



Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών
«Εκπαίδευση Ενηλίκων»

Διπλωματική εργασία

«Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας
Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας»

Σταματία Καραγιάννη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Πιέρα Λευθεριώτου



Πάτρα, Αύγουστος 2021

Η παρούσα εργασία, συμπεριλαμβανομένης και της φωτογραφίας του εξώφυλλού της με τίτλο: «Τηλεργασία», αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης, η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας της συγγραφέως/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση της συγγραφέως/δημιουργού. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών της δικαιωμάτων.



«Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας
Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας»

Σταματία Καραγιάννη

Επιτροπή επίβλεψης της διπλωματικής εργασίας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Πιέρα Λευθεριώτου

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Συνεπιβλέπων καθηγητής

Σπυρίδων Κιουλάνης

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Πάτρα, Αύγουστος 2021

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τις/τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής που συμμετείχαν πρόθυμα στην παρούσα έρευνα, γιατί χωρίς την πολύτιμη συμβολή τους δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωσή της.

Επίσης, ολόψυχα ευχαριστώ τις καθηγήτριες και τους καθηγητές μου κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο Ε.Α.Π., που μνημονεύω κατά χρονική σειρά των θεματικών ενοτήτων, κ. Άννα Τσιμπουκλή (ΕΚΕ 50), Πιέρα Λευθεριώτου (ΕΚΕ 51), Παναγιώτη Κουτρουβίδη (ΕΚΕ 52) και Ανδρέα Μπούζο (ΕΚΠ 51), για τη γόνιμη συνεργασία μας. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την κ. *Πιέρα Λευθεριώτου*, που με χαρά ανέλαβε την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας και με στήριξε με την ουσιαστική παρουσία της καθ' όλη τη διάρκεια του εγχειρήματος. Την ευχαριστώ από καρδιάς για τις πολύτιμες συμβουλές της, για την εμπιστοσύνη της προς το πρόσωπό μου και για την προσπάθειά της να με εμπνεύσει για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ευχαριστίες απευθύνω και στον κ. Σπυρίδωνα Κιουλάνη, για τη συνεπίβλεψη της εν λόγω εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω να εκφράσω στην οικογένειά μου, τις φίλες και τους φίλους μου, για τη συναισθηματική υποστήριξή τους.

Σταματία Καραγιάννη



ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σταματία Καραγιάννη, «Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων
Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας»

Του Αλέξανδρου

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής τηλεργασίας εν μέσω της πανδημίας Covid-19. Στην ποσοτική έρευνα έλαβαν μέρος με τη συμπλήρωση πρωτότυπου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου 164 υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής, μόνιμοι και αορίστου χρόνου, που τηλεργάστηκαν προς αποφυγή της διασποράς του κορωνοϊού. Το δείγμα επιλέχθηκε με συνδυασμό δειγματοληψίας ευκολίας και χιονοστιβάδας. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του SPSS. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων σε ζητήματα i. θεσμικού πλαισίου, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της τηλεργασίας, ii. ασφάλειας και προστασίας δεδομένων κατά την τηλεργασία, iii. σωματικής και ψυχικής υγείας τηλεργαζόμενων και iv. συνεργασίας και επικοινωνίας κατά την τηλεργασία, με έμφαση στις δυνατότητες και τα εργαλεία επικοινωνίας που προσφέρουν οι Τ.Π.Ε. Επιπλέον, ανέδειξαν επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων τους i. σε θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας, με έμφαση στη χρήση εργαλείων των νέων τεχνολογιών και την επικαιροποίηση γνώσεων και ικανοτήτων των Τ.Π.Ε., ii. σε ζητήματα ηγεσίας-διοίκησης μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας και iii. σε θέματα στρατηγικών επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης κατά την τηλεργασία. Τα αποτελέσματα και η πρακτική χρησιμότητά τους συζητούνται.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση ενηλίκων, επιμορφωτικές ανάγκες, τηλεργασία, Covid-19, Περιφέρεια Αττικής, Τοπική Αυτοδιοίκηση, δημόσιοι υπάλληλοι, Τ.Π.Ε., ηγεσία, προστασία δεδομένων, ψυχική υγεία, επικοινωνία, συνεργασία.



Investigating the training needs of the public servants of the Region of Attica for the implementation of telework.

Stamatia Karagianni¹

Abstract

The purpose of this study was to investigate the Region of Attica's public servants' views regarding their training needs occurred due to the implementation of telework during the Covid-19 pandemic. Permanent employees and employees with permanent contract of the Region of Attica, who teleworked as a measure for the avoidance of the dispersion of Covid-19 ($N = 164$), participated in this quantitative research. The sample was selected with a combination of convenience and snowball sampling technique. The data analysis was performed using SPSS. The results revealed the employees' training needs concerning: i. issues of institutional framework, advantages and disadvantages of telework, ii. issues of data security and protection during telework, iii. issues of teleworkers' physical and mental health, and iv. issues of collaboration and communication during telework, with emphasis on potential and tools offered by ICT. Moreover, the results showed the managers' training needs concerning: i. issues of effective communication, networking and information sharing in blended teams, which consisted of teleworkers and employees who worked from office, with emphasis on the use of tools of ICT and the update of knowledge and skills in ICT, ii. issues of management-leadership of blended teams, and iii. issues related to problem solving strategies and decision making during telework. The results and their practical implications are discussed.

Keywords: Adult education, training needs, telework, Covid-19, Region of Attica, local government, public servants, ICT, leadership, data protection, mental health, communication, collaboration.

¹ Hellenic Open University, Patras.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Περιεχόμενα.....	8
Κατάλογος πινάκων.....	11
Ακρωνύμια-Συντομογραφίες.....	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....	16
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	16
1. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ.....	16
1.1 Ο Οργανισμός.....	16
1.2 Εκπαίδευση προσωπικού	22
1.2.1 Υπαλληλικός Κώδικας.....	22
1.2.2 Επιμόρφωση στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	22
1.2.3 Συνεργασία Περιφέρειας Αττικής και Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	24
1.2.4 Επιμόρφωση στον Ε.Φ.Ε.Τ.....	25
1.2.5 Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	26
2. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	28
2.1 Η έννοια της ανάγκης.....	28
2.2 Η έννοια της εκπαιδευτικής ανάγκης.....	29
2.3 Η σημασία της διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών στον σχεδιασμό προγραμμάτων	30
2.4 Διαδικασία διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών.....	32
3. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ.....	34
3.1 Εφαρμογή τηλεργασίας	34
3.1.1 Νομοθετικό πλαίσιο.....	37
3.1.2 Πανδημία Covid-19 και τηλεργασία	41
3.1.3 Η τηλεργασία στην Περιφέρεια Αττικής.....	46
3.2 Ζητήματα τηλεργασίας.....	47
3.2.1 Υγεία και ασφάλεια.....	48
3.2.2 Διαχείριση ορίων ιδιωτικής και εργασιακής ζωής.....	50
3.2.3 Κοινωνική και επαγγελματική απομόνωση.....	53
3.2.4 Ασφάλεια δεδομένων.....	54
3.2.5 Τεχνοστρές.....	56
3.2.6 Επικοινωνία και συνεργασία.....	57
3.2.7 Εικονικές ομάδες.....	58
3.2.8 Μεταφορά γνώσης.....	60
3.2.9 Κουλτούρα Οργανισμού.....	60
3.2.10 Διαχείριση και εκτέλεση εργασιών.....	63
3.2.11 Διοίκηση προσωπικού.....	66
3.2.12 Ψηφιακές ικανότητες.....	69
3.3 Επιμόρφωση για την τηλεργασία από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.....	70
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	73
Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	73
4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73

4.1 Συμβολή των αποτελεσμάτων στην κεκτημένη γνώση.....	73
4.2 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ορισμοί.....	74
4.2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	74
4.2.2 Εννοιολογικοί και λειτουργικοί ορισμοί.....	75
4.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	77
4.4 Μεθοδολογία.....	78
4.4.1 Ερευνητικό σχέδιο και ερευνητική στρατηγική.....	78
4.4.2 Πληθυσμός και δείγμα.....	79
4.4.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	80
4.4.3.1 Η συνέντευξη για την κατασκευή του εργαλείου.....	80
4.4.3.2 Ερωτηματολόγιο.....	88
4.4.4 Διαδικασία.....	92
4.4.5 Περιορισμοί.....	94
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	96
5.1 Προφίλ συμμετεχόντων.....	96
5.2 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	99
5.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά τηλεργασίας.....	99
5.2.2 Αναγκαιότητα επιμόρφωσης στην τηλεργασία.....	102
5.2.3 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ζητήματα νομοθετικού πλαισίου, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τηλεργασίας	102
5.2.4 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ζητήματα προστασίας και ασφάλειας δεδομένων..	103
5.2.5 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας.....	105
5.2.6 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ψηφιακές, κοινωνικές και διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις	109
5.2.6.1 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ψηφιακές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις	109
5.2.6.2 Επιμορφωτικές ανάγκες σε κοινωνικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις	113
5.2.6.3 Επιμορφωτικές ανάγκες σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις	115
5.2.7 Επιμορφωτικές ανάγκες προϊσταμένων σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις.....	117
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ.....	121
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	121
6. Συμπεράσματα, συζήτηση και προτάσεις	121
6.1 Συμπεράσματα-συζήτηση	121
6.2 Προτάσεις.....	130
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	175
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	176
A1. Άδεια Εκτελεστικού Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής για την εκπόνηση έρευνας.....	176
A2. Αίτημα ερευνήτριας περί χορήγησης άδειας.....	177
A3. Επισυναπτόμενη επιστολή αιτούσας ερευνήτριας.....	178
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	180
B1. Ενημερωτική επιστολή συνεντευξιαζόμενων και έντυπο συγκατάθεσης.....	180
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	182
Γ1. Οδηγός μη δομημένης συνέντευξης.....	182



Γ2. Κείμενο απομαγνητοφωνημένης συνέντευξης, λήμματα-κωδικοί.....	184
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.....	217
Δ1. Ενημερωτική επιστολή και ερωτηματολόγιο.....	217
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.....	236
Ε1. Κατάλογος πινάκων.....	236
Ε2. Πίνακες ευρημάτων.....	237
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ.....	249
ΣΤ1. Αναστοχασμός ερευνήτριας.....	249

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Θητείες Περιφερειάρχων Αττικής.....	18
Πίνακας 2. Βασικά χαρακτηριστικά δείγματος τηλεργαζόμενων.....	100
Πίνακας 3. Συχνότητα τηλεργασίας.....	102
Πίνακας 4. Χρήση VPN και άδειας διευκόλυνσης.....	103
Πίνακας 5. Επικοινωνία κατά την τηλεργασία.....	104
Πίνακας 6. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας.....	105
Πίνακας 7. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα θεσμικού πλαισίου τηλεργασίας και ασφάλειας προσωπικών δεδομένων.....	106
Πίνακας 8. Απόψεις υπαλλήλων για την τηλεργασία.....	107
Πίνακας 9. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας.....	109
Πίνακας 10. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες.....	114
Πίνακας 11. Συνολική επιμορφωτική ανάγκη σε ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες.....	115
Πίνακας 12. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας.....	117
Πίνακας 13. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε διοικητικές ικανότητες.....	119
Πίνακας 14. Απόψεις υπαλλήλων για τις επιμορφωτικές ανάγκες άμεσα προϊσταμένων τους σε θέματα τηλεργασίας.....	121

Ακρωνύμια-Συντομογραφίες

ΑΔΑ: Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης (στο πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ)

Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.: Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών, Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδας

Γ.Σ.Ε.Ε.: Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας

ΔΕ: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.: Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

Ε.Σ.Ε.Ε.: Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου

Ε.Φ.Ε.Τ.: Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων

Ι.Δ.Α.Χ.: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

ΙΝ.ΕΠ.: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

κεφ.: κεφάλαιο

Κ.Τ.Ε.Ο.: Κέντρο Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων

ΚΥΑ: Κοινή Υπουργική Απόφαση

Λ.Α.Ε.Κ.: Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση

ν.: νόμος

Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

Ο.Ε.: Οικονομική Επιτροπή

Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε.: Ομοσπονδία Συλλόγων Υπαλλήλων Αιρετών Περιφερειών Ελλάδας



Π.Α.Μ.-Π.Σ.Ε.Α.: (Τμήμα) Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών

παρ.: παράγραφος

ΠΕ: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα

ΠΝΠ: Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου

ΠΟΥ: Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

Π.Σ.: Περιφερειακό Συμβούλιο

Σ.Ε.Β.: Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών

ΣΗΔΕ: Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Σ.Υ.Π.Α.: Σύλλογος Υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής

ΤΕ: Τεχνολογική Εκπαίδευση

Τ.Π.Ε.: Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας

VPN: Virtual Private Network (Εικονικό Ιδιωτικό Δίκτυο)

ΥΕ: Υποχρεωτική Εκπαίδευση

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδος Κυβερνήσεως

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, των ραγδαίων αλλαγών σε οικονομικο-τεχνολογικό και κοινωνικο-πολιτισμικό επίπεδο και των συνεπειών και απαιτήσεων που προκύπτουν από αυτές, η ανάγκη της επιμόρφωσης των δημοσίων λειτουργών προβάλλεται επιτακτική, προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμόζονται επιτυχώς σε νέες καταστάσεις και να επικαιροποιούν τα προσόντα τους, αντλώντας οφέλη οι ίδιοι και οι οργανισμοί που υπηρετούν (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011). Συγκεκριμένα, η επιμόρφωση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής έχει βαρύνουσα σημασία, καθώς, στο πλαίσιο της πληθώρας των αρμοδιοτήτων της (37419/13479/08-05-2018 απόφαση Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ΦΕΚ 1661 Β'), εξυπηρετεί το σύνολο των πολιτών του πολυπληθέστερου νομού της Χώρας (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2014).

Προκειμένου οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις να αποφέρουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι στο στάδιο του σχεδιασμού τους να υλοποιείται διερεύνηση αναγκών (Λευθεριώτου, 2020). Στο παρόν πόνημα αποπειράθηκε να διερευνηθούν, από την οπτική των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, οι επιμορφωτικές ανάγκες τους που προκλήθηκαν λόγω της υποχρεωτικής τηλεργασίας εν μέσω της πανδημίας Covid-19. Ειδικότερα, λόγω της πανδημίας Covid-19, οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής κλήθηκαν εκτάκτως να εργαστούν εξ αποστάσεως, χωρίς να έχουν σχετική πρότερη εμπειρία ή εκπαίδευση. Καθώς κάθε αλλαγή κατάστασης που οφείλεται στο εξωγενές περιβάλλον συχνά προκαλεί δυσχέρειες, είναι σημαντικό να διερευνηθούν ποιες από τις ανάγκες που ανέκυψαν μπορούν να καλυφθούν από εκπαιδευτική παρέμβαση (Καραλής, 2005).

Η παρούσα διπλωματική εργασία απαρτίζεται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνεται το θεωρητικό πλαίσιο, που επικεντρώνεται στον Οργανισμό της Περιφέρειας Αττικής και την εκπαίδευση του προσωπικού της, στη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών και σε θέματα τηλεργασίας και επιμόρφωσης σε αυτή. Το δεύτερο μέρος περιέχει την εμπειρική έρευνα, δηλαδή τον σχεδιασμό, τη διεξαγωγή και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τρίτο μέρος παρατίθενται τα συμπεράσματα, η συζήτηση και οι προτάσεις της έρευνας. Μετά την παράθεση της βιβλιογραφίας, ακολουθούν έξι (6) παραρτήματα, όπου



εμπεριέχονται η άδεια εκπόνησης της έρευνας, η ενημερωτική επιστολή συνεντευξιζόμενων και το έντυπο συγκατάθεσης, το ερωτηματολόγιο και η συνοδευτική επιστολή, πίνακες ευρημάτων και ο αναστοχασμός της ερευνήτριας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μνεία στον Οργανισμό της Περιφέρειας Αττικής. Επίσης, γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και, ειδικότερα, στις σχετικές προβλέψεις του υπαλληλικού κώδικα, στην επιμόρφωση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής στο Εθνικό Κέντρο Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και στον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), στη συνεργασία μεταξύ του εν λόγω Φορέα και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στο Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής.

1.1 Ο Οργανισμός

Η Περιφέρεια Αττικής είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), δεύτερου βαθμού αυτοδιοίκησης, που συστάθηκε και συγκροτήθηκε δυνάμει του ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης— Πρόγραμμα Καλλικράτης», όπως τροποποιήθηκε, συμπληρώθηκε και ισχύει (άρθρο 3). Η λειτουργία της ξεκίνησε από την 1η Ιανουαρίου 2011 (άρθρο 286), με την ταυτόχρονη κατάργηση της Ενιαίας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αθηνών-Πειραιώς και των τεσσάρων (4) Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Αθηνών, Πειραιώς, Δυτικής Αττικής και Ανατολικής Αττικής (άρθρο 1 παρ. 5, άρθρο 283). Στη χωρική αρμοδιότητά της έχει τον νομό Αττικής και εδρεύει στην Αθήνα. Απαρτίζεται από οκτώ (8) περιφερειακές ενότητες, του Κεντρικού Τομέα Αθηνών, του Νότιου Τομέα Αθηνών, του Βόρειου Τομέα Αθηνών, του Δυτικού Τομέα Αθηνών, της Ανατολικής Αττικής, της Δυτικής Αττικής, του Πειραιώς και των Νήσων. Συνολικά περιλαμβάνει εξήντα έξι (66) δήμους. Εντός του πλαισίου των αρμοδιοτήτων της, χαράσσει και εφαρμόζει πολιτικές σε επίπεδο περιφέρειας, με βάση τις αρχές της διαρκούς και βιώσιμης ανάπτυξης και της συνοχής της ελληνικής κοινωνίας και ακολουθώντας τις πολιτικές της Χώρας και της Ευρώπης (άρθρο 3). Αποδέκτες των

υπηρεσιών της είναι το σύνολο του πληθυσμού της Αττικής, που ανέρχεται σε 3.828.434 άτομα (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2014).

Τα όργανα της Περιφέρειας Αττικής είναι αιρετά και είναι ο Περιφερειάρχης, οι οκτώ (8) Αντιπεριφερειάρχες των ισάριθμων προαναφερθεισών περιφερειακών ενοτήτων που τον επικουρούν, το Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής, που απαρτίζεται από εκατόν έναν (101) Περιφερειακούς Συμβούλους, η Οικονομική Επιτροπή και η Εκτελεστική Επιτροπή. Η θητεία του Περιφερειάρχη, των Αντιπεριφερειάρχων και των μελών του Περιφερειακού έχει πεντάχρονη διάρκεια, με εξαίρεση την πρώτη θητεία από την έναρξη του Προγράμματος «Καλλικράτης», που ορίστηκε μικρότερη κατά τέσσερις μήνες. Η ψηφοφορία για την ανάδειξή τους διενεργείται κάθε πέντε (5) έτη, με τρόπο καθολικό, άμεσο και μυστικό (ν. 3852/2010, άρθρα 113 & 114). Οι αρμοδιότητες του Περιφερειάρχη, μεταξύ των οποίων είναι ότι «προασπίζει το δημόσιο συμφέρον, κατευθύνει την υλοποίηση του σχεδίου περιφερειακής ανάπτυξης και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας», παρουσιάζονται αναλυτικά στο άρθρο 159 του ανωτέρω νόμου. Σημειώνεται ότι πέραν των οκτώ (8) ανωτέρω Αντιπεριφερειάρχων, ο Περιφερειάρχης επικουρείται από τρεις (3) επιπλέον Αντιπεριφερειάρχες που ορίζονται με απόφασή του (άρθρο 160). Επιπρόσθετα, δύναται να μεταβιβάζει σε Περιφερειακούς Συμβούλους την άσκηση αρμοδιοτήτων του (άρθρο 159). Οι θητείες των Περιφερειάρχων Αττικής αποτυπώνονται παρακάτω (Πίνακας 1). Όσον αφορά το Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής, ασκεί το σύνολο των αρμοδιοτήτων της Περιφέρειας, με την εξαίρεση των αρμοδιοτήτων που το ίδιο έχει μεταβιβάσει σε επιτροπή του και όσων έχουν ρητά ανατεθεί σε διαφορετικό όργανο του Φορέα (άρθρο 163).

