτσι μία σχεσιακή σύγκρουση που θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι υπήρξε μεταξύ αυτών που έκαναν τηλεργασία και αυτών που δεν έκαναν (Choi, 2009).

Οι προϊστάμενοι με την σειρά τους, οι οποίοι παρείχαν ποιοτικά δεδομένα, ανέφεραν ότι η τηλεργασία είχε σαφώς και οφέλη αλλά και δυσκολίες λόγω της γρήγορης και άμεσης εφαρμογής της, μη παρέχοντας το περιθώριο προετοιμασίας. Η τηλεργασία είναι λειτουργική εφόσον τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι επιλέγονται για τηλεργασία σε έναν δημόσιο οργανισμό, πολλά εμπόδια μπορεί να τους αναχαιτίσουν από το να το κάνουν. Αυτά περιλαμβάνουν τεχνικούς περιορισμούς, όπως η έλλειψη εξοπλισμού πληροφορικής ή άλλη υλικοτεχνική βλάβη, η εγγενής φύση των καθηκόντων και τα εμπόδια διακριτικής ευχέρειας από όπου προκύπτουν διαχειριστικές αποφάσεις που αφορούν το αν τελικά οι εργαζόμενοι θα υπαχθούν στην τηλεργασία, σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο. Συγκρίνοντας τα δεδομένα που προέκυψαν από την ποσοτική και ποιοτική έρευνα αναδεικνύεται ότι και στις δύο οι συμμετέχοντες είναι υπέρ της τηλεργασίας αλλά καθορίζουν συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι προϊστάμενοι αναφέρουν περισσότερα προβλήματα συγκριτικά με τους υπόλοιπους υπαλλήλους αλλά αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι οι πρώτοι έχουν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τα τμήματα από τους δεύτερους που περιορίζονται στη δική τους εργασία.

Οι μελετητές αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι στους οποίους δεν επιτρεπόταν η τηλεργασία εκφράζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακών κινήτρων από τους τηλεεργαζόμενους, επειδή θεωρούσαν ότι δεν πληρούσαν τα απαραίτητα κριτήρια και τους αρνήθηκαν το όφελος που αυτή μπορεί να παρέχει (Caillier, 2012). Υπήρχαν δηλαδή υπάλληλοι που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την τηλεργασία για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα τους αλλά δεν είχαν αυτή την ευκαιρία. Επίσης, οι εργαζόμενοι που δεν εργάζονταν σε τηλεργασία εμφάνισαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, ακόμη και υψηλότερο από τους τηλεεργαζόμενους, όταν μπορούσαν να επιλέξουν. Αυτό υποδηλώνει ότι το στοιχείο της διακριτικής ευχέρειας είναι θεμελιώδες. Συνεπώς, οι επιλέξιμοι υπάλληλοι που έμειναν εκτός τηλεεργασίας λόγω της κρίσης των διευθυντών εμφάνισαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που αρνήθηκαν οικειοθελώς την ευέλικτη ρύθμιση που τους είχε προσφερθεί, ανέφεραν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (Caillier, 2013).

Παρά το γεγονός όμως ότι οι προϊστάμενοι της παρούσας έρευνας ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν αρκετές δυσκολίες, εντούτοις τη θεωρούσαν ως την πλέον κατάλληλη λύση σε συνθήκες πανδημίας και ότι με τις κατάλληλες προϋποθέσεις, θα μπορούσε να συνεχιστεί και στο μέλλον. Τις τελευταίες δεκαετίες, μία από τις πιο σημαντικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο ήταν η εισαγωγή της τηλεεργασίας, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους εκτός της συμβατικής τοποθεσίας ενός γραφείου, μετατοπίζοντας την έμφαση από το πού βρίσκονται σε αυτό που κάνουν (Baruch, 2001). Η τηλεργασία αλλάζει επίσης, τη χρονική διαμόρφωση της εργασίας σε δημόσιους οργανισμούς και επιτρέπει τόσο σύγχρονες όσο και ασύγχρονες δραστηριότητες (δηλαδή ενέργειες που μπορούν να γίνουν και αργότερα, πέραν του επίσημου ωραρίου εργασίας) (Kwon & Jeon, 2017). Λόγω αυτής της ευελιξίας, η τηλεργασία έχει συμπεριληφθεί στην κατηγορία των φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών για τους δημόσιους υπαλλήλους (Lee & Hong, 2011).

Πριν από την πανδημία, η εφαρμογή της τηλεεργασίας ήταν σχετικά χαμηλή λόγω των οργανωτικών ανησυχιών σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα και τις ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αρνητικών επιπτώσεων στην σταδιοδρομία τους (Caillier, 2012; de Vries *et. al.*, 2019; Maruyama & Tietze, 2012). Ωστόσο, οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να ανατρέψουν αυτή την απροθυμία στο πλαίσιο της πανδημίας του 2020, καθώς οι οδηγίες για την υγεία ανάγκασαν εκατομμύρια εργαζόμενους να

εγκαταλείψουν τους χώρους εργασίας τους για να περιορίσουν τη μετάδοση του ιού. Οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα κατεύθυναν μεγάλα τμήματα του εργατικού δυναμικού τους να εργάζονται από το σπίτι λόγω της ανάγκης που προέκυψε.

Η τηλεργασία αποτελεί μία ευέλικτη μορφή εργασίας που ωφελεί τους εργαζόμενους δίνοντάς τους τη δυνατότητα να έχουν τον έλεγχο του πού, πότε και πόσο εργάζονται, σε σχέση με τις μη εργασιακές τους ανάγκες (Peters *et. al.*, 2009). Οι Strachan & Burgess (1998) ανέπτυξαν μία πρόιμη τυπολογία φιλικών προς την οικογένεια εργασιακών ρυθμίσεων που περιλάμβαναν την χρονική ευελιξία (όπως η μερική απασχόληση) και τη χωρική ευελιξία (όπως η τηλεργασία). Η τηλεργασία αναφέρεται στην εργασία σε τοποθεσία διαφορετική από τον συνηθισμένο χώρο εργασίας. Η τηλεργασία μπορεί να διευκολύνει και τη χρονική ευελιξία επιτρέποντας στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τον χρόνο εργασίας τους (Strachan & Burgess, 1998) με τη χωρική ευελιξία να γίνεται υποσύνολο της χρονικής ευελιξίας (Anttila *et. al.*, 2015).

Η ύπαρξη πολιτικών για τις ευέλικτες μορφές εργασίας όπως η τηλεργασία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα εφαρμοστεί και ότι θα μπορεί να αξιοποιηθεί από τους εργαζόμενους (Weale *et. al.*, 2020). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι δημόσιοι οργανισμοί να εισάγουν διαδικασίες σχετικά με την πρόσβαση. Οι οργανωτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το σχεδιασμό εργασίας, τη διαθεσιμότητα πόρων και τεχνολογίας, την οργανωτική κουλτούρα και την πολιτική. Η ευθυγράμμιση μεταξύ της τηλεργασίας και άλλων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα η πολιτική για την μητρότητα, είναι επίσης σημαντική για τις ευνοϊκές αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών υπέρ της και την παροχή της σχετικής υποστήριξης (Poelmans & Beham, 2008).

Για την υιοθέτηση της τηλεργασίας, οι παράγοντες σε επίπεδο ομάδας περιλαμβάνουν την κατανομή εργασίας μεταξύ των μελών της και την πιθανότητα η τηλεργασία να διαταράξει την ομαδική εργασία. Οι διευθυντές μπορεί να αντιλαμβάνονται την τηλεργασία ως αποδιοργανωτική ή ασυνεπή με τις προτεραιότητες του οργανισμού (Poelmans & Beham, 2008), γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση στην επιτρεπόμενη πρόσβαση. Άλλοι παράγοντες, για την υιοθέτηση της τηλεργασίας, σε επίπεδο ομάδας, περιλαμβάνουν τη σύνθεση της ομάδας και την διασφάλιση ότι η εργασία μπορεί να ολοκληρωθεί (Kossek *et. al.*, 2016; Poelmans & Beham, 2008).