Πίνακας 1. Θητείες Περιφερειάρχων Αττικής

Περιφερειάρχης Αττικής	Πολιτικός συνδυασμός	Χρονικό διάστημα θητείας
Ιωάννης Σγουρός	Αττική	01/01/2011- 31/08/2014
Ειρήνη (Ρένα) Δούρου	Δύναμη Ζωής	01/09/2014- 31/08/2019
Γεώργιος Πατούλης	Νέα Αρχή για την Αττική	01/09/2019- σήμερα

Η Περιφέρεια Αττικής, σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό (37419/13479/08-05-2018 απόφαση του Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ΦΕΚ 1661 Β'), περιλαμβάνει στο οργανωτικό σχήμα της, εκτός από τα ανωτέρω όργανα, μέχρι δύο (2) Επιτροπές Περιφερειακού Συμβουλίου (άρθρο 6), μέχρι τέσσερις (4) Μητροπολιτικές Επιτροπές (άρθρο 7), τον Εκτελεστικό Γραμματέα (άρθρο 8), τον Περιφερειακό Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης (άρθρο 9), την Περιφερειακή Επιτροπή Διαβούλευσης (άρθρο 10), το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Αττικής (άρθρο 11), τον Ειδικό Διαβαθμιδικό Σύνδεσμο (άρθρο 12), την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Αττικής (άρθρο 13), το Κέντρο Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Εφοδιασμού Ειδών Πρώτης Ανάγκης των Σημείων Διαμονής Προσφύγων (άρθρο 14), το Κέντρο Διαχείρισης, Αποθήκευσης και Εφοδιασμού Ειδών Πρώτης Ανάγκης των Σημείων Διαμονής Προσφύγων στην Περιφερειακή Ενότητα Βορείου Τομέα Αθηνών–Ενδιάμεσο Διαμετακομιστικό (άρθρο 15) και τις υπηρεσιακές μονάδες. Στις τελευταίες, βάσει του άρθρου 16 του ως άνω Οργανισμού, περιλαμβάνονται το Γραφείο Περιφερειάρχη και τα Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων, η Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας, η Αυτοτελής Διεύθυνση Διαδικτυακής Ενημέρωσης και Ψηφιακής Εξυπηρέτησης, το Αυτοτελές Τμήμα Νομικής Υποστήριξης, το Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (Π.ΑΜ.-Π.Σ.Ε.Α.), το Αυτοτελές Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων, το Αυτοτελές Γραφείο Τύπου, το Αυτοτελές Γραφείο Διεθνών Θεμάτων, το Αυτοτελές Γραφείο Γιατρού Εργασίας, το Αυτοτελές Γραφείο Τεχνικού Ασφαλείας και το Αυτοτελές Γραφείο Κυθήρων, που υπάγονται στον Περιφερειάρχη. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνονται το Γραφείο Περιφερειακού Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης και επτά (7) Γενικές Διευθύνσεις, που συγκεκριμένα είναι η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών, η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Έργων και Υποδομών, η Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας, η Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής, η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών και η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας. Για κάθε μία από αυτές προβλέπεται Γραφείο Υποστήριξης Γενικής Διεύθυνσης.

Αναφορικά με τις Γενικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας Αττικής, σύμφωνα με τον ανωτέρω ισχύοντα Οργανισμό, η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας περιλαμβάνει πέντε (5) Διευθύνσεις, τις Διευθύνσεις Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.),

Οργάνωσης των Υπηρεσιών, Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοικητικών Υπηρεσιών και Παιδείας (άρθρα 31-36). Η *Γενική Διεύθυνση Οικονομικών* περιλαμβάνει δώδεκα (12) Διευθύνσεις, τις Διευθύνσεις Προϋπολογισμού, Ταμειακής Διαχείρισης, Οικονομικής Διαχείρισης, Μισθοδοσίας και οκτώ (8) Διευθύνσεις Οικονομικών, μία ανά Περιφερειακή Ενότητα, καθώς και το Αυτοτελές Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης Διευθύνσεων Μισθοδοσίας, Προϋπολογισμού, Ταμειακής Διαχείρισης και Οικονομικής Διαχείρισης (άρθρα 37-44). Η *Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Έργων και Υποδομών* περιλαμβάνει δεκατέσσερις (14) Διευθύνσεις, τις Διευθύνσεις Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Χωρικού Σχεδιασμού, Διαχείρισης Μητροπολιτικών Υποδομών Περιφέρειας Αττικής, Έργων Αντιπλημμυρικής Προστασίας Περιφέρειας Αττικής, Τεχνικού Ελέγχου, Μελετών Περιφέρειας Αττικής, Πάρκων και Αλσών, Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Αττικής, Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Νοτίου Τομέα, Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Δυτικού Τομέα, Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Δυτικής Αττικής, Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Ανατολικής Αττικής, Τεχνικών Έργων Περιφερειακών Ενοτήτων Πειραιώς και Νήσων (άρθρα 45-57). Η *Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας* απαρτίζεται από έντεκα (11) Διευθύνσεις, τις Διευθύνσεις Πολιτικής Γης, Αλιείας, Αγροτικής και Κτηνιατρικής Πολιτικής και οκτώ (8) Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, μία ανά Περιφερειακή Ενότητα (άρθρα 58-63). Η *Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής* αποτελείται από δώδεκα (12) Διευθύνσεις, τις Διευθύνσεις Περιβάλλοντος και Κλιματικής Αλλαγής, Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων, Λαϊκών Αγορών, Τουρισμού, Αθλητισμού και Πολιτισμού, και επτά (7) Διευθύνσεις Ανάπτυξης, μία ανά Περιφερειακή Ενότητα, με την εξαίρεση Περιφερειακών Ενοτήτων Πειραιώς και Νήσων, που συγκροτούν μία Υπηρεσία (άρθρα 64-71). Η *Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών* περιλαμβάνει οκτώ (8) Διευθύνσεις, τη Διεύθυνση Κ.Τ.Ε.Ο. και επτά (7) Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών, μία ανά Περιφερειακή Ενότητα, με την εξαίρεση Περιφερειακών Ενοτήτων Πειραιώς και Νήσων, που συγκροτούν μία Υπηρεσία (άρθρα 72-75). Η *Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας* περιλαμβάνει δεκαπέντε (15) Διευθύνσεις, τις Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας, Κοινωνικής Μέριμνας, από μία Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας για τις πέντε (5) Περιφερειακές Ενότητες Νότιου Τομέα Αθηνών, Βόρειου Τομέα Αθηνών, Δυτικού Τομέα Αθηνών, Δυτικής Αττικής, Ανατολικής Αττικής και μία έκτη για τις Περιφερειακές Ενότητες Πειραιώς και Νήσων και, τέλος, επτά (7) Διευθύνσεις Υγειονομικού

Ελέγχου και Περιβαλλοντικής Υγιεινής, μία ανά Περιφερειακή Ενότητα, με την εξαίρεση Περιφερειακών Ενοτήτων Πειραιώς και Νήσων, που συγκροτούν μία Υπηρεσία (άρθρα 76-81). Συνολικά, οι επτά (7) Γενικές Διευθύνσεις απαρτίζονται από εβδομήντα επτά (77) Διευθύνσεις.

Αναλυτική μνεία στις συνολικές προβλεπόμενες θέσεις προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής, ανά κλάδο, κατηγορία και είδος, γίνεται στο άρθρο 88 του ως άνω ισχύοντος Οργανισμού. Ειδικότερα, προβλέπεται στελέχωση από υπαλλήλους τεσσάρων κατηγοριών, Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ). Στην κατηγορία ΠΕ εμπεριέχονται είκοσι πέντε (25) διαφορετικοί κλάδοι, στους οποίους κατανέμονται 1.483 θέσεις. Οι τρεις πολυπληθέστεροι κλάδοι είναι Διοικητικού-Οικονομικού, Μηχανικών και Γεωτεχνικών, που αριθμούν 508, 323 και 265 θέσεις, αντιστοίχως. Στην κατηγορία ΤΕ περιλαμβάνονται έντεκα (11) κλάδοι, στους οποίους αντιστοιχούν 875 θέσεις. Από αυτούς, τις περισσότερες θέσεις συγκεντρώνουν οι κλάδοι Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας, Μηχανικών και Διοικητικού-Λογιστικού, που έχουν, βάσει της σειράς που αναφέρθηκαν, 291, 234 και 171 θέσεις. Στην κατηγορία ΔΕ οι κλάδοι ανέρχονται στους δώδεκα (12) και οι συνολικές θέσεις σε 1.078. Οι τρεις πρώτοι σε αριθμό θέσεων κλάδοι της εν λόγω κατηγορίας είναι Διοικητικών Γραμματέων, Τεχνικών, Οδηγών, στις οποίες αντιστοιχούν 521, 222 και 113 θέσεις. Η κατηγορία ΥΕ αριθμεί 140 θέσεις και τρεις (3) κλάδους, από τους οποίους ο κλάδος Βοηθητικού Προσωπικού περιλαμβάνει τις 138. Συνολικά, οι προβλεπόμενες θέσεις του Οργανισμού είναι 3.576, από τις οποίες οι 3.303 αφορούν μονίμους υπαλλήλους, ενώ οι 273 υπαλλήλους Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.).

Όσον αφορά τις κενές οργανικές θέσεις, σύμφωνα με την από 13 Ιουλίου 2021 εισήγηση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής στην Οικονομική Επιτροπή για τη λήψη απόφασης με θέμα: «Εισήγηση για την υποβολή αιτήματος στο πλαίσιο του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων του έτους 2022 και τροποποίηση του αιτήματος του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων του έτους 2020», υπολογίστηκαν σε 1.149, ενώ οι ανάγκες για στελέχωση επικεντρώθηκαν στις κατηγορίες και στους κλάδους ΠΕ Γεωτεχνικών, ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού, ΠΕ Ιατρών και ΠΕ Οδοντιάτρων, ΠΕ Φαρμακοποιών, ΠΕ Μηχανικών και ΤΕ Μηχανικών, ΠΕ Περιβάλλοντος, ΠΕ Πληροφορικής και ΤΕ Πληροφορικής, ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού και ΤΕ Διοίκησης Μονάδων ΟΤΑ, ΤΕ

Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας, ΤΕ Τεχνολόγων Γεωπονίας, ΤΕ Τεχνολόγων Τροφίμων, ΔΕ Οδηγών, ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων, ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων και ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού. Το συλλογικό όργανο, κατόπιν της προαναφερθείσας εισήγησης, αποφάσισε την έγκριση της πρόσληψης τακτικών υπαλλήλων για την κάλυψη τριακοσίων θέσεων των ανωτέρω κλάδων και κατηγοριών (Απόφαση Ο.Ε. Περιφέρειας Αττικής με αρ. 1501/2021).

Περαιτέρω, καθώς η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού ενός οργανισμού είθισται να γίνεται βάσει των προτεραιοτήτων που ορίζονται στο επιχειρησιακό σχέδιό του (Μεσσάρης κ.συν., 2011), σημειώνεται ότι ο πιο πρόσφατος στρατηγικός σχεδιασμός (Κουτούζης, 2005) της Περιφέρειας Αττικής αφορά τα έτη 2014-2019. Εγκρίθηκε με την απόφαση 137/2016 του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής «Έγκριση Στρατηγικού Σχεδίου Περιφέρειας Αττικής 2014-2019» (ΑΔΑ: 7ΘΡΖ7Λ7-6ΨΚ) και βρίσκεται αναρτημένος στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας Αττικής, όπου δεν εντοπίστηκε επικαιροποίησή του (<http://www.patt.gov.gr>, 30/08/2021).

Στην ανωτέρω απόφαση, καταγράφεται το αναπτυξιακό όραμα της Περιφέρειας Αττικής για το ως άνω χρονικό διάστημα. Επισημαίνεται ότι το όραμα ενός οργανισμού δεν είναι στατικό και είναι σημαντικό, διότι αποτελεί πηγή έμπνευσης για την επίτευξη των μελλοντικών σκοπών και στόχων που τίθενται σε μακροπρόθεσμο επίπεδο σε σχέση με το κοινό στο οποίο αποτίνεται και με το κοινωνικό σύνολο ευρύτερα (Λευθεριώτου, 2020). Το αναπτυξιακό όραμα της Περιφέρειας Αττικής, όπως αποτυπώθηκε στην υπ' αριθμ. 137/2016 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής, αφορούσε «την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανασυγκρότηση της Αττικής, ως Περιφέρεια της Ευρώπης, με μοχλούς ανάπτυξης την πολιτιστική της ταυτότητα, τις τοπικές παραγωγικές δυνάμεις, την προστασία της εργασίας, την τεχνολογία και την καινοτομία.» (σσ. 6-7). Στο επίκεντρο του οράματος βρισκόταν η κινητοποίηση και η εμψύχωση της κοινωνίας των πολιτών, ώστε οι τελευταίοι να λάβουν μέρος στην προσπάθεια για την ανάπτυξη της Αττικής, με την προσδοκία αυτή να είναι πλήρης και αρμονική σε όλους τους τομείς. Για την επίτευξη του εν λόγω οράματος, δίνονταν κατευθύνσεις για επιμόρφωση των υπαλλήλων συνυφασμένη με τους στόχους του Οργανισμού και τα καθήκοντά τους, μέσα από την παρακολούθηση προγραμμάτων, προφορικών εισηγήσεων και εξ αποστάσεως επιμορφωτικών δράσεων, την υλοποίηση εκπαιδευτικών επισκέψεων, την προσέγγιση

περιπτώσιολογικών μελετών και την in situ εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο. Σημειώνεται, τέλος, ότι δήλωση της αποστολής (Κουτούζης, 2005. Λευθεριώτου, 2020) της Περιφέρειας Αττικής δεν εντοπίστηκε στην ιστοσελίδα της (www.patt.gov.gr, 30/08/2021).

1.2 Εκπαίδευση προσωπικού

1.2.1 Υπαλληλικός Κώδικας

Το δικαίωμα της υπηρεσιακής εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων ορίζεται ρητά στις διατάξεις του άρθρου 47 του ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α') «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Συγκεκριμένα, κάθε υπηρεσία υποχρεούται να μεριμνά για την επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων της καθ' όλη τη σταδιοδρομία τους. Η εν λόγω εκπαίδευση μπορεί να γίνεται με τη συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης, με γενικό ή εξειδικευμένο χαρακτήρα, σε αντικείμενα της υπηρεσίας τους, ιδίως στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και δύναται να είναι υποχρεωτική. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι στο πεδίο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων συνιστάται σεβασμός προς την ενηλικιότητα του εκπαιδευόμενου (Κόκκος, 2005. Rogers, A., 1999) και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του, με την ελεύθερη επιλογή εκ μέρους του για συμμετοχή στην εκπαίδευση που ο ίδιος επιθυμεί (Rogers, C., 1972, όπ. αναφ. στο Κόκκος, 2005).

1.2.2 Επιμόρφωση στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ο στρατηγικός φορέας της Χώρας για την επιμόρφωση των δημοσίων λειτουργών είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (<https://www.ekdd.gr>), που ιδρύθηκε ως «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.)» το έτος 1983 (ν. 1388/1983, ΦΕΚ 113 Α'). Σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 57/2007 (ΦΕΚ 59 Α') «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)», το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι Ν.Π.Δ.Δ. που εδρεύει στην Αθήνα και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Μέρος της αποστολής του είναι να καταρτίζει επαγγελματικά, να επιμορφώνει και να εκπαιδεύει τους δημοσious υπαλλήλους και να επιμορφώνει τα εκλεγμένα όργανα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στις εκπαιδευτικές μονάδες του περιλαμβάνεται το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) (άρθρο 1), με αποστολή να επιμορφώνει και να

ενημερώνει τους δημοσίους υπαλλήλους καθώς και τα προαναφερθέντα αιρετά όργανα (άρθρο 33), στο πλαίσιο της οποίας σχεδιάζει και υλοποιεί επιμορφωτικά προγράμματα (άρθρο 39), κατόπιν διενέργειας ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών όλων των φορέων του Δημοσίου και με προσανατολισμό την κάλυψη των εν λόγω αναγκών. Με στόχο την ανωτέρω ανίχνευση, συστήνονται ομάδες εργασίας στους δημόσιους φορείς, με τη συμμετοχή στελεχών τους και στελεχών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες παρουσιάζονται στα Επιχειρησιακά Σχέδια των φορέων αναφορικά με την ανάπτυξη του προσωπικού τους και σε Σχέδια Εκπαίδευσης, τα οποία εκπονούνται σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Βάσει των προαναφερθέντων Σχεδίων Εκπαίδευσης σχεδιάζονται επιμορφωτικά προγράμματα που διεξάγονται από το ΙΝ.ΕΠ. (άρθρο 35 Α, όπως προστέθηκε με τον ν. 3966/2011, ΦΕΚ 118 Α'). Στην παρούσα φάση, τα προγράμματα που προσφέρονται, πέρα από την Εισαγωγική Εκπαίδευση των νεοδιοριστών υπαλλήλων, εντάσσονται στους θεματικούς τομείς: «Δημόσια Διοίκηση & Διακυβέρνηση», «Πληροφορική & Ψηφιακές Υπηρεσίες», «Βιώσιμη Ανάπτυξη», «Ανθρώπινα Δικαιώματα & Κοινωνική Πολιτική», «Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική» και «Πολιτιστική & Τουριστική Ανάπτυξη» και διεξάγονται με εξ αποστάσεως μεθόδους (<https://www.ekdd.gr>, 07/02/2021).

Κάθε δημόσιος λειτουργός δύναται να παρακολουθήσει συνολικά έως και τρία (3) επιμορφωτικά προγράμματα ετησίως, στα οποία δεν περιλαμβάνονται τυχόν ημερίδες ή διημερίδες, ενώ έχει δικαίωμα να αιτηθεί να συμμετάσχει σε έως και δύο (2) προγράμματα σε κάθε μία από τις δύο επιμορφωτικές περιόδους, δηλαδή του Ιανουαρίου-Ιουλίου και του Σεπτεμβρίου-Δεκεμβρίου. Απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής στο πρόγραμμα είναι η έγκριση του προϊσταμένου της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η επιλογή των συμμετεχόντων γίνεται από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο ή Υπεύθυνο Προγράμματος. Κριτήρια για την επιλογή του υπαλλήλου από το ΙΝ.ΕΠ. σε πρόγραμμα επιμόρφωσης είναι η σχέση των καθηκόντων του με τους στόχους και το περιεχόμενο του προγράμματος, η συνάφεια της θέσης του με την ομάδα-στόχο του προγράμματος, η συνέπειά του όσον αφορά την τήρηση των δεσμεύσεών του προς το ΙΝ.ΕΠ. στο παρελθόν, η προσωπική ανάγκη του για βελτίωση και οι ανάγκες που προκύπτουν στο πλαίσιο της κινητικότητας. Σε περίπτωση που τα παραπάνω κριτήρια πληρούνται από πολλούς υποψηφίους, προτεραιότητα δίνεται σε όσους έχουν παρακολουθήσει τα λιγότερα προγράμματα και έχουν προηγηθεί χρονικά στην υποβολή αίτησης. Βασικότερο όμως κριτήριο για την επιλογή του υπαλλήλου, που επιλέγεται κατά προτεραιότητα όταν αυτό υφίσταται, είναι η ανάγκη της υπηρεσίας για

επιμόρφωση. Η τελευταία στοιχειοθετείται βάσει κατάθεσης Σχεδίου Εκπαίδευσης του φορέα ή με την υποβολή σχετικού υπηρεσιακού αιτήματος ή με τη σύναψη Πρωτοκόλλου Συνεργασίας ή/και Προγραμματικής Συμφωνίας του Φορέα με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΔΑ/Φ.4/12/3607/04-01-2018, ΦΕΚ 65 Β').