Παράγοντες σε ατομικό επίπεδο περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του διευθυντή και του υπαλλήλου καθώς και τη σχέση τους (Poelmans & Beham, 2008). Οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις που διευκολύνουν ή περιορίζουν την πρόσβαση των εργαζομένων σε ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η τηλεργασία και μερικές φορές τιμωρώντας τους υπαλλήλους που τις χρησιμοποιούν προσθέτοντας τους περισσότερη εργασία από αυτή των υπολοίπων θεωρώντας ότι εργάζονται σε πιο ευνοϊκό περιβάλλον. Οι διευθυντές μπορούν να αξιολογήσουν την αξία των εργαζομένων και είναι πιο πιθανό να ικανοποιήσουν αιτήματα για ευέλικτη εργασία σε υπαλλήλους υψηλής αξίας, καθιστώντας την με αυτό τον τρόπο ένα είδος ανταμοιβής (Kossek *et. al.*, 2016). Οι διευθυντές μπορούν να αναλάβουν μία ανάλυση κόστους - οφέλους σχετικά με την εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας.

Η φύση των θέσεων εργασίας συνιστά βασικό παράγοντα για τον καθορισμό του ποιος μπορεί να εργαστεί από το σπίτι (Poelmans & Beham, 2008). Πριν από την πανδημία, υπήρχαν υποθέσεις ότι ορισμένοι τύποι εργασιών δεν μπορούσαν να γίνουν από το σπίτι, είτε λόγω ανάγκης παροχής υπηρεσιών πρόσωπο με πρόσωπο, είτε λόγω περιορισμών της τεχνολογίας. Αυτοί οι παράγοντες εργασίας επικαλούνταν ως εμπόδιο δυνητικά συχνότερα από ό,τι έπρεπε. Το lockdown της πανδημίας απαιτούσε από τους διευθυντές να εγκαταλείψουν αυτές τις ανησυχίες και να βρουν δημιουργικούς τρόπους για να διευκολύνουν την εργασία στο σπίτι. Η πανδημία τόνισε ότι οι ρόλοι που συνήθως θεωρούνται ακατάλληλοι για εργασία στο σπίτι, όπως η εργασία με χαμηλότερη ειδίκευση που απαιτεί επίβλεψη, θα μπορούσαν να εκτελεστούν με επιτυχία, για παράδειγμα με τη χρήση πρωτοκόλλου. Σε κάποιο βαθμό, αυτό έδειξε ότι δεν υπάρχουν εργασίες που δεν θα μπορούσαν να γίνουν μέσω της τηλεργασίας αν υπήρχε η σχετική βούληση οργανωτικά και διοικητικά (Oakman *et. al.*, 2022).

Οι κύριοι παράγοντες που επηρέαζαν τις αποφάσεις για τηλεργασία ήταν η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Υπήρξε μία ουσιαστική αλλαγή στις ανησυχίες για την απόδοση κατά τη διάρκεια τη πανδημίας, καθώς πολλοί διευθυντές αντιλήφθηκαν ότι η παραγωγικότητα μπορούσε να διατηρηθεί και με την τηλεργασία. Η παραγωγικότητα ήταν πρωταρχικής σημασίας για τις θετικές εμπειρίες των διευθυντών από την εργασία από το σπίτι. Όταν η εργασία από το σπίτι έγινε υποχρεωτική για πολλούς υπαλλήλους λόγω της πανδημίας, οι διευθυντές αναγκάστηκαν να εμπιστεύονται το προσωπικό τους και να πιστεύουν ότι δούλευαν ενώ βρίσκονταν στο σπίτι.

Το αν ένας υπάλληλος είναι αξιόπιστος ή όχι επηρεάζει επίσης τις αποφάσεις και τις απόψεις των διευθυντών. Προηγούμενη έρευνα έχει εντοπίσει ότι η εργασία από το σπίτι υπονομεύει την ψυχολογική σχέση και ότι η διαπροσωπική επαφή ενισχύει την εμπιστοσύνη (Golden, 2007). Μεταγενέστερη έρευνα, ωστόσο, διαπίστωσε ότι η εργασία από το σπίτι μπορεί να ενισχύσει την ψυχολογική σχέση (Collins *et. al.*, 2013). Η εργασία από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας γεφύρωσε το χάσμα μεταξύ ευελιξίας φιλικής προς τους εργαζόμενους και τους εργοδότες, εξυπηρετώντας τις ανάγκες των οργανισμών και των ατόμων.

Ενώ η εμπειρία της πανδημίας ανέστειλε τις γενικές ανησυχίες και τη δυσπιστία, ορισμένοι διευθυντές παραμένουν απρόθυμοι να επεκτείνουν την ευέλικτη εργασία σε όσους εργαζόμενους θεωρούν ότι κινδυνεύουν να υπολειουργήσουν (Christopher, 2021). Αυτό ενισχύεται και από προηγούμενες έρευνες που έδειξαν ότι η πρόσβαση σε ευέλικτες μορφές εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταμοιβή για άτομα με υψηλές επιδόσεις, οδηγώντας σε πιθανές διακρίσεις εντός των ομάδων (Kossek *et. al.*, 2016; Reeve *et. al.*, 2012). Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η εργασία από το σπίτι μπορεί να οδηγήσει σε μία νοοτροπία «εμείς» και «αυτοί», και εάν η εργασία από το σπίτι χρησιμοποιείται ως «ανταμοιβή» για άτομα με υψηλή απόδοση, ο διαχωρισμός μεταξύ αυτών, των υψηλότερων και χαμηλότερων επιδόσεων, ανάμεσα στους εργαζόμενους μπορεί να επιδεινωθεί (Collins, 2005).

4.2. Προτάσεις - Περιορισμοί

Η διερεύνηση εάν και σε ποιο βαθμό η τηλεργασία υποστηρίζει τους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν ταυτόχρονες απαιτήσεις εργασίας, οικογένειας και προσωπικού χρόνου, έχει οδηγήσει τους μελετητές να επικεντρωθούν κυρίως στις επιπτώσεις αυτής της καινοτομίας στους ίδιους τους τηλεεργαζόμενους. Μαζί με άλλες καινοτομίες που αναφέρονται ευρέως ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η τηλεργασία προσφέρει στους ερευνητές την ευκαιρία να διερευνήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των κοινωνικοτεχνικών αλλαγών και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Αν και αναγνωρίζεται ότι οι ΤΠΕ είναι οι δυνητικοί της παράγοντες, οι συμβατικές εννοιολογήσεις της τηλεργασίας τονίζουν τις επιπτώσεις της στην εργασία στο δημόσιο τομέα καθώς και τις επιπτώσεις που μπορεί να υπάρξουν (Dandalt, 2021).

Αρχικά, η τηλεργασία αναπτύχθηκε στους δημόσιους φορείς για τη διευκόλυνση της γυναικείας χειραφέτησης και των οικογενειών όπου εργάζονται και οι δύο γονείς.