1.2.3 Συνεργασία Περιφέρειας Αττικής και Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Κατόπιν της υπ' αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15582/04-08-2011 απόφασης Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών» (ΦΕΚ 1909 Β'), στην Περιφέρεια Αττικής, δυνάμει της υπ' αριθμ. 11911/01-12-2011 (ΑΔΑ: 456Τ4691Φ0-ΨΛ0) απόφασης του Γενικού Γραμματέα Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συγκροτήθηκε τριμελής Ομάδα Ειδικών Επιστημόνων, αποτελούμενη από στελέχη της Περιφέρειας Αττικής, που τροποποιήθηκε ως προς τη σύνθεσή της με την υπ' αριθμ. 4639/20-04-2012 (ΑΔΑ: Β4ΩΝ4691Φ0-ΠΣ0) όμοια απόφαση. Στο έργο της εν λόγω ομάδας συμπεριλήφθηκαν η παροχή απαραίτητων στοιχείων προς το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναφορικά με τις νέες πολιτικές και τις διοικητικές καινοτομίες που σχεδιάζονται από τον φορέα προέλευσης, η συνεργασία με τις υπηρεσιακές μονάδες εκπαίδευσης για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, την εκπόνηση Σχεδίων Εκπαίδευσης, καθώς και τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή προγραμμάτων επιμόρφωσης, και η συνέργεια με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την εν λόγω ανίχνευση και την αποτίμηση των επιμορφωτικών αποτελεσμάτων, βάσει σχετικής μεθοδολογίας. Το σύστημα ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση καθιερώθηκε με την υπ' αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607/05-08-2011 απόφαση Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 1909 Β') και εφαρμόζεται σε τρία διαδοχικά στάδια. Αρχικά, εκπονείται επιχειρησιακό Σχέδιο Εκπαιδευτικών Αναγκών. Στη συνέχεια, το εν λόγω Σχέδιο πραγματοποιείται και η πορεία υλοποίησής του παρακολουθείται και αξιολογείται. Στο τελευταίο στάδιο, γίνεται η καταληκτική αξιολόγηση της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Στο σημείο αυτό, αναφέρεται ότι η πιο πρόσφατη συγκρότηση ομάδα εργασίας με έργο την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής έγινε με την 2896/27-04-2017 Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (ΑΔΑ: ΨΗ4Γ4691Φ0-ΛΗ1) και τα οριζόμενα μέλη ήταν στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Περιφέρειας Αττικής, ενώ συντονιστής της ορίστηκε στέλεχος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στις 13 Νοεμβρίου 2015 συνήφθη Πρωτόκολλο Συνεργασίας μεταξύ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Περιφέρειας Αττικής, με σκοπό την αναβάθμιση της λειτουργίας των οργάνων και των υπηρεσιακών μονάδων της Περιφέρειας καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και την αύξηση της βαρύτητας του ρόλου της στην ανάπτυξη και τη διάδοση μιας διακυβέρνησης βασισμένης σε δημοκρατικές και συμμετοχικές διαδικασίες. Στο πλαίσιο του εν λόγω Πρωτοκόλλου έγινε πρόβλεψη για την πραγματοποίηση επιμορφωτικών δράσεων προσανατολισμένων στους στόχους του επιχειρησιακού προγράμματος της Περιφέρειας Αττικής και στις επιδιωκόμενες οργανωσιακές αλλαγές και για τη μεταλαμπάδευση τεχνογνωσίας και ευρωπαϊκών καλών πρακτικών. Τα πεδία στα οποία εντάσσονται οι επιμορφωτικές δράσεις που συμφωνήθηκε να διεξαχθούν σχετίζονται με το Δημόσιο Management, την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, την Κοινωνική Πολιτική, την Αγροτική Οικονομία, την Χωροταξία και το Περιβάλλον και τη θεματική των Οικονομικών και προσανατολίζονται στην απόκτηση πληρέστερων γνώσεων και την περαιτέρω καλλιέργεια δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2015).

Περαιτέρω, πρόβλεψη για τον εντοπισμό και την κάλυψη επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής έγινε και με την από 4 Ιουνίου 2018 Ειδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Ομοσπονδίας Συλλόγων Υπαλλήλων Αιρετών Περιφερειών Ελλάδας (Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε.) (ΦΕΚ 2358 Β'), στη δύναμη της οποίας ανήκει ο Σύλλογος Υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής (Σ.Υ.Π.Α.) (<https://syllogospat.wordpress.com/>). Η εν λόγω σύμβαση είναι αορίστου χρόνου (άρθρο 3) και στο πεδίο εφαρμογής της περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι Δημοσίου Δικαίου της Περιφέρειας Αττικής που είναι μέλη του Σ.Υ.Π.Α. (άρθρο 1). Βάσει της ως άνω σύμβασης, η Περιφέρεια Αττικής, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή άλλοι φορείς του δημοσίου τομέα και ο Σ.Υ.Π.Α. συνεργάζονται με στόχο την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και τη διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων για την κάλυψή τους, ώστε κάθε υπάλληλος να λαμβάνει μέρος σε δύο (2) τουλάχιστον επιμορφωτικές δράσεις ετησίως (άρθρο 3).

1.2.4 Επιμόρφωση στον Ε.Φ.Ε.Τ.

Περαιτέρω, ειδικού ενδιαφέροντος προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης προσφέρονται σε δημοσίους υπαλλήλους από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), ο οποίος είναι Ν.Π.Δ.Δ. που λειτουργεί από το 1999 και εποπτεύεται από το Υπουργείο Αγροτικής

Ανάπτυξης και Τροφίμων (ν. 2741/1999, ΦΕΚ 199 Α΄, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει). Κατά την τρέχουσα περίοδο έχει προγραμματιστεί η πραγματοποίηση έντεκα (11) συνολικά προγραμμάτων επιμερισμένων σε πέντε (5) τίτλους, με μεθόδους σύγχρονης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, που απευθύνονται στο προσωπικό που υλοποιεί ελέγχους στο πεδίο των τροφίμων (<https://www.efet.gr>, 10/02/2021). Σχετικές αρμοδιότητες υφίστανται σε υπηρεσίες τριών (3) Γενικών Διευθύνσεων, της Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας, της Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας και της Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής (37419/13479/08-05-2018 απόφαση του Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ΦΕΚ 1661 Β΄).

1.2.5 Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Οι αρμοδιότητες για την εκπαίδευση του προσωπικού, από την έναρξη της λειτουργίας της Περιφέρειας Αττικής, σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 145/2010 «Οργανισμός της Περιφέρειας Αττικής» (ΦΕΚ 238 Α΄), ανήκαν στο τμήμα Προσωπικού της Διεύθυνσης Διοίκησης, μέχρι την τροποποίηση του εν λόγω Οργανισμού με την 44403/20-10-2011 απόφαση Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ 2494 Β΄), όπως αυτή διορθώθηκε (ΦΕΚ 2822 Β΄). Δυνάμει της ανωτέρω απόφασης, συγκροτήθηκε τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού, στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (άρθρο 17 παρ. 3).

Σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό της Περιφέρειας Αττικής (απόφαση 37419/13479/08-05-2018 του Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ΦΕΚ 1661 Β΄), αρμόδιο, μεταξύ άλλων, για θέματα εκπαίδευσης προσωπικού είναι το εν λόγω τμήμα, που υπάγεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας. Συγκεκριμένα, το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού είναι αρμόδιο ιδίως για:

- «Ι. Τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της Περιφέρειας Αττικής.
- ΙΙ. Την οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης των υπαλλήλων, τόσο πριν όσο και μετά την ανάληψη υπηρεσίας, με σκοπό τη γενική ενημέρωση μέχρι τη λήξη της διετούς δοκιμαστικής υπηρεσίας.
- ΙΙΙ. Την οργάνωση και εκτέλεση των προγραμμάτων επιμόρφωσης των υπαλλήλων, ειδικού και γενικού ενδιαφέροντος, σε συνεργασία με τους δημόσιους και αυτοδιοικητικούς αρμόδιους φορείς. [...]». (άρθρο 34 παρ. 7, σ. 18098).

Το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, από τη συγκρότησή του και έκτοτε, σύμφωνα με τους αναρτημένους απολογισμούς πεπραγμένων Περιφέρειας Αττικής (www.patt.gov.gr), απέστειλε ενημερωτικά έγγραφα στους υπαλλήλους σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα και επιμορφωτικές δράσεις φορέων, ιδίως του ΙΝ.ΕΠ. (βλ. κεφ. 1.2.3) και του Ε.Φ.Ε.Τ. (βλ. κεφ. 1.2.4), επεξεργάστηκε αιτήσεις υπαλλήλων προς τους δύο προαναφερθέντες φορείς και υποστήριξε το έργο της Ομάδας Εργασίας για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών της Περιφέρειας Αττικής, καθώς και τις συναντήσεις και συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν για την εν λόγω ανίχνευση. Πέρα από αυτά, υπέβαλε αιτήματα προς το ΙΝ.ΕΠ. για την υλοποίηση προγραμμάτων ως «κλειστών», δηλαδή με ομάδα στόχο αποκλειστικά τους υπαλλήλους του Φορέα και συνεργάστηκε με το ΙΝ.ΕΠ. για την υλοποίησή τους (Αποφάσεις Π.Σ. Αττικής: 65/2016, 63/2017, 59/2018, 41/2019, 66/2021. Περιφέρεια Αττικής, 2013, 2016). Επιπλέον, εξήγαγε στατιστικά στοιχεία αναφορικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων για τα έτη 2013, 2016 και 2017 (Περιφέρεια Αττικής, 2014, 2019α).

Ως καλή πρακτική του τμήματος, στην υπ' αριθμ. 137/2016 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου Αττικής περί του Στρατηγικού Σχεδιασμού ετών 2014-2019 αναφέρεται η διενέργεια ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπόνηση και κατάθεση Σχεδίου Εκπαίδευσης στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. το 2013 με σκοπό τη διεξαγωγή συνολικά 142 επιμορφωτικών προγραμμάτων, επιμερισμένων σε 118 εξειδικευμένης θεματικής και 24 οριζόντιων, εκ των οποίων διεξήχθησαν τα τριάντα πέντε (35). Συν τοις άλλοις, το εν λόγω τμήμα εκπόνησε και υπέβαλε στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεκαεπτά (17) φακέλους επιμορφωτικών προγραμμάτων ειδικού ενδιαφέροντος (Απόφαση Π.Σ. Αττικής με αρ. 137/2016). Πέρα από τα ανωτέρω, μερίμνησε για την κατάρτιση των υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. με την υλοποίηση προγραμμάτων εντός του έτους 2019 μέσω πόρων Λ.Α.Ε.Κ. 0,24% (Απόφαση Π.Σ. Αττικής με αρ. 266/2019. Περιφέρεια Αττικής, 2019β, 2020) και ανέλαβε τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη εσωτερικών επιμορφωτικών δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, όπως ημερίδων ενημέρωσης για τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (Περιφέρεια Αττικής, 2018).

2. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό, προσεγγίζεται η έννοια της ανάγκης ευρύτερα και, ειδικότερα, της εκπαιδευτικής ανάγκης. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στη σημασία της διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών στον σχεδιασμό προγραμμάτων και στη διαδικασία της εν λόγω διερεύνησης.

2.1 Η έννοια της ανάγκης

Στο πεδίο των αναγκών, συχνά γίνονται αναφορές στο έργο του Maslow (Rogers, A., 1999), εκπροσώπου του κινήματος για το ανθρώπινο δυναμικό (Cervone & Pervin, 2013). Σύμφωνα με τη θεωρία του, ο οργανισμός μας γνωρίζει τι έχει ανάγκη. Όταν οι ανάγκες του καλύπτονται, ευδοκιμεί, ενώ όταν μένουν ανικανοποίητες, ασθενεί. Στη βάση των αναγκών εδράζονται οι φυσικές ανάγκες, οι οποίες είναι άμεσες και επιτακτικές για τη βιολογική επιβίωση του οργανισμού, όπως είναι η ανάγκη για τροφή ή νερό. Μετά την, έστω και στοιχειώδη, εκπλήρωσή τους, έπονται διαβαθμισμένες οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες, οι οποίες είναι ψυχολογικές και η ικανοποίηση των οποίων μπορεί να αναβληθεί, υπό την έννοια ότι δεν εξαρτάται από αυτές η διατήρηση του οργανισμού στη ζωή. Κάθε επίπεδο αναγκών προϋποθέτει την κάλυψη των αναγκών του προηγούμενου επιπέδου. Μετά από τις βιολογικές ανάγκες, σειρά έχουν η ανάγκη για ασφάλεια, κατόπιν η ανάγκη του «ανήκειν» και η ανάγκη για αγάπη, έπειτα η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και μετά η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1970). Στο ύψιστο επίπεδο της ιεράρχησης των αναγκών, φαίνεται ότι βρίσκεται η ανάγκη της αυθυπέρβασης, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να υπερβεί τον εαυτό του προκειμένου να εκδηλώσει έμπρακτα το ενδιαφέρον του για συνανθρώπους του (Koltko-Rivera, 2006. Maslow, 1969. Rogers, A., 1999. Venter, 2016). Στο σημείο αυτό, αναφέρεται ότι και ο Carl Rogers, θεμελιωτής της προσωποκεντρικής θεωρίας, στο έργο του τόνισε την τάση του οργανισμού για αυτοπραγμάτωση (Cervone & Pervin, 2013. Rogers, A., 1999. Rogers, C., 1961), ενώ ο μαθητής του Rosenberg (www.nonviolentcommunication.com), που υπήρξε και ο εμπνευστής της «Μη βίαιης επικοινωνίας», υποστήριξε ότι όλες οι πράξεις μας αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών μας και ότι μπορούμε να οδηγηθούμε σε αυτή με ειρηνική επικοινωνία και διαπραγμάτευση (Rosenberg, 2005).

2.2 Η έννοια της εκπαιδευτικής ανάγκης

Καθώς το πεδίο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων είναι πολύ ευρύ, υφίστανται πολυάριθμοι και ποικίλοι ορισμοί για τις έννοιες της ανάγκης και της διερεύνησης αναγκών (Pearce, 1995). Η έννοια της ανάγκης συνδέεται με την πρόθεση κάλυψης ανεπάρκειας που εμφανίστηκε σε σχέση με την επιδιωκόμενη απόδοση ή με την επιθυμία βελτίωσης της απόδοσης. Μία ανάγκη είναι εκπαιδευτική στην περίπτωση που η απόκτηση ή βελτίωση γνώσεων των εκπαιδευόμενων θα επιλύσει το πρόβλημα και θα οδηγήσει στην ιδεατή κατάσταση (Barbazette, 2006). Για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών είναι δυνατό να εντοπιστεί το κενό μεταξύ της τρέχουσας και της ιδεατής κατάστασης, το οποίο και προσδοκάται να γεφυρωθεί με την εκπαιδευτική παρέμβαση (Altschuld & Watkins, 2014. Barbazette, 2006. Roth, 1990. Sork, 1990). Πέρα από την παραπάνω θεώρηση της εκπαιδευτικής ανάγκης ως κενού, η εν λόγω ανάγκη μπορεί να συνδέεται με τις επιθυμίες ή τα κίνητρα του εκπαιδευόμενου για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θεωρεί ότι θα ικανοποιήσει όσα εκείνος αντιλαμβάνεται ως ανάγκες του (Καραλής, 2012).

Οι ενήλικες, συμμετέχοντας σε εκπαιδεύσεις, μπορεί να προσπαθούν να αλλάξουν τις συνθήκες στις οποίες ζουν (Crowther, 2000). Σε κάποιες περιπτώσεις, οι ενήλικες επιθυμούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να είναι σε θέση να τις εφαρμόσουν για να εκτελέσουν κάποιο έργο ή δραστηριότητα ή να το/την εκτελέσουν καλύτερα ή να λάβουν μία απόφαση ή να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μίας κατάστασης (Tough, 1968). Σύμφωνα με τη θεωρία της Ανδραγωγικής, ο ενήλικος εκπαιδευόμενος έχει τις δικές του απόψεις αναφορικά με τις ικανότητες που θέλει να αποκτήσει για να πετύχει τους στόχους του. Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών του, βάσει αυτής της προσέγγισης, γίνεται βάσει των δικών του εκτιμήσεων σε σχέση με την ανεπάρκεια που επιθυμεί να εξαλείψει μέσω της εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, το εκπαιδευτικό κενό του θα έχει γεφυρωθεί, όταν, από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, πετύχει να φτάσει στην κατάσταση που ο ίδιος επιζητεί (Knowles, 1973).

Οι ανάγκες για εκπαίδευση ενδέχεται να έχουν υποκειμενική χροιά, όταν εξαρτώνται από υποκειμενικές αντιλήψεις αναφορικά με το έλλειμμα σε γνώσεις και δεξιότητες, ο βαθμός συνειδητοποίησης του οποίου ποικίλει. Επίσης, οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να είναι αντικειμενικές, όπως σε περιπτώσεις εργασιακών ή θεσμικών αλλαγών (Αναστασιάδης,

2010). Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αφορούν γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις (Λευθεριώτου, 2020). Κατά την τυπολογία του Βεργίδη, οι επιμορφωτικές ανάγκες μπορεί να είναι συνειδητές ή λανθάνουσες. Οι πρώτες ενδέχεται να εκφράζονται φανερά από τους εκπαιδευόμενους όταν ερωτώνται, δηλαδή να είναι ρητές, ή άρρητες, όταν οι εκπαιδευόμενοι έχουν επίγνωσή τους αλλά για τους δικούς τους λόγους δεν επιθυμούν να τις φανερώσουν. Μη ρητές είναι και οι λανθάνουσες ή αλλιώς μη συνειδητές επιμορφωτικές ανάγκες, οι οποίες υποκρύπτονται και δεν γίνονται αντιληπτές από τους εκπαιδευόμενους, πιθανώς επειδή δεν έχουν σφαιρική γνώση των συνθηκών και των εξελίξεων στο οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον (Αναστασιάδης, 2010. Καραλής, 2012).

2.3 Η σημασία της διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών στον σχεδιασμό προγραμμάτων

Μία βασική αρχή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων είναι ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων να γίνεται βάσει διερεύνησης αναγκών (Darkenwald, 1977). Διερεύνηση αναγκών είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες ενός Οργανισμού, φανερές ή υποβόσκουσες, οι οποίες δύνανται να καλυφθούν με την παροχή εκπαίδευσης (Barbazette, 2006). Η εν λόγω διαδικασία είναι ερευνητική και διενεργείται σε συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς (Καραλής, 2005, 2012. Μεσσάρης κ.συν., 2011). Κατά τη διερεύνηση αναγκών, επιδιώκεται να εντοπιστεί η εκπαιδευτική ανάγκη ή η ανεπάρκεια και κατά πόσο η δεύτερη μπορεί να αντιμετωπιστεί με εκπαιδευτική παρέμβαση, καθώς η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα ενός Οργανισμού (Barbazette, 2006). Η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να αφορά την άντληση στοιχείων από τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους σχετικά με προβλήματα και ζητήματα που τους απασχολούν, ώστε αυτά να γίνουν κατανοητά και ενδεχομένως να επιλυθούν με την παροχή σχετικής εκπαίδευσης (Garst & McCawley, 2015). Σημειώνεται ότι η υλοποίηση εκπαίδευσης για την κάλυψη μιας ανάγκης ή ανεπάρκειας που όμως δεν έχει διαγνωστεί ότι μπορούν να θεραπευτούν με εκπαιδευτική παρέμβαση, ενδέχεται να οδηγήσει σε διασπάθιση πόρων και χρόνου χωρίς πρακτικό αντίκρυσμα (Barbazette, 2006).