Πλέον όμως, η τηλεργασία έχει χάσει τον χαρακτηρισμό της ως παιδοκεντρική πολιτική και αφορά και νέους εργαζόμενους και άγαμους υπαλλήλους, καθώς και νοικοκυριά χωρίς παιδιά (Kim & Wiggins, 2011). Επιπλέον, η τηλεργασία έχει συσχετιστεί με τη βιώσιμη αστική κινητικότητα και την προστασία του κλίματος, με την μείωση των μέσων που οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν για να μεταβούν στην εργασία τους και με τη μείωση του χώρου γραφείων και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των κυβερνητικών κτιρίων (Choi, 2020). Σε αντίθεση με άλλες τεχνολογικές καινοτομίες, η υιοθέτηση της τηλεργασίας δεν έχει θεωρηθεί ιδιαίτερα αμφιλεγόμενη μεταξύ των υπευθύνων χάραξης πολιτικής. Τα θετικά οφέλη που αποδίδονται στην τηλεργασία αντικατοπτρίζονται στις συστάσεις διεθνών οργανισμών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και τις προσπάθειες των κυβερνήσεων σε όλο τον κόσμο να προωθήσουν την υιοθέτησή της. Ταυτόχρονα, όμως έχουν προκύψει ανησυχίες σχετικά με αυτήν την καινοτομία στο χώρο εργασίας και τις επιδράσεις που μπορεί να επιφέρει. Ο τρόπος με τον οποίο η τηλεργασία αλληλοεπιδρά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της δημόσιας γραφειοκρατίας έχει δημιουργήσει ορισμένες ανησυχίες. Από τη μία πλευρά, οι νέες μορφές εργασίας που βασίζονται στις ΤΠΕ αλλάζουν την ενότητα του χώρου, του χρόνου και της δράσης και μπορεί να αμφισβητήσουν τις παραδοσιακές μορφές διοικητικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση, συγκεκριμένα, την ιεραρχική εποπτεία και την παρακολούθηση των εργαζομένων επί τόπου και *de visu* (με τα ίδια τους τα μάτια), δηλαδή με βάση τη φυσική τους παρουσία (Taskin & Edwards, 2007).

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι παρόλο που η κοινωνία της πληροφορίας συχνά θεωρείται ότι έχει μία εγγενώς φιλελεύθερη προκατάληψη, οι τεχνολογίες που συνδέονται με αυτήν έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν ουσιαστικά την προσέγγιση εποπτείας για τον έλεγχο των παραδοσιακών γραφειοκρατιών (Hood, 2000). Άλλες εμπειρικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε κρατικούς φορείς επιβεβαίωσαν ότι η επισημοποίηση των πρακτικών τηλεργασίας μπορεί ακόμη και να εντείνει τον έλεγχο, ενισχύοντας έτσι τις γραφειοκρατικές αρετές της προβλεψιμότητας, της λογοδοσίας, της επιτήρησης των εργαζομένων μέσω της επιβολής νέων πρακτικών ελέγχου στις ήδη υπάρχουσες (Taskin & Edwards, 2007). Στο ίδιο πνεύμα, νέες και ευέλικτες μορφές εργασίας που προωθούνται από τις ΤΠΕ μπορεί με την πάροδο του χρόνου να αναδείξουν τον κατακερματισμό των καθηκόντων και τη σπονδυλωτή δομή της γραφειοκρατικής τάξης, κατακερματίζοντας την εργασία

και μετατρέποντάς την σε εμπόρευμα που απομακρύνεται από το χρόνο και τον χώρο (Dandalt, 2021).

Επιπλέον, ενώ η τηλεργασία αποτελεί εργαλείο για τη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, παράλληλα μπορεί να αμφισβητήσει τις διαδικασίες και την ηθική της κυβέρνησης θολώνοντας τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Ο διαχωρισμός μεταξύ της εργασιακής και της μη εργασιακής σφαίρας είναι χαρακτηριστικός της παραδοσιακής αντίληψης μιας γραφειοκρατίας που αποτελείται από δημόσιους υπαλλήλους αφοσιωμένους σε απρόσωπους και λειτουργικούς ρόλους ενώ βρίσκονται στο γραφείο. Κωδικοποιημένη από τον Weber, η αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι ουδέτεροι ως προς την αξία και ότι πρέπει να έχουν ίση μεταχείριση έχει τις ρίζες της στην πολιτική φιλοσοφία παλαιότερων στοχαστών, συμπεριλαμβανομένων των Hegel, Hume και Rousseau (Mele *et. al.*, 2021).

Ο διαχωρισμός της επαγγελματικής από την ιδιωτική ζωή έχει σκοπό να εγγυηθεί ότι οι οικογενειακές και προσωπικές σχέσεις δεν αποσπούν την αντικειμενικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Επομένως, οι τεχνολογικές και υλικοτεχνικές αλλαγές που διαταράσσουν το περίβλημα των γραφειοκρατικών καθηκόντων μπορεί να οδηγήσουν σε παρείσφρηση της οικογένειας στην εργασία και να επιδεινώσουν τη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας που αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι (Lee & Hong, 2011).

Σε ένα πλαίσιο όπου οι ΤΠΕ θα μπορούσαν να ενισχύσουν τον διαχωρισμό καθηκόντων και λειτουργιών και όπου η εξ αποστάσεως εργασία θα μπορούσε να προσελκύσει κάποια κριτική, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι προηγούμενες μελέτες έχουν βρει ότι οι τηλεεργαζόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς αναφέρουν ότι αισθάνονται απομονωμένοι (de Vries *et. al.*, 2019) και ότι αντιμετωπίζουν έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης (Caillier, 2012) ως αρνητικές πτυχές της απομακρυσμένης εργασίας. Ωστόσο, αν και η διερεύνηση των αρνητικών επιπτώσεων στους τηλεεργαζόμενους προσφέρει πολύτιμες γνώσεις, αυτές οι μελέτες παραβλέπουν τι συμβαίνει στον υπόλοιπο οργανισμό όταν εφαρμόζεται η τηλεργασία. Αυτός είναι ένας σημαντικός περιορισμός (γενικεύω το «δείγμα») καθώς οι τηλεεργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν συνήθως μόνο ένα περιορισμένο ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού σε δημόσιους οργανισμούς, τουλάχιστον πριν την πανδημία και ενδεχομένως και στη συνέχεια, και απαιτεί γενίκευση του δείγματος.

Τα ευρήματά μας θα πρέπει να ερμηνευθούν υπό το φως μιας σειράς περιορισμών, όπως η ανάγκη γενίκευσης του δείγματος που οδηγούν σε μελλοντικές ερευνητικές οδούς. Από τη μία πλευρά, ο ερευνητικός σχεδιασμός επιχειρεί να εξασφαλίσει υψηλή εσωτερική εγκυρότητα. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, η μελέτη μας αντιμετωπίζει ορισμένες από τις εξωτερικές απειλές εγκυρότητας, όπως η ανομοιογένεια του δείγματος, που είναι κοινές σε ερευνητικές μελέτες, στις οποίες η συμμετοχή είναι εθελοντική. Οι ανησυχίες σχετικά με τη γενίκευση συνδέονται με το γεγονός ότι τα υποκείμενα στη δική μας έρευνα είναι υπάλληλοι που προέρχονται από ένα μόνο υπουργείο. Σε όλα τα υπουργεία η τηλεργασία εφαρμόστηκε ενδεχομένως με τον ίδιο τρόπο αλλά μπορεί να υπάρχουν και επιμέρους διαφοροποιήσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν εάν το δείγμα προέρχονταν από διαφορετικά υπουργεία.

Θα ήταν επίσης ενδιαφέρον να διερευνηθεί εάν τα αποτελέσματα της έρευνας θα ισχύουν και μελλοντικά όταν ο κίνδυνος της πανδημίας θα θεωρείται ακόμα πιο μειωμένος, όπως για παράδειγμα μετά από ένα χρόνο. Από αυτή την άποψη, η έρευνα μας χρησιμεύει ως ένα πολύτιμο θεμέλιο, βάσει του οποίου μελλοντικές μελέτες μπορούν να βοηθήσουν να μετρηθεί ο τρόπος με τον οποίο η ευρεία υιοθέτηση της τηλεργασίας έχει επηρεάσει τη στάση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στις ρυθμίσεις απομακρυσμένης εργασίας. Θα μπορούσαμε, για παράδειγμα, να υποθέσουμε ότι αφού αναγκαστούν, από εξωτερικές συνθήκες, να εργαστούν εξ αποστάσεως, οι εργαζόμενοι στο γραφείο θα είναι πιο έτοιμοι να αλληλοεπιδράσουν με όσους συνδέονται από απομακρυσμένες εγκαταστάσεις. Ως εκ τούτου, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν εάν μία τέτοια έκθεση έχει αλλάξει τις προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων έναντι των τηλεεργαζομένων. Απαιτείται δηλαδή μελλοντική έρευνα μόλις η Ελλάδα φτάσει σε μία φυσιολογική κατάσταση έναντι του COVID, για να κατανοηθούν καλύτερα οι συνέπειες των αποφάσεων για την τηλεργασία, στην περίπτωση όπου μεγάλος αριθμός εργαζομένων θα επιδιώξει να συνεχίσει να εργάζεται από το σπίτι.

Τα ευρήματά μας προσφέρουν σημαντικά δεδομένα για τους επαγγελματίες, ιδιαίτερα σε μία εποχή που έχει ανοίξει ένα παράθυρο ευκαιρίας για την ενσωμάτωση της τηλεργασίας σε δημόσιους οργανισμούς. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο, έχουν επενδύσει σε πιλοτικές πρωτοβουλίες, έχουν προσαρμόσει το νομικό τους πλαίσιο ώστε να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της τηλεργασίας και έχουν ενθαρρύνει τη διάδοσή της μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών μέσω μιας ποικιλίας πρωτοβουλιών. Παρά τις συνεχείς προσπάθειες των δημοσίων φορέων σε εθνικό και

διεθνές επίπεδο, οι μελετητές έχουν συμφωνήσει ότι η εξάπλωση της τηλεργασίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών ήταν χαμηλότερη από το αναμενόμενο στο παρελθόν (Caillier, 2012). Η παγκόσμια πανδημία του COVID-19 οδήγησε τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο να δοκιμάσουν την ανθεκτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών μέσω απομακρυσμένων ρυθμίσεων που επιτρέπουν την κοινωνική απόσταση μέσω της εξάπλωσης της τηλεργασίας, η οποία και εκτοξεύτηκε σε πρωτοφανή επίπεδα. Με αυτές τις προϋποθέσεις, θεωρείται πιθανό ότι η τηλεργασία θα γίνει, αν και με σημαντικές παραλλαγές, ο βασικός άξονας της διεξαγωγής της εργασίας στη δημόσια διοίκηση.

Οι κυβερνήσεις έπρεπε να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις για την καταπολέμηση της εξάπλωσης της μόλυνσης, εναλλάσσοντας lockdown και άλλους περιορισμούς, συμβιβάζοντας την ανάγκη να συνεχίσουν να παρέχουν υπηρεσίες με την ανάγκη προστασίας της υγείας των εργαζομένων τους και του κοινού. Η ανάγκη διασφάλισης της συνέχειας της παροχής υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση οδήγησε πολλές αρχές, για πρώτη φορά, να πειραματιστούν με την τηλεργασία. Μία από τις πτυχές της πανδημίας είναι ότι πολλά από τα αποτελέσματα θα συνεχίσουν να παραμένουν, ακόμη και μετά το πέρας της κρίσης της δημόσιας υγείας. Οι εξελίξεις στην ψηφιοποίηση και οι προσδοκίες των πολιτών και των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο πρόσβασης στις υπηρεσίες θα έχουν αλλάξει πλέον οριστικά. Ακόμη όμως και αν ορισμένες δημόσιες διοικήσεις έχουν εφαρμόσει την τηλεργασία πριν ή κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας το 2020, ενδέχεται να μην είχαν τον χρόνο ή όλες τις πληροφορίες και τους απαραίτητους πόρους για να διασφαλίσουν ότι τα μετασχηματιστικά οφέλη της τηλεργασίας μπορούν να αξιοποιηθούν για τους εργαζόμενους, τις αρχές ακόμα και το κοινό. Οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να είναι προετοιμασμένες να διαχειριστούν αυτή τη στροφή προς έναν νέο τρόπο εργασίας, ο οποίος θα επηρεάσει όχι μόνο τον τόπο εργασίας των εργαζομένων αλλά και τον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων, τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση οργανώνει την εργασία και τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών.

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους μύθους για την τηλεργασία στο δημόσιο τομέα είναι ότι διαφέρει πολύ από την τηλεργασία στον ιδιωτικό τομέα, λόγω της φύσης του έργου των δημόσιων διοικήσεων, ιδίως όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Ασφαλώς, υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί στον δημόσιο τομέα όσον αφορά την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με τους πολίτες. Ωστόσο, αυτού του είδους οι θέσεις εργασίας υπάρχουν και στον ιδιωτικό τομέα. Δεν προσφέρονται

όλοι οι ρόλοι για τηλεργασία, σε όλους τους τομείς. Η κύρια διαφορά, ωστόσο, είναι ίσως στην προσέγγιση της τηλεργασίας με την έννοια ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πληρώνονται από τους φορολογούμενους για να εργάζονται για το συμφέρον των πολιτών και η τηλεργασία μπορεί να εξακολουθεί να θεωρείται πολυτέλεια ή προνόμιο ή ευκαιρία για χαλάρωση, και αυτό δεν θα αξιολογηθεί θετικά από το κοινό. Αυτή η προσέγγιση, ωστόσο, δεν έχει να κάνει με τα πραγματικά ζητήματα γύρω από την τηλεργασία, αλλά περισσότερο με μία εσφαλμένη αντίληψη για το τι είναι η τηλεργασία. Καθώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, που είναι επίσης πολίτες και χρήστες δημόσιων υπηρεσιών, αναγνωρίζουν και βιώνουν τα οφέλη της τηλεργασίας, θα είναι λιγότερο επιφυλακτικοί ή επικριτικοί σχετικά με αυτή τη ρύθμιση εργασίας για τους δημόσιους υπαλλήλους. Ειδικά, η υποχρεωτική τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 έχει αναδιαμορφώσει ριζικά τη δημόσια αντίληψη για την τηλεργασία, από διευθυντές και υπαλλήλους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, καθώς έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην καταπολέμηση της μετάδοσης του ιού. Υπάρχουν, επίσης, ανησυχίες για άλλες πτυχές της τηλεργασίας που θεωρείται ότι είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστούν στον δημόσιο τομέα, για παράδειγμα όσον αφορά την προστασία δεδομένων, την πρόσβαση σε αρχεία, την υπερβολική εξάρτηση από έντυπα ή την απάτη. Αυτές οι ανησυχίες είναι πολύ σημαντικές και πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να εμποδίσουν μία κυβερνητική υπηρεσία από την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Η τηλεργασία στο δημόσιο τομέα έχει πολλά και καλά τεκμηριωμένα οφέλη για τους εργαζόμενους, τους οργανισμούς και το περιβάλλον. Εάν εφαρμοστεί σωστά, σε συνδυασμό με μία σειρά διαθέσιμων πόρων, όπως η εκπαίδευση και η κατάλληλη τεχνολογία, μπορεί να είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο διευθέτησης της εργασίας. Τα πιθανά οφέλη της τηλεργασίας μπορεί να περιλαμβάνουν τη διατήρηση των θέσεων των εργαζομένων και την εξοικονόμηση κόστους, υψηλότερο επίπεδο ευελιξίας και ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, βελτιωμένη παραγωγικότητα, φιλικότητα προς το περιβάλλον, υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, λιγότερους περισπασμούς από την εργασία, ανθεκτικότητα και ετοιμότητα σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης. Αυτό που κατέστη σαφές κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας είναι ότι η κυβέρνηση και οι δημόσιες υπηρεσίες δεν μπορούν να κλείσουν όπως ο ιδιωτικός τομέας, καθώς έχουν αυξημένη ευθύνη να διασφαλίζουν τη συνέχεια των υπηρεσιών που παρέχουν. Η τηλεργασία παρέχει την ευκαιρία στους υπαλλήλους των δημόσιων αρχών, σε όλα τα επίπεδα, να συνεχίσουν να