Η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών συνδέεται με τις συνθήκες και τις καταστάσεις που την προκαλούν, όπως για παράδειγμα την αλλαγή της αποστολής του Οργανισμού, την

εφαρμογή νέων κανονισμών που απαιτούν εκπαίδευση του προσωπικού για να ανταποκριθεί στις αλλαγές, την αλλαγή κουλτούρας ή πολιτικής, τον στρατηγικό σχεδιασμό που επιτάσσει την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόθεση για ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού ενός Οργανισμού μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα οφέλη για αυτόν, καθώς ενδέχεται να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων και να αυξήσει την ετοιμότητά τους να εγκολπωθούν οργανωσιακές αλλαγές (Royse, Staton-Tindall, Badger, & Webster, 2009). Επισημαίνεται ότι η εκπαίδευση μπορεί ενδεχομένως να διευκολύνει τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής (Knowles, 1973).

Η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, πέρα από τη συμβολή της στη δόμηση του προγράμματος, στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, περιεχομένου και δραστηριοτήτων (DeSilets, 2007), μπορεί να εξυπηρετήσει στην εδραίωση αποτελεσματικών δημόσιων σχέσεων ή να συνεισφέρει στην αξιολόγηση ενός προγράμματος (Stufflebeam, McCormick, Brinkerhoff, & Nelson, 1985). Προσδιορίζοντας την επιθυμητή κατάσταση στην οποία αναμένεται να περιέλθουν οι εκπαιδευόμενοι μετά από την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών τους, είναι δυνατό να εξαχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής παρέμβασης, βάσει των οποίων στη συνέχεια θα γίνει η αξιολόγησή της (Altschuld & Watkins, 2014).

Κατά τη διερεύνηση αναγκών γίνονται κρίσεις αναφορικά με το ποιες είναι οι ανάγκες και με ποια προτεραιότητα χρειάζεται να καλυφθούν, προκειμένου να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Altschuld & Watkins, 2014). Στο σημείο αυτό, εγείρεται το ερώτημα ποιος ή ποιοι αποφασίζουν και ορίζουν ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες και ποιοι τις έχουν (Knowles, Holton III, & Swanson, 2005). Ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενηλίκων μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης με τους εκπαιδευόμενους, τους επικεφαλής του Οργανισμού, τους εκπαιδευτές και τους κοινωνικούς εταίρους ή, ευρύτερα, το κοινωνικό σύνολο. Καθώς κατά τη διάρκειά του εμπλέκονται πολλά πρόσωπα και φορείς (Caffarella, 1999), με αλληλοσυγκρουόμενες πεποιθήσεις και συμφέροντα (Λευθεριώτου, 2020), και επειδή περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες και εργασίες, η Caffarella (1999) τον παραλληλίζει με «λαβύρινθο» και συνιστά ευελιξία και την τήρηση της δεοντολογίας. Επίσης, οι σχεδιαστές για να επιτελούν το έργο τους επιτυχώς χρειάζεται να είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες, οπτικές

και πρακτικές (Sork, 1990).

Οι αποφάσεις του σχεδιαστή προγραμμάτων ενηλίκων δεν είναι ούτε ηθικά ούτε πολιτικά ουδέτερες, ακόμη κι αν αφορούν θέματα που φαινομενικά μοιάζουν τεχνικής φύσης, όπως η κατάρτιση περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος. Καθώς η διασφάλιση δημοκρατικών διαδικασιών κατά τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί βασική ευθύνη του, είναι χρήσιμο να έχει επίγνωση τίνος ή/και τίνων τα συμφέροντα εκπροσωπούνται σε κάθε στάδιο του σχεδιασμού (Wilson & Cervero, 1996a) και να προσκαλεί τους ενήλικες εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν σε αυτόν (Kilgore, 2003).

Σύμφωνα με θεωρητικούς της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, όπως ο Knowles, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι είναι ικανοί να συμμετέχουν στον σχεδιασμό της εκπαίδευσής τους (Schuttenberg, Gallagher, & Poppenhagen, 1986). Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την επιτυχή υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για ενηλίκους, προαπαιτούμενη διαδικασία αποτελεί η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών που οδηγεί στον εντοπισμό των επιμορφωτικών κενών των εκπαιδευόμενων. Με την εμπλοκή των τελευταίων στη διερεύνηση αναγκών, διασφαλίζεται η δημοκρατική και ενεργητική συμμετοχή τους στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, προσανατολισμένων στην κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών και των προτιμήσεών τους (Λευθεριώτου, 2020). Επιπρόσθετα, δεν επιβάλλεται στους ενήλικες εκπαιδευόμενους ένα αναλυτικό πρόγραμμα από κάποιον που θεωρείται αυθεντία, τη στιγμή που και εκείνοι μπορεί να διαθέτουν γνώσεις, που έχουν αποκτηθεί μέσα από την καθημερινή εμπειρία τους (Brookfield, 2005). Επίσης, ο εντοπισμός των ενδιαφερόντων και των αναγκών των ενηλίκων εκπαιδευόμενων μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός κινητροδότησης για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Darkenwald, 1977. DeSilets, 2007. Hough, 1984).

2.4 Διαδικασία διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών

Η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών συνήθως προηγείται χρονικά στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τροφοδοτεί τα επόμενα στάδια, χωρίς αυτό να είναι απόλυτο (Altschuld & Watkins, 2014), αφού η πορεία του σχεδιασμού προγραμμάτων δεν είναι ευθύγραμμη και προκαθορισμένη, αλλά ευέλικτη και δυναμική (Λευθεριώτου, 2020). Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να

εντοπιστούν εκπαιδευτικές ανάγκες (Altschuld & Watkins, 2014). Η εν λόγω διερεύνηση μπορεί να είναι συνεχής και να διατρέχει όλα τα στάδια του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (DeSilets, 2007). Επίσης, μπορεί να λάβει χώρα σε μικρο-επίπεδο, μεσο-επίπεδο και μακρο-επίπεδο. Στην πρώτη περίπτωση, εξετάζονται οι ανάγκες ενός ατόμου ή μιας περιορισμένης αριθμητικά ομάδας, στη δεύτερη οι ανάγκες ενός οργανισμού και στην τρίτη οι ανάγκες μεγαλύτερων πληθυσμιακών ομάδων ή συστημάτων (Καραλής, 2012).

Η διερεύνηση αναγκών μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Άμεση είναι όταν τα δεδομένα συλλέγονται απευθείας από τους ενδιαφερόμενους και συνήθως τα αποτελέσματά της επικεντρώνονται στις ατομικές ανάγκες. Στην έμμεση διερεύνηση τα δεδομένα αρύονται από δευτερογενείς πηγές ή ερωτώνται αντιπρόσωποι των ενδιαφερόμενων αναφορικά με τις ανάγκες που θεωρούν προτεραιότητα (McCawley, 2009). Επίσης, μπορεί να γίνει επίσημα, με ερωτηματολόγιο ή συνεντεύξεις, ή ανεπίσημα, με ερωτήσεις στους ενδιαφερόμενους (Barbazette, 2006). Επιπλέον, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, όπως η διερεύνηση αναγκών σε γνώσεις και δεξιότητες, η ανάλυση θέσης εργασίας και καθηκόντων και η διερεύνηση αναγκών που βασίζεται στην ικανότητα και η στρατηγική διερεύνηση αναγκών (Gupta, Sleezer, & Russ-Eft, 2007).

Περαιτέρω, η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μια ερευνητική διαδικασία κι ως εκ τούτου διέπεται από τους ίδιους κανόνες που ακολουθούνται κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας έρευνας, όσον αφορά τις μεθόδους που επιλέγονται, την ηθική και τη δεοντολογία (Λευθεριώτου, 2020). Ερευνητικές μέθοδοι που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συγκέντρωση και την ανάλυση υλικού είναι η έρευνα με ερωτηματολόγιο, οι συνεντεύξεις, η παρατήρηση, οι ομάδες εστίασης (DeSilets, 2007. Gupta et al., 2007. Καραλής, 2012. McCawley, 2009), η ανάλυση περιεχομένου τεκμηρίων (Gupta et al., 2007. Καραλής, 2012), οι ομάδες εργασίας, οι διαγνωστικές δοκιμασίες ή τεστ (McCawley, 2009), η δελφική μέθοδος, η αξιοποίηση κομβικών πληροφορητών, οι συμβουλευτικές ομάδες, οι επιτροπές σχεδιασμού και ο καταγιγισμός ιδεών. Τα ανωτέρω μπορούν να αξιοποιηθούν και συνδυαστικά (DeSilets, 2007).

3. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται θέματα συναφή με την εφαρμογή της τηλεργασίας, και συγκεκριμένα με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, την πανδημία Covid-19 και τον ρόλο που διαδραμάτισε σε αυτή η τηλεργασία και την τηλεργασία στην Περιφέρεια Αττικής. Επίσης, προσεγγίζονται ζητήματα σχετικά με την τηλεργασία και ειδικότερα αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια, τη διαχείριση ορίων ιδιωτικής και εργασιακής ζωής, την κοινωνική και επαγγελματική απομόνωση, την ασφάλεια δεδομένων, το τεχνοστρές, την επικοινωνία και τη συνεργασία, τις εικονικές ομάδες, τη μεταφορά γνώσης, την κουλτούρα του Οργανισμού, τη διαχείριση και εκτέλεση των εργασιών, τη διοίκηση προσωπικού και τις ψηφιακές ικανότητες. Επιπρόσθετα, επισημαίνεται η έλλειψη επιμόρφωσης σε θεματικές της τηλεργασίας από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

3.1 Εφαρμογή τηλεργασίας

Η τηλεργασία πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1970, σε μια εποχή που, λόγω της πετρελαϊκής κρίσης, παρουσιάστηκαν έντονοι προβληματισμοί για την κατανάλωση καυσίμων, την κυκλοφοριακή συμφόρηση και τις διαδρομές των εργαζόμενων για τη μετάβαση στην εργασία και έγιναν προσπάθειες για τη μείωσή τους (Bailey & Kurland, 2002. Wicks, 2002). Στην πορεία γνώρισε εξάπλωση, σε μεγάλο βαθμό λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και Επικοινωνίας, που προσφέρει τα απαιτούμενα μέσα, όπως ηλεκτρονικούς υπολογιστές και Διαδίκτυο, για εργασία χωρίς τοπικά όρια (Nicklin, Cerasoli, & Dydyn, 2016), με αποτέλεσμα πολλές υπηρεσίες να προσφέρονται διαδικτυακά, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία (Workman, 2007). Όσο βελτιώνεται η τεχνολογία και αυξάνονται τα επιτεύγματά της είναι πιθανό παράλληλα να αναπτύσσεται περαιτέρω και η τηλεργασία (Basile & Beauregard, 2016. Wicks, 2002. Workman, 2007).

Στη διεθνή βιβλιογραφία απαντάται πληθώρα όρων και ορισμών για την τηλεργασία, που μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να παρουσιάζουν αλληλεπικαλύψεις ενώ σε άλλες να αποδίδουν ή να εστιάζονται σε διαφορετικές πτυχές ή προσεγγίσεις της. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών, ο απομακρυσμένος τρόπος από τον

παραδοσιακό χώρο εργασίας, από όπου αυτή παρέχεται, και η χρονική διάρκεια και συχνότητά της (Taskin & Bridoux, 2010). Η τηλεργασία ποικίλει ως προς τη συχνότητα και τη χρονική έκταση που εφαρμόζεται στους οργανισμούς. Είναι σημαντικό στις μελέτες που την αφορούν να προσδιορίζονται οι ανωτέρω παράμετροι, για την πληρέστερη προσέγγιση και κατανόηση ζητημάτων που συνδέονται με ή/και απορρέουν από την εφαρμογή της (Allen, Golden, & Shockley, 2015. Bailey & Kurland, 2002. Charalampous, Grant, Tramontano, & Michailidis, 2019. Lafferty & Whitehouse, 2000), όπως και ο τρόπος από τον οποίο παρέχεται η τηλεργασία και ο βαθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών από τους τηλεργαζόμενους (Charalampous et al., 2019. Lafferty & Whitehouse, 2000). Αναφορικά με την τηλεργασία στον δημόσιο τομέα στη Χώρα μας, στον ν. 4807/2021 (ΦΕΚ 96 Α') διατυπώνονται ορισμοί της τηλεργασίας, του τηλεργαζόμενου και του Φορέα παροχής τηλεργασίας, των αρχών της τηλεργασίας και γίνονται προβλέψεις για την εφαρμογή της (βλ. κεφ. 3.1.1).

Η πιο συνηθισμένη κατηγορία τηλεργαζόμενων φαίνεται ότι είναι στους άνδρες εξειδικευμένοι επαγγελματίες, ενώ στις γυναίκες υπάλληλοι γραφείου (Bailey & Kurland, 2002). Οι εργαζόμενοι που παρέχουν έργο βασιζόμενοι στη γνώση (knowledge workers) είναι πιο πιθανό να τηλεργαστούν σε σχέση με άλλες κατηγορίες επαγγελματιών (Charalampous et al., 2019). Για παράδειγμα, η τηλεργασία απαντάται πιο συχνά σε επαγγελματικούς τομείς που βασίζονται στη γνώση και όχι στη χειρωνακτική εργασία (Abulibdeh, 2020). Επίσης, φαίνεται ότι η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι εκτενέστερη σε μεγαλύτερους οργανισμούς (Lafferty & Whitehouse, 2000). Εν τούτοις, κάποιες εργασίες δεν είναι εφικτό εκτελεστούν από μακριά, γιατί απαιτείται η φυσική παρουσία του εργαζόμενου (Allen et al., 2015). Η ακατάλληλη φύση της παρεχόμενης εργασίας για την εκτέλεσή της εξ αποστάσεως ενδέχεται να είναι ένας σημαντικός λόγος για να μην εφαρμοστεί η τηλεργασία (Lafferty & Whitehouse, 2000).

Η τηλεργασία μπορεί να παρουσιάσει πλεονεκτήματα για τον οργανισμό, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του, όπως αύξηση εσόδων, μειωμένο απουσιασμό, λιγότερες παραιτήσεις και μείωση κόστους στα έξοδα που συνδέονται με τις εγκαταστάσεις του οργανισμού, προσέλκυση προσωπικού υψηλών προσόντων και αύξηση της παραγωγικότητας (Ansong & Boateng, 2018. Illegems, Verbeke, & S' Jegers, 2001. Wicks, 2002) ως προς την ποσότητα και σε επίπεδο ποιότητας (Basile & Beauregard, 2016. Wicks, 2002). Επιπλέον, η απόδοση του οργανισμού φαίνεται ότι συνδέεται θετικά με την

ένταση της υιοθέτησης της τηλεργασίας (Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, & de-Luis-Carnicer, 2008). Οι τηλεεργαζόμενοι ανέφεραν ότι η τηλεργασία επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοσή τους και τις προθέσεις να παραμείνουν στον οργανισμό (Major, Verive, & Joice, 2008).

Η τηλεργασία θα μπορούσε να συνεισφέρει στην εργασιακή ένταξη προσώπων με ειδικές ανάγκες και προσώπων με αυξημένες οικογενειακές φροντίδες (Workman, 2007). Η ευελιξία που προσφέρει αναφορικά με την προσαρμογή του εργάσιμου χρόνου φαίνεται ότι διευκολύνει τους τηλεεργαζόμενους να ασχοληθούν με τη φροντίδα οικογενειακών προσώπων (Illegems et al., 2001), να διαχειριστούν σχέσεις εκτός εργασιακού χώρου (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013) και να βελτιώσουν την κοινωνική ζωή τους. Επίσης, λόγω της μείωσης των περισπασμών που προέρχονται από τον εργασιακό χώρο, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα θέματα που απαιτούν σκέψη (Ansong & Boateng, 2018).

Πέρα από αυτά, η τηλεργασία θα μπορούσε ενδεχομένως να συμβάλει στον περιορισμό του κυκλοφοριακού προβλήματος και στη συνακόλουθη προστασία του περιβάλλοντος, λόγω της μείωσης των ρύπων (Ansong & Boateng, 2018. Khoury, 2009. Workman, 2007), ενώ η εξοικονόμηση χρόνου από τη μετακίνηση πιθανώς αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση που με τη σειρά της λειτουργεί ως μοχλός κινητροδότησης (Ansong & Boateng, 2018). Επιπλέον, πιθανώς θα μπορούσε να συνδράμει στην εργασιακή ένταξη εργαζόμενων με μειωμένες ευκαιρίες απασχόλησης, όπως μητέρων με μικρά παιδιά (Dima, Țuclea, Vrânceanu, & Țigu, 2019) και κατοίκων αγροτικών περιοχών (Dima et al., 2019. Khoury, 2009) αλλά και προσώπων με ειδικές ανάγκες (Allen et al., 2015).

Σημειώνεται ότι η τηλεργασία μπορεί σε περιόδους απρόβλεπτων καταστάσεων και κρίσεων, όπως εν μέσω πανδημιών, να συμβάλει στη διασφάλιση της συνέχισης λειτουργίας των οργανισμών, των οικονομικών δραστηριοτήτων και της απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, καθώς και στην προστασία ευπαθών ομάδων (Abulibdeh, 2020). Ομοίως θα μπορούσε να λειτουργήσει σε άλλες έκτακτες συνθήκες λόγω ακραίων καιρικών φαινομένων και φυσικών καταστροφών (Lister & Harnish, 2011) ή τρομοκρατικών επιθέσεων (Workman, 2007).

Οι κυβερνητικές πολιτικές αναφορικά με την τηλεργασία μπορεί να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην ενίσχυσή της. Οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να συνεργαστούν με τους

κοινωνικούς εταίρους και τους οργανισμούς για την προώθηση της τηλεργασίας και τη διεύρυνση της αποδοχής της (Abulibdeh, 2020). Ωστόσο, επειδή οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν στο σύνολό τους ούτε στον ίδιο βαθμό να τηλεργαστούν (Allen et al., 2015), θα ήταν ωφέλιμο η τηλεργασία να εφαρμόζεται με εθελοντική επιλογή εκ μέρους του εργαζόμενου (Baruch, 2000).

3.1.1 Νομοθετικό πλαίσιο

Ο όρος «τηλεργασία» μνημονεύεται για πρώτη φορά στην ελληνική νομοθεσία στον ν. 2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α') και ειδικότερα, στην παρ. 1 του άρθρου 1 «Ειδικές μορφές απασχόλησης», που αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 του ν. 3846/2010 (ΦΕΚ 66 Α'). Στο εν λόγω εδάφιο προβλέπεται η περίπτωση που ο απασχολούμενος παρέχει έργο ή υπηρεσίες στον εργοδότη, για συγκεκριμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα, με τηλεργασία.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τον Ιούλιο του 2002 υπεγράφη η Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την τηλεργασία, με προθεσμία τριών ετών για την εφαρμογή της. Στην Ελλάδα η ανωτέρω ενσωματώθηκε στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.) ετών 2006 και 2007, που έχει πεδίο εφαρμογής σε όλους τους εργοδότες και εργαζόμενους στην Ελλάδα και υπεγράφη τον Απρίλιο του 2006 (European Commission, 2008), με έναρξη ισχύος από την 1η Ιανουαρίου 2006. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 4 «Συμφωνία για την τηλεργασία» της εν λόγω Σύμβασης, που υπέγραψαν αφενός ο Σ.Ε.Β., η Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., η Ε.Σ.Ε.Ε. και αφετέρου η Γ.Σ.Ε.Ε., αποφασίστηκε η άμεση εφαρμογή της Ευρωπαϊκής Συμφωνίας-Πλαισίου για την τηλεργασία και προσαρτήθηκε ως μέρος της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. το κείμενο «Συμφωνία-Πλαίσιο για την Τηλεργασία» στο Προσάρτημα Β.