εργάζονται εξίσου αποδοτικά και με τη μεταφορά ορισμένων από τις δημόσιες υπηρεσίες στο Διαδίκτυο. Αυτό έχει αποδειχθεί ότι λειτουργεί καλά και αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, αλλά θα μπορούσε επίσης να αξιοποιηθεί από δημόσιες διοικήσεις και σε περίπτωση ακραίων καιρικών φαινομένων όπως πλημμύρες ή χιόνι, καύσωνες ή τρομοκρατικές επιθέσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Bryman, A.I. (2017), Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας, Gutenberg, Αθήνα.
- Creswell, J.W. και Creswell, J.D. (2019), Σχεδιασμός έρευνας. Προσεγγίσεις ποιοτικών, ποσοτικών και μεικτών μεθόδων, Προπομπός, Αθήνα.
- Flick, U. (2017), Εισαγωγή στην ποιοτική έρευνα, Προπομπός, Αθήνα.
- KPMG (2020), Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID-19, Στο https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/04/Covid-19_Employment_Conditions_Barometer-Report.pdf
- KPMG (2021), Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID-19, Στο <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2021/04/barometer-4th-wave-report-covid19-employment-conditions.pdf>
- Κωνσταντοπούλου, Χ. (2006), Για μία κοινωνιολογία της εργασίας, Παρατηρητής, Αθήνα.
- Μπάλτζης, Σ. (2021), Η σχέση της τηλεργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή υπερφόρτωση και την κοινωνική απομόνωση, Μεταπτυχιακή εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015), How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Amis, J. M., & Janz, B. D. (2020), Leading change in response to COVID-19, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272-278.
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004), Working at home: Experiences of skilled white collar workers, *Sociological Spectrum*, 24(2), 191-238.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011), A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations, *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151.

- Anastasiou, E., & Duquenne, M. N. (2021), First-wave COVID-19 pandemic in Greece: The role of demographic, social, and geographical factors in life satisfaction during lockdown, *Social Sciences*, 10(6), 186.
- Anastasiou, E., & Duquenne, M. N. (2021), What about the “Social Aspect of COVID”? Exploring the determinants of social isolation on the Greek population during the COVID-19 lockdown, *Social Sciences*, 10(1), 27.
- Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021), Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors, *Administrative Sciences*, 11(3), 103.
- Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., & Nätti, J. (2015), Working-time regimes and work-life balance in Europe, *European Sociological Review*, 31(6), 713-724.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996), The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction, *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019), How to increase participation in telework programs in US federal agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management, *Public Personnel Management*, 48(4), 565-583.
- 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, GLO Discussion Paper, No. 532, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002), A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baker, P., Moon, N. W., & Ward, A. C. (2006), Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy, *Work*, 27(4), 421-430.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007), The job demands-resources model: State of the art, *Journal of managerial psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014), Burnout and work engagement: The JD–R approach, *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389-411.

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018), Work engagement: current trends, *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bălăcescu, A., Pătrașcu, A., & Păunescu, L. M. (2021), Adaptability to Teleworking in European Countries, *Amfiteatru Economic*, 23(58), 683-699.
- Balcombe, L., & De Leo, D. (2021), Digital Mental Health Amid COVID-19, *Encyclopedia*, 1(4), 1047-1057.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, M. D. L. (2005), Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management, *Academy of Management Journal*, 48(3), 401-419.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997), Home, sweet work: Requirements for effective home working, *Journal of general management*, 23(2), 15-30.
- Baruch, Y., & Yuen, Y. K. J. (2000), Inclination to opt for teleworking: A comparative analysis of United Kingdom versus Hong Kong employees, *International Journal of Manpower*, 21(7), 521-539.
- Baruch, Y. (2001), The status of research on teleworking and an agenda for future research, *International journal of management reviews*, 3(2), 113-129.
- Béland, L. P., Brodeur, A., & Wright, T. (2020), The short-term economic consequences of Covid-19: exposure to disease, remote work and government response, *IZA Discussion Paper No. 13159*.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020), Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis, *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016), The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach, *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Biasi, M. (2020), Covid-19 and labour law in Italy, *European Labour Law Journal*, 11(3), 306-313.
- Bijl, M. (2020), The Covid-19 crisis is exacerbating gender inequalities—But who cares, *Social Europe*, May, 5.
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C. H. V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., ... & Sun, J. M. J. (2021), Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach, *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768.

- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016), When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers, *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- Blanch, A., & Aluja, A. (2012), Social support (family and supervisor), work–family conflict, and burnout: Sex differences, *Human relations*, 65(7), 811-833.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Van Zoonen, W., Ropponen, A., Vartiainen, M., Henttonen, K., & Olsson, T. (2020a), National remote work survey: Remote work during the corona crisis, *Fast Expert Teams networks*.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Van Zoonen, W., Ropponen, A., Vartiainen, M., Henttonen, K., & Olsson, T. (2020b), Remote work in Finland during the Covid-19 pandemic, *Fast Expert Teams networks*.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2012), Telework, productivity and wellbeing, *Institute for a Broadband-Enabled Society*.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013), Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective, *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 11-1.
- Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., & Mendoza, A. (2017), Telework impact on productivity and well-being: An Australian study, In *Social inclusion and usability of ICT-enabled services* (pp. 187-207), Routledge.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014), Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement, *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020), The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence, *The lancet*, 395(10227), 912-920.
- Budacia, L. C. G. (2021), Fiscal, legal and accounting aspects regarding telework in Romania, *Journal of Information Systems & Operations Management*, 15(1), 51-57.
- Bueno-Guerra, N. (2022), COVID-19 and Psychological Impact, *Encyclopedia*, 2(1), 400-408.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021), Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic, *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.

- Busu, M., & Gyorgy, A. (2021), The mediating role of the ability to adapt to teleworking to increase the organizational performance, *The Amfiteatru Economic Journal*, 23(58), 654-654.
- Butler, E. S., Aasheim, C., & Williams, S. (2007), Does telecommuting improve productivity?, *Communications of the ACM*, 50(4), 101-103.
- Byron, K. (2005), A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents, *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.
- Caillier, J. G. (2012), The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency, *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
- Caillier, J. G. (2013), Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: Is there a connection?, *Review of public personnel administration*, 33(4), 340-364.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021), Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France, *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Chatterjee, S., Chakraborty, S., Sarker, S., Sarker, S., & Lau, F. Y. (2009), Examining the success factors for mobile work in healthcare: a deductive study, *Decision Support Systems*, 46(3), 620-633.
- Choi, S. (2009), Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630.
- Choi, S. (2020), Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces, *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495.
- 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*, 105(12), 1408-1422.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021), Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility, *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.

- Christopher, E. (2021). Diversity in international management: A silver lining to the Covid-19 cloud—Overcoming management resistance to employee telework. In *Intercultural management in practice* (pp. 53-68). Emerald Publishing Limited.
- Collins, M. (2005), The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London, *New Technology, work and employment*, 20(2), 115-132.
- Collins, A. M., Cartwright, S., & Hislop, D. (2013), Homeworking: Negotiating the psychological contract, *Human Resource Management Journal*, 23(2), 211-225.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002), Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019), The role of leadership in a digitalized world: A review, *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015), Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance, *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- Cowan, L. D. (2014), E-Leadership: Leading in a virtual environment-Guiding principles for nurse leaders, *Nursing Economics*, 32(6), 312.
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., March, S., & Oteiza, I. (2021), Adequacy of telework spaces in homes during the lockdown in Madrid, according to socioeconomic factors and home features, *Sustainable Cities and Society*, 75, 103262.
- Dahlstrom, T. R. (2013), Telecommuting and leadership style, *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
- Dambrin, C. (2004), How does telework influence the manager-employee relationship?, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Dandalt, E. (2021). Managers and telework in public sector organizations during a crisis. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1169-1182.
- Darics, E. (2020), E-leadership or “how to be boss in instant messaging?” The role of nonverbal communication, *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29.
- Dawis, R. V., England, G., & Lofquist, L. (2000), Work adjustment theory, *Encyclopedia of psychology*, 8, 268-269.

- de Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., ... & Másculo, F. S. (2020), Ergonomics and telework: A systematic review, *Work*, 66(4), 777-788.
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020), Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010), Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs, *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 209.
- Deole, S. S., Deter, M., & Huang, Y. (2021), Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK, Available at SSRN 3792236.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994), Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory, *Organization science*, 5(2), 121-147.
- 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.
- Diallo, A. F., Alabi, O., Groves, A., Johnson, A. E., Okoro, F., Ramos, S. R., ... & Boutjdir, M. (2021), Training underrepresented early-career faculty in cardiovascular health research during COVID-19: structural inequities and health disparity, *Ethnicity & Disease*, 31(3), 411.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015), Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster, *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61.
- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2008), *Report on the Implementation of the European Social Partners' Framework Agreement on Telework*, Commission Staff Working Paper, European Commission.
- European Parliament and European Council (2019), Directive (EU) 2019/1152, of 20 June 2019, on Transparent and Predictable Working Conditions in the European Union. Brussels, European Parliament and European Council, Belgium.
- Eurostat (2020), How usual is it to work from home? Products Eurostat News, In <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>.

- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020), Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study (No. 2020/11), JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.
- Feeney, M. K., & Welch, E. W. (2016), Technology–task coupling: Exploring social media use and managerial perceptions of e-government, *The American Review of Public Administration*, 46(2), 162-179.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017), Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance, *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Flood, F. (2019), Leadership in the remote, freelance, and virtual workforce era, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5.
- Forte, T., Santinha, G., & Carvalho, S. A. (2021, September), The COVID-19 pandemic strain: Teleworking and health behavior changes in the Portuguese context, In *Healthcare* (Vol. 9, No. 9, p. 1151). MDPI.
- Fritz, M. E. W., Higa, K., & Narasimhan, S. (1995), Toward a telework taxonomy and test for suitability: A synthesis of the literature, *Group Decision and Negotiation*, 4(4), 311-334.
- Frone, M. R., & Yardley, J. K. (1996), Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 351-366.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007), The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gallardo, R., & Whitacre, B. (2018), 21st century economic development: Telework and its impact on local income, *Regional Science Policy & Practice*, 10(2), 103-123.
- Golden, T. D. (2006), Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions, *Journal of vocational behavior*, 69(1), 176-187.
- Golden, T. (2007), Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions, *Human relations*, 60(11), 1641-1667.

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008), The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers, *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Grant, K. A. (1985), How practical is teleworking, *Canadian Datasystems*, 17(8), 1-25.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013), An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance, *Employee Relations*, 35, 527-546.
- Gray, M., Hudson, N., & Gordon, G. (1996), Teleworking explained, *Long Range Planning*, 29(6), 910-910.
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018), Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study, *Journal of Organizational Change Management*.
- Haddon, L., & Lewis, A. (1994), The experience of teleworking: an annotated review, *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 193-223.
- Hamblin, H. (1995), Employees' perspectives on one dimension of labour flexibility: working at a distance, *Work, Employment and Society*, 9(3), 473-498.
- Harris, R. (2016), New organisations and new workplaces: Implications for workplace design and management, *Journal of Corporate Real Estate*, 18, 4-16.
- He, S., Lai, D., Mott, S., Little, A., Grock, A., Haas, M. R., & Chan, T. M. (2020), Remote e-work and distance learning for academic medicine: best practices and opportunities for the future, *Journal of graduate medical education*, 12(3), 256-263.
- Hood, C. (2000), Where the state of the art meets the art of the state: traditional public-bureaucracy controls in the information age, *International Review of Public Administration*, 5(1), 1-12.
- Hughes, C. (2021), The changing learning technological landscape for trainers in the wake of COVID-19, *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 66-74.
- ILO (1996), Recommendation No. 184, Concerning Home Work, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
- ILO (2020), Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond. A Practical Guide, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
- ILO (2020), Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide, International Labour Office, Geneva, Switzerland.
- Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020), Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national

- lockdowns March-May, 2020, Department of Management, Technical University of Denmark.
- 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), 1826-1843.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021), Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13, 293-319.
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017), Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams, *Journal of International Management*, 23(4), 341-349.
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020), The impact of pandemic COVID-19 in workplace, *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10.
- Kelly, M. M. (1985), Next workplace revolution: Telecommuting, *Supervisory Management*, 30, 2-7.
- Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011), Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector?, *Public Administration Review*, 71(5), 728-739.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021), Supervision of telework: a key to organizational performance, *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Klopries, T. (2018), Discussion of “Working from Home-What is the Effect on Employees’ Effort?”, *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 57-62.
- Knights, D., & McCabe, D. (2003), Governing through teamwork: Reconstituting subjectivity in a call centre, *Journal of management studies*, 40(7), 1587-1619.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2014), Looking for people, places and connections: Hindrances when working in multiple locations: A review, *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 139-159.
- Kossek, E. E., Ollier-Malaterre, A., Lee, M. D., Pichler, S., & Hall, D. T. (2016), Line managers’ rationales for professionals’ reduced-load work in embracing and ambivalent organizations, *Human Resource Management*, 55(1), 143-171.

- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017), Why permit telework? Exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework, *Public Personnel Management*, 46(3), 239-262.
- Lachapelle, U., Tanguay, G. A., & Neumark-Gaudet, L. (2018), Telecommuting and sustainable travel: reduction of overall travel time, increases in non-motorised travel and congestion relief?, *Urban Studies*, 55(10), 2226-2244.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009), Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation, *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Lee, S. Y., & Hong, J. H. (2011), Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance, *Public Administration Review*, 71(6), 870-879.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017), Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community, *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000), To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 560-586.
- Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., & Ready, D. (2020), The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States, *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 298-329.
- Madsen, S. R. (2003), The effects of home-based teleworking on work-family conflict, *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.
- Magnavita, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021), Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers' well-being, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3330.
- Malureanu, A., Panisoara, G., & Lazar, I. (2021), The relationship between self-confidence, self-efficacy, grit, usefulness, and ease of use of elearning platforms in corporate training during the COVID-19 pandemic, *Sustainability*, 13(12), 6633.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003), The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health, *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.

- Mar, S., & Buzeti, J. (2021), Working in Public Administration During Nonwork Time During the COVID-19 Pandemic, *Cent. Eur. Pub. Admin. Rev.*, 19, 223.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012), From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework, *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C., & Mackey, M. (2021), Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns, *Journal of Corporate Real Estate*, 23, 203-222.
- Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but no thanks: Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 790-805.
- Mello, A. A., de Assis Goncalves, F., & Lima, F. (2011), Lessons Learned from September 11th: Telework as an Organizational Resource to the Business Continuity Planning (BCP), *Journal of Japan Telework Society*, 9(1), 46-51.
- Mexi, M. (2020), The future of work in the post-Covid-19 digital era. *Social Europe*, in <https://socialeurope.eu/the-future-of-work-in-the-post-covid-19-digitalera>.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021), Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU, The European Commission's science and knowledge service, Joint Research Centre, JRC120945.
- Montgomery, V. A. N., Roman, A., & Pierce, S. (2016), The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(SI), 102-122.
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021), Telework and social services in Spain during the COVID-19 pandemic, *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 725.
- Mustafa, M., & Gold, M. (2013), 'Chained to my work'? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers, *Human Resource Management Journal*, 23(4), 413-429.
- Nair, N., Selvaraj, P., & Nambudiri, R. (2022), Culture and COVID-19: Impact of Cross-Cultural Dimensions on Behavioral Responses, *Encyclopedia*, 2(3), 1210-1224.