Το Προσάρτημα Β στην Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. 2006-2007 αποτελεί σχεδόν πιστή μετάφραση της ως άνω Ευρωπαϊκής Συμφωνίας-Πλαισίου και περιλαμβάνει όλα τα σημεία της (European Commission, 2008). Στο εν λόγω Προσάρτημα αναφέρονται το σκεπτικό και οι στόχοι της Συμφωνίας-Πλαισίου για την τηλεργασία, δίνεται ορισμός της τηλεργασίας και προσδιορίζεται το πεδίο εφαρμογής της. Επίσης, τονίζεται ο εθελοντικός χαρακτήρας της και αναφέρεται ότι οι τηλεργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι από τον χώρο του εργοδότη έχουν τα ίδια δικαιώματα σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, όπως και τα ίδια συλλογικά δικαιώματα. Επιπρόσθετα, γίνεται πρόβλεψη για την ασφάλεια δεδομένων, τον σεβασμό της

ιδιωτικότητας και την υγεία και ασφάλεια των τηλεργαζόμενων, καθώς και για θέματα που αφορούν τον εξοπλισμό και τον τρόπο που οργανώνεται η τηλεργασία.

Πέρα από αυτά, σε σχέση με την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, αναφέρεται στο ως άνω Προσάρτημα ότι τηλεργαζόμενοι και εργαζόμενοι από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη έχουν τις ίδιες ευκαιρίες για κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη και αξιολογούνται με βάση ίδιες πολιτικές. Σημειώνεται ότι οι τηλεργαζόμενοι καταρτίζονται ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τον εξοπλισμό που τους είναι απαραίτητος σε αυτή τη μορφή εργασίας και σε θέματα σχετικά με τα γνωρίσματα της τηλεργασίας. Μάλιστα, γίνεται μνεία στο ενδεχόμενο οι κοντινοί συνεργάτες και οι προϊστάμενοι των τηλεργαζόμενων να χρειαστεί να καταρτιστούν σε θέματα τηλεργασίας και εκτέλεσής της.

Στη συνέχεια θεσπίστηκε ο ν. 3846/2010 «Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 66 Α'). Στο άρθρο 5 «Τηλεργασία» του ως άνω νόμου γίνεται αναφορά στις υποχρεώσεις του εργοδότη προς τον τηλεργαζόμενο. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση σύναψης σύμβασης τηλεργασίας, ο πρώτος παρέχει έγγραφη και πλήρη ενημέρωση στον δεύτερο σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία του και συγκεκριμένα τα καθήκοντά του, τη διοικητική ιεραρχία και τη θέση του σε αυτή, την κάλυψη του κόστους που προκύπτει από δαπάνες που συνδέονται με την εκτέλεση των εργασιών του, τον χρονικό υπολογισμό της εργασίας και την αμοιβή του. Στη σύμβαση μπορεί να συμφωνείται «τηλε-ετοιμότητα». Σε αυτό το ενδεχόμενο, προσδιορίζεται ο χρόνος της και η διορία που έχει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση των εργασιών (παρ. 1). Στο ενδεχόμενο που η εργασία αλλάζει μορφή και συμφωνείται να γίνει τηλεργασία, στη σύμβαση που καταρτίζεται προβλέπεται μία τρίμηνη περίοδος προσαρμογής, στην οποία, μετά την παρέλευση δεκαπέντε (15) ημερών, μπορεί είτε ο εργοδότης είτε ο εργαζόμενος να τερματίσει την τηλεργασία. Στη συνέχεια, ο εργαζόμενος δύναται να εργαστεί σε θέση παρόμοια με εκείνη που είχε πριν την εφαρμογή της τηλεργασίας (παρ. 2). Σε κάθε περίπτωση, τα έξοδα που προέρχονται από τις τηλεπικοινωνίες που χρησιμοποιεί ο τηλεργαζόμενος βαρύνουν τον εργοδότη. Ο δεύτερος επίσης μεριμνά και για την τεχνική υποστήριξη και για τα έξοδα της επισκευής ή αντικατάστασης του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στην τηλεργασία. Μπορεί να μεριμνά και για τις συσκευές που αποτελούν ιδιοκτησία του εργαζόμενου, εάν δεν προβλέπεται κάτι διαφορετικό από τη σύμβαση ή την εργασιακή σχέση.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19 έγινε εκτεταμένη εφαρμογή της τηλεργασίας όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στον δημόσιο (βλ. κεφ. 3.1.2), ενώ σε δήλωσή του ο Υπουργός Εργασίας αναφέρθηκε σε σχέδια της ελληνικής κυβέρνησης να συντελεστούν νομοθετικές αλλαγές αναφορικά με την τηλεργασία (Βρούτσης, 2020). Στις 24 Φεβρουαρίου 2021, σύμφωνα με το από 24 Φεβρουαρίου 2021 δελτίου τύπου του Υπουργείου Εσωτερικών, ο Υπουργός Εσωτερικών παρουσίασε στο υπουργικό συμβούλιο σχέδιο νόμου για την τηλεργασία στον δημόσιο τομέα, καθώς και τους επιδιωκόμενους στόχους, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της προσαρμογής της στα ισχύοντα δεδομένα, με την αξιοποίηση των μέσων που προσφέρει η Τεχνολογία, για την εφαρμογή της τηλεργασίας σε εθελοντική βάση, όχι μόνο σε έκτακτες συνθήκες αλλά και σε περιόδους κανονικότητας. Το σχέδιο νόμου σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση από τις 28 Απριλίου 2021 έως και τις 12 Μαΐου 2021 (<http://www.opengov.gr>). Εν τέλει, το θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα ρυθμίστηκε με τον ν. 4807/2021 (ΦΕΚ 96 Α').

Δυνάμει του ν. 4807/2021, δίνονται οι βασικοί ορισμοί της τηλεργασίας, του τηλεργαζόμενου και του Φορέα στον οποίο παρέχεται η τηλεργασία, ορίζονται οι αρχές της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα, προβλέπεται η προστασία προσωπικών δεδομένων και ο οικειοθελής χαρακτήρας της, γίνεται μνεία στο χρονικό πλαίσιο και την εκτέλεση της τηλεργασίας, στην έναρξη και τη λήξη της τηλεργασίας καθώς και στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των τηλεργαζόμενων και τέλος, αναφέρονται εξουσιοδοτικές διατάξεις.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον ως άνω νόμο, η τηλεργασία στον δημόσιο τομέα αφορά φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, καθώς και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και άλλους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Είναι η εργασία που οργανώνεται και εκτελείται από απόσταση και στην οποία ο υπάλληλος ασκεί τα καθήκοντά του με την αξιοποίηση των μέσων που προσφέρουν οι τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορικής. Οι τηλεργαζόμενοι είναι υπάλληλοι μόνιμοι ή ιδιωτικού δικαίου, είτε αορίστου είτε ορισμένου χρόνου, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι απασχολούμενοι με σύμβαση έμμισθης εντολής (άρθρο 3). Προϋπόθεση της τηλεργασίας είναι τα καθήκοντα των υπαλλήλων, λόγω της φύσης τους, να δύνανται να ασκηθούν εξ αποστάσεως. Ορίζεται ρητά ότι η τηλεργασία δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές ούτε σε προϊσταμένους. Ωστόσο, είναι εφικτό

να τηλεργαστούν αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί που παρέχουν διοικητικές υπηρεσίες (άρθρο 4).

Οι αρχές της τηλεργασίας είναι ο οικειοθελής, πλην εκτάκτων συνθηκών και περιπτώσεων κινδύνου υγείας των υπαλλήλων, χαρακτήρας της, η αρχή της ίσης μεταχείρισης με τους υπαλλήλους που ασκούν καθήκοντα στον χώρο της υπηρεσίας, ο σεβασμός της ιδιωτικής ζωής και η προστασία των προσωπικών δεδομένων (άρθρο 5). Οι υποχρεώσεις του φορέα αναφορικά με την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα αναφέρονται στο άρθρο 6, ενώ στο άρθρο 19 γίνεται αναφορά στην επικείμενη έκδοση διατάγματος που θα ρυθμίσει σχετικά ζητήματα. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι, προκειμένου οι τηλεργαζόμενοι να είναι σε θέση να εφαρμόζουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, ο Φορέας είναι υπεύθυνος, με την αρωγή του Υπεύθυνου Προστασίας Δεδομένων, να παρέχει εκπαίδευση στους τηλεργαζόμενους (άρθρο 6 παρ. 2), οι οποίοι υποχρεούνται να τηρούν τους κανόνες για την προστασία και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων (άρθρο 17 παρ. 2).

Στα άρθρα 8 και 9 του ως άνω νόμου αναφέρονται οι χρονικοί και ποσοτικοί περιορισμοί της τηλεργασίας. Συγκεκριμένα, το ανώτατο χρονικό όριο είναι σαράντα τέσσερις (44) ημέρες τηλεργασίας ανά ημερολογιακό έτος, στο οποίο δεν περιλαμβάνεται το διάστημα από 15 Ιουλίου έως 31 Αυγούστου, ενώ το ποσοστό των υπαλλήλων ανά Διεύθυνση του Φορέα που δύναται να τηλεργαστεί δεν δύναται να υπερβαίνει το 25% του συνόλου των υπαλλήλων που ασκούν καθήκοντα που τους επιτρέπουν να τηλεργαστούν. Ο καθορισμός των θέσεων τηλεργασίας και η έγκριση των αιτημάτων των υπαλλήλων για τηλεργασία γίνεται από τον προϊστάμενο κάθε Διεύθυνσης, ενώ για τα Αυτοτελή Τμήματα ή τις Αυτοτελείς Υπηρεσίες, από τον προϊστάμενο για τα θέματα προσωπικού (άρθρα 13 & 14). Το ανωτέρω ποσοστό τηλεργαζόμενων δύναται να αυξηθεί και να ανέλθει σε 50% το μέγιστο, κατόπιν αιτιολογημένου αιτήματος του Φορέα και έγκρισής του με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών ή του επικεφαλής Ανεξάρτητης Αρχής (άρθρο 19 παρ. 5).

Τέλος, θεμελιώδους σημασίας είναι το γεγονός ότι σχετικά με την επιτακτική ανάγκη να διασφαλιστεί το δικαίωμα στην αποσύνδεση (Ahrendt et al., 2020), για την οποία μέχρι πρόσφατα δεν υφίστατο σχετικό θεσμικό πλαίσιο (Eurofound, 2019), ελήφθη μέριμνα με το

άρθρο 18 του ως άνω νόμου, σύμφωνα με το οποίο, μετά από τη λήξη του ωραρίου του, ο τηλεργαζόμενος αποσυνδέεται από τα τεχνολογικά μέσα εκτέλεσης της τηλεργασίας.

3.1.2 Πανδημία Covid-19 και τηλεργασία

Ο κορωνοϊός 2019 (Covid-19) είναι ένα νέο στέλεχος κορωνοϊού (2019-nCoV) που διαγνώστηκε αρχικά τον Δεκέμβριο του 2019 στο Γιουχάν της Κίνας. Από τη στιγμή της εμφάνισής του έως σήμερα γνώρισε μεγάλη εξάπλωση σε παγκόσμιο επίπεδο, προσβάλλοντας, σύμφωνα με επιβεβαιωμένα στοιχεία, πάνω από 214 εκατομμύρια ανθρώπους, από τους οποίους πάνω από 4.470.000 κατέληξαν (<https://covid19.who.int/>, 29/08/2021). Στις 11 Μαρτίου το επίπεδο σοβαρότητας και διασποράς του οδήγησε τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) στην κήρυξή του ως πανδημίας. Τα μεγάλα ποσοστά θανάτων και νοσούντων σε συνδυασμό με τη μεγάλη μεταδοτικότητα του ιού και την αρχική έλλειψη γνώσεων αναφορικά με τη φύση του προκάλεσαν μεγάλη ανασφάλεια και κρίση στον τομέα της υγείας, που είχε αρνητικές συνέπειες και στην οικονομία. Οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο, στην προσπάθειά τους να προστατεύσουν τη δημόσια υγεία και να περιορίσουν την εξάπλωσή του κορωνοϊού, θέσπισαν ποικίλα μέτρα, ανάλογα με τις ισχύουσες, κάθε φορά, επιδημιολογικές συνθήκες, όπως υποχρεωτικός κατ' οίκον εγκλεισμός, υποχρεωτική φυσική απόσταση και υποχρεωτική τηλεργασία (Abulibdeh, 2020. Καμινιώτη, 2020).

Οι συνθήκες που επικρατούν εξαιτίας των συνεπειών του κορωνοϊού, όπως η αύξηση της φυσικής απόστασης και η απαγόρευση των συγκεντρώσεων και του συγχρωτισμού, φαίνεται ότι ευνοούν την επέκταση της τηλεργασίας, όχι μόνο στην Ελλάδα (Καμινιώτη, 2020), αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η τηλεργασία, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ασκήσουν τα καθήκοντά τους μακριά από τον συνήθη χώρο εργασίας, μπορεί να συμβάλει στη συνέχιση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού σε έκτακτες συνθήκες και στην υποστήριξη της οικονομίας και των εργασιακών δραστηριοτήτων σε περίοδο κρίσης, όπως συνέβη κατά τη διάρκεια της τρέχουσας πανδημίας με την τηλεργασία στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα (Abulibdeh, 2020). Ωστόσο, σημειώνεται ότι η πανδημία ανέδειξε την έλλειψη εναλλακτικών σχεδίων των οργανισμών για τη λειτουργία τους σε επείγουσες και κρίσιμες συνθήκες. Μέσα από την εφαρμογή της τηλεργασίας ως λύσης ανάγκης, με βάση εργασία τις οικίες των τηλεργαζόμενων, έγιναν πιο φανερές οι δυνατότητες που προσφέρει. Συνεπώς, θα μπορούσε να ενταχθεί στον σχεδιασμό των

οργανισμών όχι μόνο για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων και καταστροφικών καταστάσεων αλλά και σε πιο σταθερή βάση (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Για την προσαρμογή στις πρωτόγνωρες καταστάσεις που προέκυψαν λόγω του Covid-19, υιοθετήθηκαν νέοι τρόποι επικοινωνίας και εργασίας, που ερείδονται στις νέες τεχνολογίες. Ενδέχεται κάποιοι ή πολλοί από αυτούς τους τρόπους να ενισχυθούν και να παγιωθούν και μετά από το πέρας της πανδημίας για τους ευρωπαίους πολίτες, με την παροχή εκπαίδευσης για την καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων (European Commission, 2020. Καμινιώτη, 2020). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση φαίνεται αρκετά πιθανό η τηλεργασία να ανθίσει μετά από το πέρας της πανδημίας, λόγω της εμπειρίας που αποκομίστηκε με την εξ αποστάσεως εργασία από το σπίτι. Υπογραμμίζεται ότι σε σχετικά πρόσφατη ηλεκτρονική έρευνα της Eurofound, η πλειοψηφία των εργαζόμενων ευρωπαίων πολιτών δήλωσε ότι σε κανονικές συνθήκες, που δεν θα ισχύουν περιοριστικά μέτρα εξαιτίας του Covid-19, θα προτιμούσε να τηλεργάζεται τουλάχιστον σε περιστασιακή βάση (Ahrendt et al., 2020).

Στην Ελλάδα, με την εμφάνιση του κορωνοϊού, κατόπιν της υπ' αριθμ. Δ1α/Γ.Π.οικ.16393/09-03-2020 εγκυκλίου του Υπουργείου Υγείας, υποδείχτηκε εξ αποστάσεως εργασία, εφόσον ήταν δυνατό, για τους υπαλλήλους που θα απομακρύνονταν από την υπηρεσία, επειδή ήρθαν σε επαφή με επιβεβαιωμένο κρούσμα ή επέστρεψαν από ταξίδι στο εξωτερικό ή παρουσίασαν συμπτώματα κορωνοϊού. Με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) της 11ης Μαρτίου 2020 (ΦΕΚ 55 Α') δόθηκε η δυνατότητα στο αρμόδιο διοικητικό όργανο κάθε δημόσιου οργανισμού να προσδιορίζει τον αριθμό των εργαζόμενων που θα παρείχαν έργο υποχρεωτικά με αυτοπρόσωπη παρουσία στις εγκαταστάσεις της υπηρεσίας εκ περιτροπής ή και ως προσωπικό ασφαλείας, στην περίπτωση απόλυτης ανάγκης, λόγω της επέκτασης του Covid-19, κατά την οποία θα λαμβανόταν μέριμνα για την επιτέλεση εξ αποστάσεως εργασίας (άρθρο 5 παρ. 6, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 24 παρ. 8 της από 14-03-2020 ΠΝΠ). Επιπρόσθετα, έγινε πρόβλεψη για τη συνεδρίαση των συλλογικών οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού μέσω τηλεδιάσκεψης (άρθρο 10 παρ. 1).

Κατόπιν, ο Περιφερειάρχης Αττικής, με την υπ' αριθμ. 216061/16-03-2020 απόφασή του (ΑΔΑ: ΩΥΡΔ7Λ7-ΦΜΣ), καθόρισε το ποσοστό των υπαλλήλων που θα παρείχαν εργασία με φυσική παρουσία και το οποίο θα ανερχόταν στο 1/3 του συνόλου τους. Στο εν λόγω σύνολο δεν θα υπολογίζονταν όσοι θα απουσίαζαν με οποιαδήποτε άδεια, συμπεριλαμβανομένης της

άδειας ειδικού σκοπού. Οι υπηρεσίες με αρμοδιότητες που συνδέονταν με την ανάσχεση της διάδοσης του κορωνοϊού επιτρεπόταν να εξαιρεθούν από τον παραπάνω καθορισμό. Επιπρόσθετα, προβλέφθηκε η δυνατότητα των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής που ανήκαν σε ευπαθείς ομάδες να εργάζονται είτε εξ αποστάσεως είτε σε θέσεις μακριά από τη δια ζώσης εξυπηρέτηση κοινού.

Σύμφωνα με το άρθρο 38 παρ. 3 της από 20 Μαρτίου 2020 ΠΝΠ (ΦΕΚ 68 Α΄) και όπως διευκρινίστηκε με την ΔΙΔΑΔ/Φ.69/111/οικ.8196/23-03-2020 (ΑΔΑ: 6Ω4Υ46ΜΤΛ6-ZEB) εγκύκλιο Υπουργείου Εσωτερικών, οι υπάλληλοι που θα βρίσκονταν σε κατ' οίκον περιορισμό λόγω του Covid-19 και ως εκ τούτου θα απουσίαζαν με αναρρωτική άδεια ειδικού σκοπού από την υπηρεσία, μπορούσαν να εργάζονται εξ αποστάσεως. Συν τοις άλλοις, για τους δημοσίους υπαλλήλους που περιλαμβάνονταν σε ομάδες αυξημένου κινδύνου εξαιτίας του κορωνοϊού προβλέφθηκε η δυνατότητα παροχής εξ αποστάσεως εργασίας, εφόσον το επέτρεπε η φύση των καθηκόντων τους (ενδεικτικά αναφέρονται οι εγκύκλιοι ΔΙΔΑΔ/Φ.69/109/οικ.8000/16-03-2020, ΑΔΑ: ΩΤΣΟ46ΜΤΛ6-6ΠΙ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/110/οικ.8189/20-03-2020, ΑΔΑ: 6Δ8Ι46ΜΤΛ6-8ΞΩ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/115/9670/18-05-2020, ΑΔΑ: ΨΩ4446ΜΤΛ6-ΠΡΧ).

Με την υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/113/9246/29-04-2020 εγκύκλιο (ΑΔΑ: 6ΣΜ046ΜΤΛ6-Ο14) προσδιορίστηκε το ποσοστό όσων θα παρείχαν εργασία με φυσική παρουσία από την υπηρεσία, για το διάστημα από 4 έως και 8 Μαΐου 2020. Το εν λόγω ποσοστό θα υπολογιζόταν ανά Διεύθυνση ή ανά Γενική Διεύθυνση και θα ανερχόταν από 30% έως και 40% του συνόλου των υπαλλήλων, στο οποίο σύνολο δεν θα περιλαμβάνονταν όσοι βρίσκονταν σε κάθε είδους άδεια. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι θα εργάζονταν εξ αποστάσεως.