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019), Working from home: characteristics and outcomes of telework, *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Naor, M., Pinto, G. D., Hakakian, A. I., & Jacobs, A. (2021), The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: a case study about teleworking in Israel as new normal, *Journal of Facilities Management*, 20, 32-58.
- Nath, V., & Lockwood, G. (2021), Implications of the UK Equality Law for telehomeworking: COVID-19 and beyond, *International Journal of Law and Management*, 64, 253-272.
- Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2018), Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers, *Work & Stress*, 32(2), 124-146.
- Nguyen, M. H. (2021), Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era, *Transportation*, 48(6), 3207-3238.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020), A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?, *BMC Public Health*, 20(1), 1-13.
- Oakman, J., Kinsman, N., Graham, M., Stuckey, R., & Weale, V. (2022). Strategies to manage working from home during the pandemic: the employee experience. *Industrial Health*, 60(4), 319-333.
- Olson, M. H. (1989), Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects, *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 7(4), 317-338.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017), Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Palumbo, R. (2020), Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance, *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Papadopoulos, T., & Roumpakis, A. (2013), Familistic welfare capitalism in crisis: social reproduction and anti-social policy in Greece, *Journal of international and comparative social policy*, 29(3), 204-224.

- Peters, P., Den Dulk, L., & Van der Lippe, T. (2009), The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case, *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.
- Poelmans, S., & Beham, B. (2008), The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions, *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(3), 393-410.
- Pouliakas, K. (2020), Working at Home in Greece: unexplored potential at times of social distancing?, *IZA Discussion Paper No. 13408*.
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020), The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period, *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020), Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period, *Sustainability*, 12(13), 5332.
- Rasmussen, E., & Corbett, G. (2008), Why isn't teleworking working?, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(2), 20-32.
- Reeve, B. H., Broom, D. H., Strazdins, L., & Shipley, M. (2012), Regulation, managerial discretion and family-friendliness in Australia's changing industrial relations environment, *Journal of Industrial Relations*, 54(1), 57-74.
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021), Job quality and work-life balance of teleworkers, *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3239.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019), Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment, *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Sapfirova, A. A., Volkova, V. V., & Petrushkina, A. V. (2021), Impact of the Digital Economy on the Legal Regulation of Labor Relations and Protection of Labor Rights, In *Current Problems and Ways of Industry Development: Equipment and Technologies* (pp. 719-725), Springer, Cham.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012), Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model, *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Savage, M. (2002), Business continuity planning, *Work study*, 51, 254-261.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018), How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership, *Management Revue*, 29(2), 114-138.
- Sethi, J., Sandhu, J. S., & Imbanathan, V. (2011), Effect of Body Mass Index on work related musculoskeletal discomfort and occupational stress of computer workers in a developed ergonomic setup, *Sports Medicine, Arthroscopy, Rehabilitation, Therapy & Technology*, 3(1), 1-7.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985), Work-at-home and the quality of working life, *Academy of Management Review*, 10(3), 455-464.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021), Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children, *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15-28.
- Stoica, M., Ghilic-Micu, B., & Mircea, M. (2021), The telework paradigm in the IoE Ecosystem—A model for the teleworker residence choice in context of digital economy and society, *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 55(3), 55, 263-278.
- Strachan, G., & Burgess, J. (1998), The “family friendly” workplace: Origins, meaning and application at Australian workplaces, *International Journal of Manpower*, 19(4), 250-265.
- Symeonaki, M., Hatzivarnava, E., Kazani, A., Stamatopoulou, G., Athanasopoulou, A., & Parsanoglou, D. (2020), Work, family, companionship, and parenthood during the first wave of the COVID-19 pandemic, *Social Policy*, 13, 5-43.
- Tagliaro, C., & Migliore, A. (2021), “Covid-working”: what to keep and what to leave? Evidence from an Italian company, *Journal of Corporate Real Estate*, 24, 76-92.
- Taras, V., Caprar, D. V., Rottig, D., Sarala, R. M., Zakaria, N., Zhao, F., ... & Huang, V. Z. (2013), A global classroom? Evaluating the effectiveness of global virtual collaboration as a teaching tool in management education, *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 414-435.

- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., & Magnusson, P. (2019), Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams, *Journal of International Management*, 25(4), 100689.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007), The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector, *New technology, work and employment*, 22(3), 195-207.
- 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*, 15(3), 334-349.
- Toscano, F., & Zappala, S. (2020), Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation, *Sustainability*, 12(23), 9804.
- Turkes, M. C., Stancioiu, A. F., & Baltescu, C. A. (2021), Telework During the COVID-19 Pandemic-An Approach From the Perspective of Romanian Enterprises, *Amfiteatru Economic*, 23(58), 525-542.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017), Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being, *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(10), e180-e186.
- Van Der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020), Co-workers working from home and individual and team performance, *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019), Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, *International review of administrative sciences*, 85(1), 80-97.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020), An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19, *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Walker, P. G., Whittaker, C., Watson, O. J., Baguelin, M., Winskill, P., Hamlet, A., ... & Ghani, A. C. (2020), The impact of COVID-19 and strategies for mitigation and suppression in low-and middle-income countries, *Science*, 369(6502), 413-422.

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021), Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective, *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Weale, V., Oakman, J., & Wells, Y. (2020), Can organisational work–life policies improve work–life interaction? A scoping review, *Australian Psychologist*, 55(5), 425-439.
- Weber, C., & Gatersleben, B. (2021), Office relocation: changes in privacy fit, satisfaction and fatigue, *Journal of Corporate Real Estate*, 24, 21-39.
- Weber, C., Gatersleben, B., Degenhardt, B., & Windlinger, L. (2021), Privacy regulation theory: redevelopment and application to work privacy, In *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment* (pp. 68-81), Routledge.
- Wheatley, D. (2012), Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers, *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016), How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
- Wong, A. H. K., Cheung, J. O., & Chen, Z. (2020), Promoting effectiveness of “working from home”: findings from Hong Kong working population under COVID-19, *Asian Education and Development Studies*, 10(2), 210-228.
- Wütschert, M. S., Pereira, D., Schulze, H., & Elfering, A. (2021), Working from home: Cognitive irritation as mediator of the link between perceived privacy and sleep problems, *Industrial health*, 59, 308-317.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009), Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources, *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021), Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181-190.
- Yap, C. S., & Tng, H. (1990), Factors associated with attitudes towards telecommuting, *Information & Management*, 19(4), 227-235.

- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2021), The mediating effect of work engagement on the relationship between work–family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Zábrowská, K., Mudrák, J., Šolcová, I., Květon, P., Blatný, M., & Machovcová, K. (2018), Burnout among university faculty: The central role of work–family conflict, *Educational Psychology*, 38(6), 800-819.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020), A work-life conflict perspective on telework, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά τη διεξαγωγή έρευνας με τίτλο «Τηλεργασία, η νέα μορφή απασχόλησης: Η περίπτωση του υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων». Η συμπλήρωση δεν απαιτεί πολύ χρόνο και είναι σχετικά εύκολη. Είναι σημαντικό να το συμπληρώσετε γιατί με αυτό τον τρόπο θα προσφέρετε δεδομένα που θα συμβάλλουν στην παραγωγή γνώσης στο υπό εξέταση θέμα. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα και θα είναι ανώνυμες.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας και για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Για τυχόν απορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε στο e-mail: mfelacha@gmail.com

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο.....

2. Ηλικία

20-29

30-39

40-49

50 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

Σε διάσταση

Άλλο:.....

4. Αριθμός παιδιών

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

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Επαγγελματική
- Πανεπιστημιακή
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. Έτη εργασίας στο δημόσιο τομέα

- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- Πάνω από 20 έτη

7. Θέση εργασίας

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

8. Σχέση εργασίας

- Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου
- Προσωπικό Αορίστου Χρόνου

9. Χρήση τηλεργασίας και στο παρελθόν

Ναι

Όχι

10. Χρήση τηλεργασίας στην παρούσα φάση

Ναι

Όχι

Μερικώς

11. Ακολουθούν μία σειρά προτάσεων. Καλείστε να δηλώσετε σε κάθε μία από αυτή τον βαθμό συμφωνίας σας:

1 = Διαφωνώ,

2 = Μάλλον διαφωνώ,

3 = Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,

4 = Μάλλον συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ

	1	2	3	4	5
Είμαι εξοικειωμένος/η με την τεχνολογία					
Πιστεύω ότι το καθεστώς τηλεργασίας πρέπει να είναι μόνιμο στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων					
Η απόδοσή μου αυξήθηκε με την τηλεργασία					
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο ελεύθερος/η					
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο οικεία στο σπίτι μου					
Η τηλεργασία μείωσε το άγχος μου					
Χρειαζόμαστε περισσότερη κατάρτιση για να εργαστώ με τηλεργασία					
Η τηλεργασία με βοήθησε να αντιμετωπίσω καλύτερα και τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις					

Δεν είχα κανένα πρόβλημα επικοινωνίας με τους συναδέλφους μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Ένιωσα απομόνωση και αποξένωση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Αντιμετώπισα πολλούς περισπασμούς από την οικογένεια μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Δεν είχα κάποιο χώρο να απομονωθώ στο σπίτι μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού					
Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας					
Δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ στο περιβάλλον του σπιτιού μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Δεν μπορούσα να τηρήσω το ωράριο μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Δεν είχα την απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Δεν είχα την απαραίτητη κοινωνική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Δεν υπήρχε προγραμματισμός κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία ψυχολογική πίεση					
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία πίεση από τους προϊσταμένους					
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας παραμέλησα κάποια από τα καθήκοντα μου					
Η ψυχολογική μου κατάσταση επιβαρύνθηκε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας					

Παράρτημα 2

Οδηγός συνέντευξης

1. Με ποιον τρόπο έγινε η εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και επενδύσεων;
2. Ποια μέτρα πάρθηκαν για την εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και επενδύσεων;
3. Ποιες ελλείψεις παρουσιάστηκαν στην εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και επενδύσεων;
4. Ποια πλεονεκτήματα και οφέλη θεωρείται ότι προέκυψαν από την εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και επενδύσεων;
5. Ποια προβλήματα και μειονεκτήματα θεωρείται ότι προέκυψαν από την εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και επενδύσεων;
6. Τι θεωρείτε ότι έπρεπε να γίνει για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και επενδύσεων;
7. Θα θέλατε να συνεχίσετε την τηλεργασία και αν ναι/όχι γιατί;
8. Πιστεύετε ότι υπήρχαν και άλλες λύσεις πέρα από την εφαρμογή της τηλεργασίας και αν ναι ποιες;
9. Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Παράρτημα 3

Πίνακας 3.34. Διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό επίπεδο

	Έτη εργασίας στο δημόσιο τομέα	Επίπεδο εκπαίδευσης
Είμαι εξοικειωμένος/η με την τεχνολογία	0.003	0.000
Πιστεύω ότι το καθεστώς τηλεργασίας πρέπει να είναι μόνιμο στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων	0.312	0.422
Η απόδοση μου αυξήθηκε με την τηλεργασία	0.860	0.031
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο ελεύθερος/η	0.672	0.140
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο οικεία στο σπίτι μου	0.330	0.525
Η τηλεργασία μείωσε το άγχος μου	0.121	0.309
Χρειαζόμουν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστώ με τηλεργασία	0.205	0.000
Η τηλεργασία με βοήθησε να αντιμετωπίσω καλύτερα και τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις	0.060	0.127
Δεν είχα κανένα πρόβλημα επικοινωνίας με τους συναδέλφους μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.560	0.440
Ένιωσα απομόνωση και αποξένωση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.598	0.741
Αντιμετώπισα πολλούς περισπασμούς από την οικογένεια μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.052	0.222
Δεν είχα κάποιο χώρο να απομονωθώ στο σπίτι μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.149	0.367
Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού	0.569	0.016
Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας	0.546	0.302

Δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ στο περιβάλλον του σπιτιού μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.156	0.633
Δεν μπορούσα να τηρήσω το ωράριο μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.062	0.882
Δεν είχα την απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.574	0.090
Δεν είχα την απαραίτητη κοινωνική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.111	0.074
Δεν υπήρχε προγραμματισμός κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.950	0.105
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία ψυχολογική πίεση	0.132	0.386
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία πίεση από τους προϊστάμενους	0.034	0.099
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας παραμέλησα κάποια από τα καθήκοντα μου	0.068	0.104
Η ψυχολογική μου κατάσταση επιβαρύνθηκε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.606	0.363

Πίνακας 3.35. Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας και την χρήση τηλεργασίας
στο παρελθόν

	Θέση εργασίας	Χρήση τηλεργασίας και στο παρελθόν
Είμαι εξοικειωμένος/η με την τεχνολογία	0.835	0.002
Πιστεύω ότι το καθεστώς τηλεργασίας πρέπει να είναι μόνιμο στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων	0.354	0.177
Η απόδοσή μου αυξήθηκε με την τηλεργασία	0.552	0.126
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο ελεύθερος/η	0.355	0.976
Έγινα πιο αποδοτικός/η με την τηλεργασία διότι ένιωθα πιο οικεία στο σπίτι μου	0.225	0.784
Η τηλεργασία μείωσε το άγχος μου	0.556	0.564
Χρειαζόμουν περισσότερη κατάρτιση για να εργαστώ με τηλεργασία	0.223	0.008
Η τηλεργασία με βοήθησε να αντιμετωπίσω καλύτερα και τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις	0.221	0.205
Δεν είχα κανένα πρόβλημα επικοινωνίας με τους συναδέλφους μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.115	0.902
Ένιωσα απομόνωση και αποξένωση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.445	0.509
Αντιμετώπισα πολλούς περισπασμούς από την οικογένεια μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.355	0.061
Δεν είχα κάποιο χώρο να απομονωθώ στο σπίτι μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.258	0.787
Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της έλλειψης τεχνολογικού εξοπλισμού	0.852	0.219
Αντιμετώπισα προβλήματα στην τηλεργασία λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας	0.445	0.736
Δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ στο περιβάλλον του σπιτιού μου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.579	0.955
Δεν μπορούσα να τηρήσω το ωράριο μου κατά τη	0.588	0.228

διάρκεια της τηλεργασίας

Δεν είχα την απαραίτητη οργανωτική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.369	0.345
Δεν είχα την απαραίτητη κοινωνική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.356	0.186
Δεν υπήρχε προγραμματισμός κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.523	0.585
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία ψυχολογική πίεση	0.859	0.844
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν ένιωσα καμία πίεση από τους προϊστάμενους	0.758	0.519
Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας παραμέλησα κάποια από τα καθήκοντα μου	0.555	0.641
Η ψυχολογική μου κατάσταση επιβαρύνθηκε κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας	0.285	0.472