Στη συνέχεια, από τις 11 Μαΐου 2020, με την υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/114/9708/08-05-2020 εγκύκλιο (ΑΔΑ: ΨΘΓΘ46ΜΤΛ6-ΘΘΦ), το ποσοστό της εργασίας με αυτοπρόσωπη παρουσία στην υπηρεσία αυξήθηκε και ήταν δυνατό να κυμαίνεται από το 70% μέχρι και το 100% του συνόλου των υπαλλήλων, στο οποίο δεν θα περιλαμβάνονταν οι αδειούχοι, ενώ οι υπόλοιποι θα εργάζονταν εξ αποστάσεως. Ομοίως, για τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, ορίστηκε με την 288779/08-05-2020 (ΑΔΑ: 9ΦΦΞ7Λ7-Φ5Ω) απόφαση Περιφερειάρχη Αττικής ότι το ποσοστό εργασίας με φυσική παρουσία στην υπηρεσία μπορούσε να φτάνει το 70% και να αγγίζει έως και στο 100% των εργαζόμενων, από τους οποίους εξαιρούνταν όσοι απουσίαζαν με οποιουδήποτε είδους άδεια.

Με την Δ1α/ΓΠ.οικ.34781/04-06-2020 ΚΥΑ (ΦΕΚ 2168 Β') ορίστηκε ότι οι δημόσιες υπηρεσίες θα επανέρχονταν σε πλήρη λειτουργία από τις 5 Ιουνίου 2020, ενώ από την 1η Ιουλίου 2020 επέστρεψαν στις υπηρεσίες οι υπάλληλοι που ανήκαν σε ομάδες αυξημένου κινδύνου, καθώς έπαψαν να δικαιούνται ειδική άδεια απουσίας (ΔΙΔΑΔ/Φ.69/120/12705/30-06-2020, ΑΔΑ: 6ΙΤΠ46ΜΤΛ6-ΙΡΘ). Έπειτα, προβλέφθηκε η περίπτωση εξ αποστάσεως εργασίας των ευπαθών ομάδων, στην περίπτωση που το επέτρεπε η φύση των καθηκόντων τους και δεν πληρούνταν οι προϋποθέσεις για αυτοπρόσωπη παρουσία στην υπηρεσία (ΔΙΔΑΔ/Φ.69/124/οικ.15984/17-08-2020, ΑΔΑ: 9ΠΙ946ΜΤΛ6-ΝΟΒ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/125/16452/31-08-2020, ΑΔΑ: Ψ6Μ246ΜΤΛ6-ΜΕΦ). Με την υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/126/16316/20-09-2020 (ΑΔΑ: ΩΩΔΩ46ΜΤΛ6-2ΞΧ) εγκύκλιο διευκρινίστηκε εκ νέου ότι οι ανήκοντες σε ομάδες αυξημένου κινδύνου υπάλληλοι δημοσίου παρείχαν υποχρεωτικά τηλεργασία, εφόσον η φύση των καθηκόντων τους το επέτρεπε.

Έπειτα, στην υπ' αριθμ. Δ1α/Γ.Π.οικ.56435/14-09-2020 ΚΥΑ (ΦΕΚ 3958 Β'), με ισχύ από 16 έως και 30 Σεπτεμβρίου 2020, που παρατάθηκε έως και 11 Οκτωβρίου 2020, με την Δ1α/Γ.Π.Οικ.60943/30-09-2020 ΚΥΑ (ΦΕΚ 4259 Β') αναφερόταν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούσαν πλήρως. Η εξ αποστάσεως εργασία για το διάστημα από 21 Σεπτεμβρίου 2020 έως και 4 Οκτωβρίου 2020 των υπαλλήλων των παραπάνω υπηρεσιών ήταν δυνητική και όχι υποχρεωτική και σε ποσοστό έως 40% (ΔΙΔΑΔ/Φ.69/126/16316/20-09-2020, ΑΔΑ: ΩΩΔΩ46ΜΤΛ6-2ΞΧ), ωστόσο, με την εγκύκλιο ΔΙΔΑΔ/Φ.69/127/17682/22-9-2020 (ΑΔΑ: ΨΧ6Θ46ΜΤΛ6-8Ε0) διευκρινίστηκε ότι έως τις 4 Οκτωβρίου 2020 ήταν υποχρεωτικό κάθε δημόσια υπηρεσία με έδρα στην Περιφέρεια Αττικής να παρέχει εργασία από απόσταση σε ποσοστό 40% στο σύνολο όλων των υπαλλήλων που υπηρετούν και εμφανίζονται σε αυτή, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη άλλες προϋποθέσεις. Η ισχύς των ανωτέρω παρατάθηκε με την ΔΙΔΑΔ/Φ.69/128/17765/02-10-2020 (ΑΔΑ: 9ΣΧΒ46ΜΤΛ6-Ρ3Π) εγκύκλιο έως και τις 11 Οκτωβρίου 2020.

Για το χρονικό διάστημα από 12 Οκτωβρίου έως τις 3 Νοεμβρίου 2020 και ώρα 6.00 η Χώρα χωρίστηκε σε τέσσερις ζώνες, βάσει της επιδημιολογικής επιβάρυνσης. Η έκταση της τηλεργασίας που ορίστηκε για τους δημοσίους υπαλλήλους διέφερε ανά ζώνη. Στις περιοχές με χαμηλό επιδημιολογικό φορτίο, προβλέφθηκε τηλεργασία για το προσωπικό που ανήκε σε ευπαθείς ομάδες λόγω Covid-19, ώστε να προστατευτεί. Όπου το επιδημιολογικό επίπεδο ήταν μέτριο και υψηλό, ορίστηκε υποχρεωτική τηλεργασία του προσωπικού σε ποσοστό 20%

και 40%, αντιστοίχως. Στα ποσοστά αυτά δεν συμπεριλήφθηκαν οι εργαζόμενοι των παραπάνω ειδικών ομάδων. Στο πολύ υψηλό επιδημιολογικό επίπεδο ορίστηκε ο περιορισμός της εργασίας με φυσική παρουσία στους υπαλλήλους που ήταν απόλυτα αναγκαίοι, ενώ δεν ετέθη περιορισμός στο ποσοστό τηλεργασίας τους (Δ1α/Γ.Π.Οικ.64450/11-10-2020, ΦΕΚ 4484 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.67924/23-10-2020, ΦΕΚ 4709 Β'). Στη συνέχεια, από τις 3 Νοεμβρίου 2020 και ώρα 6.00 έως και τις 7 Νοεμβρίου και ώρα 6.00, η τηλεργασία των δημοσίων υπαλλήλων ορίστηκε ως υποχρεωτική σε ποσοστό 50%, υπό την προϋπόθεση ότι τους το επέτρεπαν τα καθήκοντά τους. Στο ως άνω ποσοστό υποχρεωτικής τηλεργασίας δεν συνυπολογίστηκαν οι εργαζόμενοι που τηλεργάστηκαν λόγω της ένταξής τους σε ομάδες αυξημένου κινδύνου, σύμφωνα με την με αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.69863/02-11-2020 ΚΥΑ (ΦΕΚ 4829 Β'), όπως τροποποιήθηκε και ίσχυσε. Έπειτα, για το χρονικό διάστημα από τις 7 Νοεμβρίου 2020 και ώρα 6.00 έως και την 10η Μαΐου 2021 και ώρα 6.00, η τηλεργασία των δημοσίων υπαλλήλων, πέραν όσων ανήκαν σε ευπαθείς ομάδες λόγω Covid-19, ορίστηκε ως υποχρεωτική, σε ποσοστό μέγιστο κατά το δυνατό, υπό την προϋπόθεση ότι τους το επέτρεπαν τα καθήκοντά τους, ενώ για τα συλλογικά όργανα προβλέφθηκε οι συνεδριάσεις τους να πραγματοποιούνται με τηλεδιάσκεψη.²

Το ποσοστό υποχρεωτικής τηλεργασίας των δημοσίων υπαλλήλων στη συνέχεια μειώθηκε. Συγκεκριμένα, από τις 10 έως και 14 Μαΐου 2021 ο αριθμός όσων παρείχαν τηλεργασία ελαττώθηκε κατά 10% του ποσοστού τηλεργασίας, όπως είχε προσδιοριστεί ανά υπηρεσία πριν τις 10 Μαΐου (Δ1α/Γ.Π.οικ.28503/07-05-2021, ΦΕΚ 1872 Β'), ενώ για το διάστημα από τις 14 έως και 24 Μαΐου 2021 οι τηλεργαζόμενοι μειώθηκαν σε ποσοστό 10% επί του ποσοστού που είχε προσδιοριστεί ανά υπηρεσία το αμέσως προηγούμενο χρονικό διάστημα (Δ1α/Γ.Π.οικ.29922/13-05-2021, ΦΕΚ 1944 Β'). Από τις 24 Μαΐου 2021 έως και τις 30 Αυγούστου 2021 δεν ορίστηκαν αλλαγές για το ποσοστό των τηλεργαζόμενων ανά

2 ΚΥΑ με αριθμ.: Δ1α/Γ.Π.οικ.:71342/06-11-2020, ΦΕΚ 4899 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:76629/27-11-2020, ΦΕΚ 5255 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:78363/05-12-2020, ΦΕΚ 5350 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:80189/12-12-2020, ΦΕΚ 5486 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:80588/14-12-2020, ΦΕΚ 5509 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:2/02-01-2021, ΦΕΚ 1 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:1293/08-01-2021, ΦΕΚ 30 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.3060/16-01-2021, ΦΕΚ 89 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.:4992/22-01-2021, ΦΕΚ 186 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.:6877/29-01-2021, ΦΕΚ 341 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.8378/05-02-2021, ΦΕΚ 454 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.9147/10-02-2021, ΦΕΚ 534 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.10969/19-02-2021, ΦΕΚ 648 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.12639/26-02-2021, ΦΕΚ 793 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.13805/03-03-2021, ΦΕΚ 843 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.16320/12-03-2021, ΦΕΚ 996 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.17698/19-03-2021, ΦΕΚ 1076 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.18877/26-03-2021 ΚΥΑ, ΦΕΚ 1194 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.20651/02-04-2021, ΦΕΚ 1308 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.22439/10-04-2021, ΦΕΚ 1441 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.24489/16-04-2021, ΦΕΚ 1558 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.26380/23-04-2021, ΦΕΚ 1682 Β'. Δ1α/Γ.Π.οικ.27683/29-04-2021, ΦΕΚ 1814 Β', όπως τροποποιήθηκαν και ίσχυαν.

υπηρεσία.³ Παράλληλα, οι προβλέψεις για τη χρήση της τηλεδιάσκεψης στις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων εξακολούθησαν να ισχύουν κατά το διάστημα από 10 Μαΐου έως και τις 30 Αυγούστου 2021.⁴ Επίσης, από 10 Μαΐου έως και τις 28 Ιουνίου 2021 ίσχυσαν προβλέψεις για την παροχή τηλεργασίας από εργαζόμενους που ανήκαν σε ευπαθείς ομάδες,⁵ ενώ με την υπ' αριθμ. Δ1α/ΓΠ.οικ.39842/25-06-2021 ΚΥΑ (ΦΕΚ 2744 Β') ορίστηκε η επάνοδος των υπαλλήλων ομάδων αυξημένου κινδύνου στον χώρο εργασίας.

3.1.3 Η τηλεργασία στην Περιφέρεια Αττικής

Λόγω της έκτακτης κατάστασης που προκλήθηκε εξαιτίας του κορωνοϊού, κατόπιν της υπ' αριθμ. 19483/23-03-2020 εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, οι χρήστες του Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) «ΙΡΙΔΑ», στους οποίους συγκαταλέγονταν και οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής, ενημερώθηκαν αναφορικά με τη δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης στο ως άνω ΣΗΔΕ μέσω Διαδικτύου, ώστε να είναι σε θέση να εργάζονται από το σπίτι τους. Στη συνέχεια, με την 49/2020 όμοια εγκύκλιο (αρ. πρωτ.: 22134/07-04-2020), οι χρήστες του ΣΗΔΕ «ΙΡΙΔΑ» έλαβαν γνώση ότι από τις 13 Απριλίου 2020 μπορούσαν να εισέρχονται διαδικτυακά στο παραγωγικό περιβάλλον τους μέσω κυβερνητικού νέφους, επισκεπτόμενοι τον ιστότοπο www.iridacloud.gov.gr. Σημειώνεται ότι και στις δύο προαναφερθείσες εγκυκλίους γίνονταν παραπομπές σε εκπαιδευτικό διαδικτυακό υλικό αναφορικά με τη χρήση του εν λόγω ΣΗΔΕ.

3 ΚΥΑ με αριθμ.: Δ1α/ΓΠ.οικ.31950/21-05-2021, ΦΕΚ 2141 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.33506/28-05-2021, ΦΕΚ 2233 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.35169/04-06-2021, ΦΕΚ 2366 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.36587/10-06-2021, ΦΕΚ 2476 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.38197/18-06-2021, ΦΕΚ 2660 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.39842/25-06-2021, ΦΕΚ 2744 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.41332/02-07-2021, ΦΕΚ 2879 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.43319/09-07-2021, 3066 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.44391/14-07-2021, ΦΕΚ 3112 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.44779/15-07-2021, ΦΕΚ 3117 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.46819/23-07-2021, ΦΕΚ 3276 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.48487/30-07-2021, ΦΕΚ 3481 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.49762/06-08-2021, ΦΕΚ 3660 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.50907/13-08-2021, ΦΕΚ 3793 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.51684/20-08-2021, ΦΕΚ 3899 Β'.

4 ΚΥΑ με αριθμ.: Δ1α/ΓΠ.οικ.28503/07-05-2021, ΦΕΚ 1872 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.29922/13-05-2021, ΦΕΚ 1944 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.31950/21-05-2021, ΦΕΚ 2141 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.33506/28-05-2021, ΦΕΚ 2233 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.35169/04-06-2021, ΦΕΚ 2366 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.36587/10-06-2021, ΦΕΚ 2476 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.38197/18-06-2021, ΦΕΚ 2660 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.39842/25-06-2021, ΦΕΚ 2744 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.41332/02-07-2021, ΦΕΚ 2879 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.43319/09-07-2021, 3066 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.44391/14-07-2021, ΦΕΚ 3112 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.44779/15-07-2021, ΦΕΚ 3117 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.46819/23-07-2021, ΦΕΚ 3276 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.48487/30-07-2021, ΦΕΚ 3481 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.49762/06-08-2021, ΦΕΚ 3660 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.50907/13-08-2021, ΦΕΚ 3793 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.51684/20-08-2021, ΦΕΚ 3899 Β'.

5 ΚΥΑ με αριθμ.: Δ1α/ΓΠ.οικ.28503/07-05-2021, ΦΕΚ 1872 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.29922/13-05-2021, ΦΕΚ 1944 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.31950/21-05-2021, ΦΕΚ 2141 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.33506/28-05-2021, ΦΕΚ 2233 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.35169/04-06-2021, ΦΕΚ 2366 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.36587/10-06-2021, ΦΕΚ 2476 Β'. Δ1α/ΓΠ.οικ.38197/18-06-2021, ΦΕΚ 2660 Β'.

Επιπρόσθετα, για την ευόδωση της τηλεργασίας των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, δόθηκε η δυνατότητα ασφαλούς απομακρυσμένης πρόσβασής τους μέσω εικονικού ιδιωτικού δικτύου (VPN) στο ψηφιακό περιβάλλον της εργασίας τους (Απόφαση Π.Σ. Αττικής με αρ. 66/2021. Το από 01-04-2020 Δελτίο Τύπου Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης).

3.2 Ζητήματα τηλεργασίας

Η αποτελεσματική τηλεργασία ενδέχεται να συνδέεται με ατομικές διαφορές των τηλεργαζόμενων, ενώ κάποια ατομικά χαρακτηριστικά τους μπορεί να δημιουργούν προσκόμματα σε αυτή (Allen et al., 2015). Καθώς δεν διαθέτουν όλοι στον ίδιο βαθμό ούτε την αυτεπάρκεια ούτε τις ικανότητες που χρειάζονται, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας, θα μπορούσε να τους παρασχεθεί εκπαίδευση για την ενίσχυση των ανωτέρω (Raghuram, Wiesenfeld, & Garud, 2003). Ωστόσο, αν και επισημαίνεται ο καίριος ρόλος της εκπαίδευσης για την επιτυχή εφαρμογή της τηλεργασίας στους οργανισμούς (Abulibdeh, 2020. Akkirman & Harris, 2005. Ansong & Boateng, 2018. Basile & Beauregard, 2016. Beauregard, Basile, & Canonico, 2013. Clear & Dickson, 2005. Dima et al., 2019. Dimitrova, 2003. Godlove, 2012. Golden, Veiga, & Dino, 2008. Golden, 2009. Grant et al., 2013. Greer & Payne, 2014. Harrington & Walker, 2004. Hertel, Geister, & Konradt, 2005. Jones, 2007. Khoury, 2009. Ortega-Carrillo, 2020. Suh & Lee, 2017. Topi, 2004. Venkatesh & Speier, 2000. Wicks, 2002), τόσο για τους τηλεργαζόμενους όσο και για τους συναδέλφους τους που δεν τηλεργάζονται (Nicklin et al., 2016), και γίνεται πρόβλεψη για κατάρτιση σε θέματα τηλεργασίας, σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο (ΕΓΣΣΕ 2006-2007. European Commission, 2008. ν. 4807/2021), δεν εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία μελέτες διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών σε θέματα τηλεργασίας.

Σημειώνεται ότι οι ερευνητές δεν φαίνεται να έχουν προσώρας καταλήξει σε ένα σύνολο ικανοτήτων που απαιτείται να καλλιεργήσει κάποιος ώστε να καταστεί αποτελεσματικός τηλεργαζόμενος (Charalampous et al., 2019). Παρακάτω επισκοπείται βιβλιογραφία συναφής με την τηλεργασία, ώστε να αναδειχτούν ζητήματα στα οποία ενδεχομένως θα ήταν καίριο να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι, για την επίτευξη της επιτυχούς και μακρόβιας εφαρμογής της.

3.2.1 Υγεία και ασφάλεια

Η έρευνα δεν έχει προσεγγίσει ενδελεχώς ζητήματα αναφορικά με τη σύνδεση της τηλεργασίας και της ψυχικής και φυσικής υγείας των εργαζόμενων (Charalampous et al., 2019). Παράγοντες που δύνανται να προκαλέσουν ψυχοσωματικούς κινδύνους είναι η σύγκρουση μεταξύ εργασιακών και προσωπικών-οικογενειακών υποχρεώσεων, η ασάφεια ή/και σύγκρουση ρόλου στον οργανισμό, η πολύωρη ή μοναχική εργασία, ακατάλληλες συνθήκες στον χώρο τηλεργασίας, όπως θόρυβος και έλλειψη φωτισμού, η έλλειψη ελέγχου του όγκου και του ρυθμού εργασίας (Wynne et al., 2017).

Η εφαρμογή της τηλεργασίας θεωρείται ότι συνδέεται με εμπόδια στην εκπλήρωση των κανόνων σχετικά με την υγεία (Illegems et al., 2001) και συγκεκριμένα των κανόνων εργονομίας και ασφάλειας στον χώρο των τηλεεργαζόμενων (Workman, 2007). Η χρήση των υπολογιστών, στην οποία βασίζεται η τηλεργασία (Nicklin et al., 2016), και δη η εκτεταμένη χρήση τους, συνδέεται με τις μυοσκελετικές διαταραχές (de Kok et al., 2019. Harrington & Walker, 2004). Οι μυοσκελετικές διαταραχές είναι το πιο συνηθισμένο πρόβλημα υγείας που σχετίζεται με την εργασία και πιθανώς επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τον απουσιασμό και την πρόωρη συνταξιοδότηση (de Kok et al., 2019). Παραδείγματα των μυοσκελετικών διαταραχών αποτελούν το σύνδρομο του καρπιαίου σωλήνα, η τενοντίτιδα, η οσφυαλγία και η ισχυαλγία (Harrington & Walker, 2004).

Στον χώρο εργασίας κατά κανόνα υπάρχει υπεύθυνος τεχνικός ασφαλείας και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία από τους κινδύνους για την υγεία. Στον οικιακό χώρο, όμως, συχνά υφίστανται απειλές για την ανάπτυξη μυοσκελετικών διαταραχών, καθώς το περιβάλλον εργασίας διαμορφώνεται από τον ίδιο τον τηλεεργαζόμενο, που χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση, συχνά αγνοεί τους εργονομικούς κινδύνους που ελλοχεύουν. Η εκπαίδευση στην εργονομία μπορεί να μειώσει τα περιστατικά μυοσκελετικών διαταραχών, με θετικά αποτελέσματα για τους ίδιους και τους οργανισμούς (Harrington & Walker, 2004). Άλλο σημαντικό θέμα ενδεχομένως αποτελεί η κίνηση και σωματική άσκηση των τηλεεργαζόμενων, καθώς δεν μετακινούνται για να μεταβούν στον χώρο εργασίας τους και η παρατεταμένη καθιστική ζωή συνδέεται με ποικίλα προβλήματα υγείας (Allen et al., 2015).

Στο σημείο αυτό, αναφέρεται ότι για την εκπαίδευση στην ασφάλεια στον χώρο εργασίας σχεδιάστηκε, υλοποιήθηκε και αξιολογήθηκε πρόγραμμα εκπαίδευσης από τις Harrington και Walker (2004) με ομάδα-στόχο τηλεεργαζόμενους και σκοπό τον εμπλουτισμό γνώσεων σε εργονομικά θέματα και την ενίσχυση εργονομικών συμπεριφορών και πρακτικών των συμμετεχόντων. Οι πέντε θεματικές ενότητες του ήταν σχετικές με την εισαγωγή στην εργονομία, την κατανόηση των μυοσκελετικών διαταραχών, τις αρχές της εργονομίας, την αξιολόγηση του οικιακού γραφείου από εργονομική σκοπιά και ασκήσεις τεντώματος.

Αναφορικά με το ευ ζην των εργαζόμενων, υπάρχουν ενδείξεις ότι η τηλεργασία λειτουργεί θετικά για την επίτευξή του (Anderson, Kaplan, & Vega, 2015. Charalampous et al., 2019). Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Ansong & Boateng, 2018. Charalampous et al., 2019. Gajendran & Harrison, 2007. Khoury, 2009. Kurland & Bailey, 1999) και τα θετικά συναισθήματά τους, ενώ εξομαλύνει την αίσθηση εξουθένωσης (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012) και φαίνεται ότι επιδρά θετικά στην εξισορρόπηση οικογενειακής και εργασιακής ζωής (Dockery & Bawa, 2018. Gajendran & Harrison, 2007), στην απόδοση, συμβάλλει στην ελάττωση του στρες και της πρόθεσης παραίτησης (Gajendran & Harrison, 2007). Επιπρόσθετα, οι τηλεεργαζόμενοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στην εργασία (Sardeshmukh et al., 2012), η οποία πιθανώς ενισχύει την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής (Dima et al., 2019) και ελαττώνει την πίεση, μειώνοντας την εισβολή στην ιδιωτικότητα (Suh & Lee, 2017).

Στον αντίποδα των παραπάνω, εντοπίστηκαν όμοια υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και υποστήριξης της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής σε εργαζόμενους στο γραφείο και σε τηλεεργαζόμενους (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010), ενώ η τηλεργασία συνδέθηκε με μεγαλύτερο στρες (Mann & Holdsworth, 2003. Song & Gao, 2020). Η συνολική επίδραση της εργασίας από το σπίτι στο υποκειμενικό ευ ζην, που μετρήθηκε με παραμέτρους την ευτυχία, τον πόνο, τη θλίψη, το στρες, την κόπωση και το νόημα ζωής, βρέθηκε αρνητική. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με βάση τη γονική ιδιότητα, ενδέχεται η τηλεργασία να συντελεί στην αύξηση των συγκρούσεων εργασίας και οικογένειας και στη μείωση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής και να επηρεάζει περισσότερο τους γονείς (Song & Gao, 2020).

Από τα προαναφερθέντα συνάγεται ότι δεν υπάρχει ομοφωνία αναφορικά με το θετικό ή αρνητικό πρόσημο της τηλεργασίας στην ψυχική υγεία των εργαζόμενων. Στις υποενότητες

που ακολουθούν αναπτύσσονται θέματα τηλεργασίας που σε κάποιες πτυχές τους φαίνεται ότι δύνανται να επηρεάσουν το ευ ζην των τηλεεργαζόμενων.

3.2.2 Διαχείριση ορίων ιδιωτικής και εργασιακής ζωής

Η τηλεργασία θα μπορούσε να λειτουργήσει ευεργετικά στην εξισορρόπηση προσωπικής-οικογενειακής και εργασιακής ζωής (Dima et al., 2019. Madsen, 2003. Peters & Batenburg, 2015), καθώς φαίνεται ότι προσφέρει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται στις οικιακές υποχρεώσεις και να παρέχουν φροντίδα σε πρόσωπα εξαρτημένα από αυτούς (Allen et al., 2015. Major et al., 2008), αλλάζοντας εύκολα ρόλο, για παράδειγμα από επαγγελματικό σε γονικό. Η ευκολία αυτή, ωστόσο, μπορεί να επιφέρει προβλήματα που σχετίζονται με περισπασμούς από το περιβάλλον του σπιτιού και σύγχυση ρόλων (Allen et al., 2015).

Η ανθρώπινη ανάγκη για να τεθεί σε τάξη το περιβάλλον οδηγεί στη δημιουργία ορίων (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000), τα οποία είναι νοερές γραμμές που διαχωρίζουν τομείς της ζωής του ατόμου, όπως είναι η εργασιακή και η οικογενειακή ζωή. Τα όρια διακρίνονται σε φυσικά, χρονικά και ψυχολογικά. Επειδή τα ψυχολογικά είναι αφηρημένα και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το ίδιο το άτομο, ίσως για την κατασκευή τους να χρησιμοποιηθούν φυσικά και χρονικά όρια (Clark, 2000). Στην τηλεργασία τα παραδοσιακά όρια εργασίας και μη εργασίας αλλάζουν, αφού η επαγγελματική και η οικογενειακή-προσωπική ζωή λαμβάνουν χώρα στο ίδιο φυσικό περιβάλλον. Με την πιθανή ανάμειξη των ορίων των δύο αυτών σφαιρών, είναι πιθανό να συγκρουστούν οι ρόλοι εργασίας και εκτός εργασίας (Basile & Beauregard, 2016. Greer & Payne, 2014. Raghuram et al., 2003).

Σε γενικές γραμμές, οι τηλεεργαζόμενοι είναι σε θέση να ακολουθούν στρατηγικές χάραξης και διατήρησης ορίων μεταξύ εργασίας και οικιακής ζωής, ανάλογα με την προτίμησή τους για διαχωρισμό ή μείξη των δύο αντίστοιχων ρόλων τους. Στην προσπάθεια αυτή, φαίνεται ότι πετυχαίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό εκείνοι που έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και έλεγχο στην εργασία τους. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν αφορούν τη διαχείριση του φυσικού χώρου και του χρόνου, τη συμπεριφορά και την επικοινωνία (Basile & Beauregard, 2016).

Σε σχέση με τα χωρικά όρια, για κάποιους τηλεεργαζόμενους η μετακίνηση προς τον χώρο εργασίας μπορεί να αποτελεί μια καθημερινή διαδικασία προετοιμασίας για την ανάληψη του

επαγγελματικού ρόλου, ένα τρόπον τινά τελετουργικό μετάβασης στον ρόλο (Ashforth et al., 2000. Greer & Payne, 2014. Kurland & Bailey, 1999). Καθώς στην τηλεργασία η διαδικασία αυτή απουσιάζει, ίσως χρειάζεται να υιοθετηθούν συμπεριφορές ή τελετουργικά που να διευκολύνουν τη μετάβαση από τον ρόλο του εργαζόμενου σε ρόλους εκτός εργασίας και το αντίστροφο. Επίσης, η προετοιμασία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για τηλεργασία στον οικιακό χώρο θα μπορούσε να ωφελήσει τον τηλεεργαζόμενο (Greer & Payne, 2014), όπως και η δημιουργία φυσικών ορίων. Μία προτεινόμενη τακτική είναι η κατασκευή χωρικής ζώνης αφιερωμένης στην εργασία, για παράδειγμα ενός συγκεκριμένου δωματίου με πόρτα που κλείνει, στην οποία γίνεται χρήση εξοπλισμού, λόγου χάρη υπολογιστή και τηλεφώνου, προορισμένου αποκλειστικά για τις ανάγκες της εργασίας. Σημειώνεται ότι η παρουσία εργασιακού εξοπλισμού στον κοινόχρηστο από τα μέλη της οικογένειας χώρο του σπιτιού ενδέχεται να ωθεί τους εργαζόμενους να αφιερώνουν χρόνο πέραν του ωραρίου απασχόλησης, εις βάρος της προσωπικής και οικογενειακής ζωής τους (Basile & Beauregard, 2016).

Επειδή, όμως, τα φυσικά όρια είναι αδύναμα, υπάρχει κίνδυνος, αν δεν τεθούν χρονικά όρια σε σχέση με τις μη επαγγελματικές δραστηριότητες, οι τηλεεργαζόμενοι να αφιερώνουν περισσότερες ώρες στην εργασία και ειδικότερα εκείνες που εξοικονομούνται λόγω της έλλειψης μετακίνησης στον χώρο εργασίας (Greer & Payne, 2014. Sardeshmukh et al., 2012). Επιπρόσθετα, οι τηλεεργαζόμενοι φαίνεται ότι δυσκολεύονται να «αποσυνδεθούν», δηλαδή να απενεργοποιήσουν τις συσκευές και να σταματήσουν να εργάζονται (Felstead & Henseke, 2017). Οι τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας που καθιστούν εφικτή την τηλεργασία, με τα όποια οφέλη της, δημιουργούν δυσχέρειες στους τηλεεργαζόμενους, αφενός γιατί λόγω της χρήσης τους δυσκολεύονται να αποσυνδεθούν από αυτές και να σταματήσουν να εργάζονται και αφετέρου επειδή αυτή η συνεχής σύνδεση μπορεί να εκληφθεί ως συνεχής διαθεσιμότητα (Leonardi, Treem, & Jackson, 2010).

Συν τοις άλλοις, στους σύγχρονους οργανισμούς ενθαρρύνεται μία κουλτούρα συνεχούς διαθεσιμότητας (Charalampous et al., 2019. Derks, van Duin, Tims, & Bakker, 2015), στην οποία οι τηλεεργαζόμενοι πιθανώς είναι επιρρεπείς, λόγω της αυξημένης αλληλεπικάλυψης των εργασιακών και προσωπικών ορίων τους και της τεχνολογίας της πληροφορίας, που τους ωθούν να ασχολούνται με εργασιακά θέματα και σε μη εργάσιμες περιόδους, με αποτέλεσμα να μην αναπαύονται (Charalampous et al., 2019. Grant et al., 2013). Σε κάποιες περιπτώσεις, ενδέχεται οι τηλεεργαζόμενοι να εργαστούν υπερβολικά, ακόμα και αμισθί, προκειμένου να

ανταποδώσουν για τη δυνατότητα που τους παρέχεται να εργαστούν εκτός γραφείου (Felstead & Henseke, 2017). Οι πρακτικές αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υγεία και το ευ ζην, οδηγώντας ενδεχομένως σε στρες (Grant et al., 2013. Greer & Payne, 2014. Sardeshmukh et al., 2012) και εργασιακή εξουθένωση (Grant et al., 2013).

Στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τους τηλεεργαζόμενους για τη διαχείριση των χρονικών ορίων ήταν να μην απαντούν σε κλήσεις από το επαγγελματικό τηλέφωνο εκτός εργασιακού ωραρίου (Greer & Payne, 2014) ή να αποκόπτονται από τα μέσα πληροφορίας με τη λήξη της εργασίας απενεργοποιώντας τα (Basile & Beauregard, 2016) ή να εισέρχονται στον χώρο εργασίας μόνο συγκεκριμένες ώρες (Greer & Payne, 2014). Άλλη τακτική οριοθέτησης χρόνου εργασίας-σπιτιού που ακολουθήθηκε ήταν ο προγραμματισμός διευθέτησης υποχρεώσεων προς άλλους ανθρώπους, εκτός περιβάλλοντος εργασίας, μετά από το πέρας του ωραρίου εργασίας, κάτι που φαίνεται να ισχυροποίησε αυτή την οριοθέτηση (Basile & Beauregard, 2016).

Στρατηγικές επικοινωνίας που θα μπορούσαν να αναπτύξουν οι τηλεεργαζόμενοι είναι να μεταφέρουν το μήνυμα στα πρόσωπα με τα οποία συγκατοικούν, συνήθως τα μέλη της οικογένειας, να μην τους απασχολούν τις συγκεκριμένες ώρες που εργάζονται ή, όταν βρίσκονται στον χώρο που έχει οριστεί για την τηλεργασία τους (Greer & Payne, 2014), να μην χρησιμοποιούν τον παραπάνω χώρο και να μην θορυβούν. Επίσης, μπορούν πιθανώς να ζητήσουν από τους συνεργάτες και τους εξυπηρετούμενους να μην επικοινωνούν μαζί τους εκτός χρόνου εργασίας. Σημειώνονται περιπτώσεις που μέλη της οικογένειας επικοινωνήσαν με τους τηλεεργαζόμενους λόγω υπέρβασης των χρονικών ορίων εργασίας, για να ζητήσουν τη δημιουργία ή την ενίσχυση ορίων (Basile & Beauregard, 2016).

Στην περίπτωση που οι ατομικές προτιμήσεις αναφορικά με τη διαπερατότητα και τη διαχείριση των ορίων, οι οποίες πιθανώς συνδέονται με τις ατομικές διαφορές, δεν γίνουν αποδεκτές, ενδέχεται να επηρεαστεί αρνητικά η συμπεριφορά και η ψυχολογία των τηλεεργαζόμενων (Basile & Beauregard, 2016). Υπογραμμίζεται ότι ενδεχομένως ορισμένοι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται στις εγκαταστάσεις του οργανισμού και να μην τηλεεργαστούν, επειδή προτιμούν να κρατούν ξεχωριστές τις δύο σφαίρες εργασίας και προσωπικής ζωής (Bélanger, 1999).

Προκειμένου να γνωρίσουν ποιες είναι οι προσωπικές προτιμήσεις τους αναφορικά με την εισαγωγή και διατήρηση ορίων μεταξύ των εργασιακών και οικιακών δραστηριοτήτων, θα

μπορούσε να παρασχεθεί σχετική εκπαίδευση στους υποψήφιους τηλεργαζόμενους (Basile & Beauregard, 2016). Επίσης, θα ήταν ωφέλιμο να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες ώστε να είναι σε θέση να δημιουργούν και να διαχειρίζονται όρια φυσικά, χρονικά και ψυχολογικά μεταξύ του εργασιακού ρόλου και των ρόλων εκτός εργασίας (Greer & Payne, 2014), θέτοντας σε εφαρμογή τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη και διαχείριση των επιθυμητών ορίων (Basile & Beauregard, 2016. Nicklin et al., 2016).

3.2.3 Κοινωνική και επαγγελματική απομόνωση

Στις αρνητικές πτυχές της τηλεργασίας φαίνεται ότι συγκαταλέγεται η ανησυχία ότι είναι σύμφυτη με την επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση (Allen et al., 2015. Charalampous et al., 2019. Cooper & Kurland, 2002. Kurland & Bailey, 1999. Mann & Holdsworth, 2003. Morganson et al., 2010. Workman, 2007). Εκφράζονται ανησυχίες ότι ίσως η τηλεργασία επηρεάσει καταλυτικά τις κοινωνικές νόρμες, αυξάνοντας την ατομικοποίηση της κοινωνίας (Allen et al., 2015). Η φυσική απόσταση αυξάνει το ενδεχόμενο οι τηλεργαζόμενοι να αισθανθούν απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους (Golden et al., 2008. Kurland & Bailey, 1999).

Επαγγελματική απομόνωση βιώνει κάποιος όταν θεωρεί ότι χάνει την επαφή με τους άλλους στον εργασιακό χώρο (Diekema, 1992, όπ. αναφ. στο Golden et al., 2008), η οποία πιθανώς αφενός έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση (Golden et al., 2008. Wicks, 2002) και αφετέρου εμποδίζει την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών των εργαζόμενων (Bélanger, 1999. Wicks, 2002). Ο κίνδυνος της επαγγελματικής απομόνωσης μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά για την υιοθέτηση της τηλεργασίας (Bélanger, 1999. Tori, 2004. Wicks, 2002).

Πολλοί υπάλληλοι ανέφεραν ότι αισθάνονταν απομονωμένοι από τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους, λόγω της τηλεργασίας τους (Bélanger, Watson-Manheim, & Swan, 2013), ενώ διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται ότι πιστεύουν πως η τηλεργασία θα μπορούσε να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε κοινωνική απομόνωση (Illegems et al., 2001). Σημειώνεται ότι για πολλούς εργαζόμενους, ο παραδοσιακός, φυσικός χώρος εργασίας, αποτελεί περιβάλλον κοινωνικοποίησης και δικτύωσης, μέσα στον οποίο, τρόπον τινά, ως μέλη μίας ευρύτερης οικογένειας, ικανοποιούν τις ανάγκες τους για αναγνώριση και φροντίδα (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016. Tori, 2004). Η υποστήριξη που δέχονται

κάποιοι εργαζόμενοι από συνεργάτες εκ του σύνεγγυς θεωρούν ότι συμβάλλει στην επιτυχέστερη άσκηση των καθηκόντων τους (Torri, 2004). Θετικά αποτελέσματα φαίνεται να έχει και η κοινωνική υποστήριξη που λαμβάνουν οι τηλεεργαζόμενοι από τον οργανισμό, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους, με τη μείωση της ψυχολογικής πίεσης και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής τους (Bentley et al., 2016). Αντιθέτως, η τηλεργασία ενδέχεται να εξασθενήσει την ικανότητα των τηλεεργαζόμενων να αλληλεπιδρούν άμεσα και σε προσωπικό επίπεδο (Kurland & Bailey, 1999).

Για την αντιμετώπιση της απομόνωσης, οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν τη δημιουργία κοινωνικών δικτύων υποστήριξης των τηλεεργαζόμενων και των προϊσταμένων τους (Charalampous et al., 2019) και τη χρήση νέων τεχνολογιών, με την παροχή καναλιών επικοινωνίας και δικτύωσης, ώστε να αυξηθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων (Allen et al., 2015. Golden et al., 2008). Επιπρόσθετα, η καλλιέργεια επικοινωνιακών ικανοτήτων θα μπορούσε να συντελέσει στη μείωση της αίσθησης απομόνωσης (Bélanger & Collins, 1998. Bélanger, 1999). Περαιτέρω, εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στοχευμένες στην επίγνωση της επαγγελματικής απομόνωσης (Charalampous et al., 2019) και την αποτελεσματική αντιμετώπισή της θα μπορούσαν να αποβούν επωφελείς (Golden et al., 2008).

3.2.4 Ασφάλεια δεδομένων

Με την τηλεργασία αυξάνεται σημαντικά η απομακρυσμένη πρόσβαση σε δεδομένα. Οι κίνδυνοι για ορατότητα, διαρροή και κλοπή προσωπικών και εμπιστευτικών δεδομένων ή κρατικών πληροφοριών από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες, εντός ή εκτός του οργανισμού είναι υπαρκτοί (Kilpatrick, 2007) και επιβάλλεται από τη νομοθεσία να αντιμετωπίζονται (Κανονισμός ΕΕ 2016/679. ν. 4624/2019, ΦΕΚ 137 Α'). Επιπρόσθετα, υπογραμμίζεται το πλήθος και η σοβαρότητα των κινδύνων που μπορούν να απειλήσουν την κυβερνοασφάλεια, ιδιαίτερα εν μέσω πανδημίας Covid-19, όπου γίνεται εκτενέστερη χρήση των νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών (Εθνική Αρχή Κυβερνοσφάλειας, 2020).

Με την αύξηση των τηλεεργαζόμενων, το ζήτημα της συμμόρφωσης των τελευταίων με τις οδηγίες για την ασφάλεια των δεδομένων αποκτά βαρύνουσα σημασία (Godlove, 2012). Η τηλεργασία προκαλεί ανησυχία στους οργανισμούς αναφορικά με την προστασία των δεδομένων και των πληροφοριών στα οποία έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι σε χώρο απομακρυσμένο από το γραφείο τους (Forgacs, 2010. Illegems et al., 2001. Jones, 2007). Ο

φόβος αυτός ενδέχεται να λειτουργήσει ως τροχοπέδη για την υιοθέτηση της τηλεργασίας στους οργανισμούς (Lafferty & Whitehouse, 2000).

Σε κάποιες περιπτώσεις, η ανησυχία για την ασφάλεια δεδομένων εμποδίζει τους τηλεργαζόμενους από την πλήρη πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση του έργου τους (Bélanger et al., 2013). Για την προστασία των δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνολογίες, όπως μέθοδοι αυθεντικοποίησης, κρυπτογράφηση και λογισμικό για την απόκρουση κακόβουλων επιθέσεων (Ives, Walsh, & Schneider, 2004, 2004. Workman, 2007).

Ενώ προτείνεται εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας δεδομένων στη βιβλιογραφία (Godlove, 2012. Ives et al., 2004. Jones, 2007. Nicklin et al., 2016), σε αρκετές περιπτώσεις φαίνεται ότι οι οργανισμοί δεν δίνουν τη δέουσα σημασία στη σχετική εκπαίδευση ή στην παροχή κατευθύνσεων στους τηλεργαζόμενους, παρόλο που τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται προσωπικά δεδομένα ενώ εργάζονται από το σπίτι (Ernst & Young and the Center for Democracy & Technology, 2008). Επίσης, η εκπαίδευση στην ασφάλεια των δεδομένων θα μπορούσε να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση των τηλεργαζόμενων αναφορικά με την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά ενδεχόμενους κινδύνους παραβίασής τους και να αναπτύξουν τεχνικές για την προστασία τους, εξοπλίζοντάς τους με τις απαιτούμενες σχετικές ικανότητες (Nicklin et al., 2016).

Οι ικανότητες, η επιμέλεια και οι συμπεριφορές των ίδιων των τηλεργαζόμενων αναφορικά με την ασφάλεια των δεδομένων θα μπορούσαν να συμβάλουν στη θωράκισή της. Παρόλο που οι τηλεργαζόμενοι ενδέχεται να κατανοούν την αξία της ασφάλειας των δεδομένων, την ευαλωτότητά τους και την ανάγκη να υιοθετηθούν πρακτικές για την προστασία τους κατά την τηλεργασία, ενδέχεται να μην είναι εξίσου πρόθυμοι να εφαρμόσουν τους κανονισμούς αναφορικά με την ακεραιότητά τους. Συνεπώς, μία εκπαιδευτική παρέμβαση προσανατολισμένη στην καλλιέργεια ικανοτήτων των τηλεργαζόμενων για την προάσπιση της ασφάλειας δεδομένων, την ευαισθητοποίησή τους και τη συνειδητοποίηση εκ μέρους τους της κρισιμότητας της τήρησης των κανονισμών (Godlove, 2012) και της αύξησης επίγνωσης των πιθανών κινδύνων εκ μέρους τους θα μπορούσε να αποβεί ζωτικής σημασίας. Επισημαίνεται ότι η πλειοψηφία των οργανισμών όπου οι τηλεργαζόμενοι έλαβαν σχετική εκπαίδευση θεωρούν ότι σημειώθηκε μείωση στον αριθμό των παραβιάσεων δεδομένων (Jones, 2007). Τέλος, στον Εθνικό Στρατηγικό Σχεδιασμό για την Κυβερνοασφάλεια ετών 2020-2025, περιλαμβάνονται δράσεις εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των φορέων σε

ζητήματα κυβερνοασφάλειας. Ειδικότερα, γίνεται μνεία στην παροχή εκπαίδευσης σε στελέχη των Φορέων που στη συνέχεια θα λειτουργήσουν ως εκπαιδευτές του υπόλοιπου προσωπικού σε θέματα ασφάλειας δεδομένων (Εθνική Αρχή Κυβερνοσφάλειας, 2020).

3.2.5 Τεχνοστρές

Είναι αντιφατικό το γεγονός ότι η τηλεργασία, που έγινε εφικτή χάρη στην Τεχνολογία της Πληροφορίας, προσφέρει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν χρόνο και χώρο και έτσι να γίνουν πιο παραγωγικοί, ενώ ταυτόχρονα τους φέρνει αντιμέτωπους με απαιτητικές καταστάσεις. Συγκεκριμένα, οι τηλεεργαζόμενοι, πέρα από τις εργασίες που τους ανατίθενται, για την εφαρμογή της τηλεργασίας απαιτείται επιπλέον να εξοικειωθούν με νέες, συνεχώς μεταβαλλόμενες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας. Η ταχύτητα των αλλαγών στις ανωτέρω τεχνολογίες αυξάνει την κόπωση, λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας και της ασάφειας ρόλου. Η κόπωση, συν τοις άλλοις, προκαλείται και από την αίσθηση εισβολής στην ιδιωτικότητα και, ακολούθως, οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Suh & Lee, 2017).

Όταν εργαζόμενοι χρήστες των Τεχνολογιών της Επικοινωνίας και της Πληροφορίας καλούνται να φέρουν εις πέρας κάποια εργασία που εξαντλεί ή υπερβαίνει τους διαθέσιμους πόρους βιώνουν στρες (Lei & Ngai, 2014). Το στρες που οφείλεται στη χρήση των Τεχνολογιών της Επικοινωνίας και της Πληροφορίας ονομάζεται τεχνοστρές. Στους οργανισμούς βιώνεται από τους τελικούς χρήστες, στην προσπάθειά τους να συμβαδίσουν με τη συνεχή ανάπτυξη των ανωτέρω τεχνολογιών και να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που προκύπτουν για την αποτελεσματική χρήση τους (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan, & Tu, 2008).

Η μικρότερης έντασης και κλίμακας τηλεργασία φαίνεται να καθιστά τους εργαζόμενους περισσότερο ευάλωτους στο τεχνοστρές από ό,τι συναδέλφους τους που τηλεργάζονται πολύ εντατικά. Προκειμένου οι τηλεεργαζόμενοι, και δη οι λιγότερο έμπειροι στην τηλεργασία, να εξοικειωθούν με τις νέες τεχνολογίες και να καλλιεργήσουν θετικότερη στάση προς αυτές, θα μπορούσε να παρασχεθεί σχετική εκπαίδευση (Suh & Lee, 2017).

3.2.6 Επικοινωνία και συνεργασία

Η διατήρηση και καλλιέργεια σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων είναι καθοριστική για την επιτυχή εφαρμογή της τηλεργασίας. Οι τηλεεργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι από τον χώρο του γραφείου είναι σημαντικό να επικοινωνούν αποτελεσματικά, ειδικότερα όταν συνεργάζονται για την επίτευξη έργων (Charalampous et al., 2019). Η τηλεργασία φαίνεται ότι παρέχει ένα νέο πλαίσιο για την εκ νέου διαμόρφωση σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων (Taskin & Bridoux, 2010).

Στην τηλεργασία η φυσική απόσταση εμποδίζει την επικοινωνία από κοντά. Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο θεωρείται το μέσο που προσφέρει τον υψηλότερο βαθμό κοινωνικής παρουσίας και τον μεγαλύτερο πλούτο για τη μεταφορά της πληροφορίας (Daft & Lengel, 1986. Gajendran & Harrison, 2007), καθώς παρέχει πολλά κανάλια γι' αυτό τον σκοπό, μέσω του πηγαίου προφορικού λόγου, των παραγωγιστικών στοιχείων που τον συνοδεύουν και της γλώσσας του σώματος και επειδή μπορεί να προσφέρει άμεσα ανατροφοδότηση αναφορικά με την κατανόηση του μηνύματος (Daft & Lengel, 1986).

Οι σχέσεις των εργαζόμενων, λόγω έλλειψης φυσικής εγγύτητας που προκύπτει από την τηλεργασία, πιθανώς μεταβάλλονται (Charalampous et al., 2019). Η συγκρότηση της ομάδας μπορεί να εμποδιστεί από την έλλειψη φυσικής εγγύτητας, με αρνητικές συνέπειες, όπως την κωλυσισεργία στη λήψη αποφάσεων που μπορεί να κοστίσει στην αποδοτικότητά της (Kurland & Bailey, 1999). Λόγω της φυσικής απόστασης των τηλεεργαζόμενων από τους συναδέλφους τους, ενδέχεται οι πρώτοι να αισθάνονται ότι υπολείπονται στην ενημέρωση και ανατροφοδότηση και ότι ως εκ τούτου δεν έχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για να λάβουν ορθές αποφάσεις και να φέρουν εις πέρας το έργο τους επιτυχώς. Όταν αυτό συμβαίνει, είναι πιθανό να διστάζουν να έρθουν σε επαφή με τα άλλα μέλη της ομάδας, με το σκεπτικό ότι ίσως φανούν ανεπαρκείς και γίνουν αντικείμενο κριτικής (Golden et al., 2008).

Οι προϊστάμενοι των τηλεεργαζόμενων φαίνεται να θεωρούν ότι στην τηλεργασία εμφανίζονται περιορισμοί στην ομαδική εργασία και τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση (Illegems et al., 2001). Ως δυσκολίες της τηλεργασίας, οι προϊστάμενοι ανέφεραν πρώτη σε συχνότητα, την έλλειψη της επικοινωνίας από κοντά και τα οφέλη της, όπως τον ανεπίσημο χαρακτήρα της, την ευκολία και τον πλούτο της, καθώς περιλαμβάνει μη λεκτικά σήματα. Η δεύτερη πιο συχνά αναφερόμενη δυσχέρεια που εντόπισαν ήταν αναφορικά με την ομαδική συνεργασία και την αλληλεξάρτηση των μελών της ομάδας των συναδέλφων. Προκειμένου

να λειτουργεί η ομάδα αποτελεσματικά, χρειάζεται τα μέλη να είναι προσβάσιμα μεταξύ τους, να συντονίζουν τις ενέργειές τους και να συγκροτούν συνεκτικούς δεσμούς συναδελφικότητας (Greer & Payne, 2014). Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, ανέφεραν δυσκολίες κατανόησης των ομαδικών στόχων όταν εργάζονταν εξ αποστάσεως (Bélanger et al., 2013).

Οι ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, σε επίπεδο επίσημο αλλά και ανεπίσημο, φαίνεται ότι είναι ουσιαστικές για να τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους αποδέκτες των υπηρεσιών (Bélanger & Collins, 1998. Bélanger, 1999. Θεοδώρου, Κοντονή, Κοντογιάννης, & Σκλάβου, χ.χ.). Σημειώνεται ότι οι τηλεεργαζόμενοι για να υπερκεράσουν τις δυσκολίες της τηλεργασίας που οφείλονται στη φυσική απόσταση αξιοποίησαν τα τεχνολογικά μέσα για να δηλώνουν διαθέσιμοι και να διατηρούν την επαφή και την επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους (Greer & Payne, 2014). Σε κάποιες περιπτώσεις, κατέφυγαν σε στρατηγικές σηματοδότησης για να κάνουν αισθητή την παρουσία τους και την προθυμία για συνεργασία, αποστέλλοντας συχνότερα και με δική τους πρωτοβουλία μηνύματα σε συναδέλφους και προϊσταμένους. Επιπλέον, παρακολουθούσαν τα ηλεκτρονικά μηνύματα που δέχονταν και ανταποκρίνονταν άμεσα σε αυτά. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η αλληλεπίδραση των συναδέλφων θα μπορούσε να αυξηθεί με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Taskin & Edwards, 2007). Επιπλέον, καθώς ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες στους τηλεεργαζόμενους (Nicklin et al., 2016), η εκπαίδευση για την απόκτησή τους, θα μπορούσε να συνδράμει στο να τηλεεργαστούν κατά το δυνατόν απρόσκοπτα και συνακόλουθα, η τηλεργασία να λειτουργήσει επιτυχώς και να καθιερωθεί στον οργανισμό (Clear & Dickson, 2005).

3.2.7 Εικονικές ομάδες

Στους σύγχρονους οργανισμούς φαίνεται ότι η εργασία σε ομάδες γνωρίζει όλο και μεγαλύτερη άνθιση (Bell & Kozlowski, 2002. Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016). Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και των νέων τάσεων στις μορφές ομαδικής συνεργασίας και χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να λειτουργήσουν εικονικές ομάδες εργασίας, τα μέλη των οποίων συνεργάζονται εξ αποστάσεως κυρίως μέσω ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας (Bell & Kozlowski, 2002. Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004. Kurland and Bailey, 1999),

παρέχοντας έργο από διαφορετικούς τόπους και σε διαφορετικούς χρόνους (Workman, 2007).

Στην τηλεργασία η ομαδική επικοινωνία μπορεί να διευκολυνθεί με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών της επικοινωνίας (Kurland & Bailey, 1999). Θα χρειαστεί να προσφέρονται και τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα που θα υποστηρίζουν την ανταλλαγή της πληροφορίας και την επικοινωνία των μελών, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι ψηφιακές βιβλιοθήκες, οι βάσεις δεδομένων, τα μηνύματα, οι τηλεδιασκέψεις με εικόνα και ήχο και πλήθος άλλων εφαρμογών και εργαλείων για τον σχεδιασμό των εργασιών (Workman, 2007). Συγκρίνοντας τα προσφερόμενα μέσα, φαίνεται ότι τον μεγαλύτερο πλούτο διαθέτουν οι τηλεδιασκέψεις, παρέχοντας σε πραγματικό χρόνο πολλούς διαύλους επικοινωνίας και δυνατότητες για μεγαλύτερο βαθμό αλληλεπίδρασης και πλησιάζοντας περισσότερο από τα άλλα μέσα την επικοινωνία από κοντά (Daft & Lengel, 1986. Workman, 2007).

Επιπλέον, καθώς οι εργαζόμενοι και τηλεεργαζόμενοι δεν βρίσκονται κοντά, όπως στο περιβάλλον του γραφείου, η εκπαίδευση για την ανάπτυξη ικανοτήτων ομαδικής επικοινωνίας και συνεργασίας στο νέο πλαίσιο εργασίας, με τη χρήση τεχνολογικών μέσων, θα μπορούσε να συντελέσει στην αποτελεσματική τηλεργασία (Baruch, 2000. Greer & Payne, 2014. Hertel et al., 2005. Kurland & Bailey, 1999. Workman, 2007), πέρα από την εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν ευρύτερα ομάδες εργασίας, όπως η ομαδική στοχοθεσία και οι ρόλοι στην ομάδα (Hertel et al., 2005). Για να λειτουργήσουν εύρυθμα οι εικονικές ομάδες, πιθανώς είναι βασικό να καλλιεργηθεί ένα κλίμα μοιράσματος και ανταλλαγής της πληροφορίας μεταξύ των μελών τους, από όπου και αν εργάζονται (Torí, 2004), καθώς και εμπιστοσύνης, που θα ενισχύει την επικοινωνία και μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται άνετα να εκφράσουν στην εικονική ομάδα τους προβληματισμούς και τις απόψεις τους, να αλληλεπιδρούν, να σχετίζονται με τους συναδέλφους και να συνεργάζονται. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να προγραμματίζουν τακτικά τηλεδιασκέψεις του προσωπικού (Kurland & Bailey, 1999). Η υλοποίηση συχνών τηλεδιασκέψεων θα μπορούσε να ωφελήσει και τις ομάδες εργασίας (Bélanger, 1999). Η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ανταλλαγή και το μοίρασμα πληροφοριών, γνώσεων και εμπειριών θα μπορούσε συν τοις άλλοις να συμβάλει στη διεύρυνση της τεχνογνωσίας των εργαζόμενων (Maruyama & Tietze, 2012).

3.2.8 Μεταφορά γνώσης

Μία διάσταση της μάθησης είναι η αλληλεπίδραση, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και στον εργασιακό χώρο, μεταξύ των μελών μιας ομάδας που επικοινωνούν, συνεργάζονται και δρουν (Illeris, 2016). Η μεταφορά γνώσης είναι θεμελιώδης για την ευδοκίμηση των οργανισμών (Taskin & Bridoux, 2010), είτε η γνώση αυτή είναι φανερή ή σιωπηρή. Επομένως, είναι σημαντικό οι τηλεεργαζόμενοι να μην είναι αποκομμένοι αλλά να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν ιδέες και εμπειρίες (Taskin & Edwards, 2007). Φαίνεται ότι σε ατομικό επίπεδο, η μεταφορά τεχνογνωσίας γίνεται ευκολότερη όταν η πηγή και ο αποδέκτης σχετίζονται στενά και έχουν την ίδια οργανωσιακή κοινωνική γνώση, τη γνώση δηλαδή που μπορεί να έχουν τα μέλη ενός οργανισμού για να διευκολύνουν τη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ τους (Taskin & Bridoux, 2010). Κατά την τηλεργασία, ωστόσο, πιθανώς εμφανίζονται δυσχέρειες στην αποτελεσματική ανταλλαγή και μετάδοση πληροφοριών και γνώσεων στον οργανισμό και στη δημιουργία κοινωνικών δικτύων των εργαζομένων που μπορούν να στηρίξουν τις παραπάνω διαδικασίες (Bélanger et al., 2013). Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η επιθυμία για ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης με συναδέλφους στο γραφείο, ενίοτε αυθόρμητα και ανεπίσημα, μπορεί να είναι η αιτία που κάποιοι δεν θα θελήσουν να τηλεεργαστούν (Bélanger, 1999).

Προκειμένου η διάχυση γνώσης στον οργανισμό να μην πληγεί από την τηλεργασία, οι εργαζόμενοι, τηλεεργαζόμενοι και μη, θα ήταν πιθανώς χρήσιμο να καλλιεργήσουν κοινωνικές και ψηφιακές ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να συνάπτουν και να διατηρούν σχέσεις, να ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσα σε ένα νέο, ψηφιακό περιβάλλον (Taskin & Bridoux, 2010), χρησιμοποιώντας εργαλεία των νέων τεχνολογιών που θα επιτρέπουν την κοινωνική δικτύωση με τους συναδέλφους. Μέσω αυτών των δικτύων, θα μπορούν ενδεχομένως να αντλούν και να μεταδίδουν γνώσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των εργασιακών στόχων (Bélanger et al., 2013. Nicklin et al., 2016).

3.2.9 Κουλτούρα Οργανισμού

Η τηλεργασία θα μπορούσε να ιδωθεί ως μία νέα μορφή εργασίας, στην οποία αλλάζει ο τρόπος που αυτή οργανώνεται καθώς και ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού (Taskin & Edwards, 2007. Wicks, 2002). Αναφορικά με τη διοίκηση, δημιουργούνται προκλήσεις σχετικά με την ορατότητα και την παρουσία των εργαζομένων. Η πρώτη αφορά τη

δυνατότητα επίβλεψής τους και η δεύτερη τη δυνατότητά τους να σχετίζονται με άλλους στον εργασιακό χώρο (Felstead, Jewson, & Walters, 2003).

Σε κάποιες περιπτώσεις οι τηλεργαζόμενοι ανησυχούν ότι η φυσική απουσία τους, που συνδέεται με την έλλειψη ορατότητάς τους, μπορεί να αποβεί εις βάρος τους, εμποδίζοντάς τους να αποδείξουν την προσήλωση και τη συμβολή τους στους στόχους του οργανισμού ή θέτοντάς τους σε κίνδυνο να θεωρηθούν πιο πιθανοί υποψήφιοι σε μελλοντικές περικοπές προσωπικού ή αποτελώντας τροχοπέδη για μελλοντικές προαγωγές (Torii, 2004) και ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Charalampous et al., 2019. Maruyama & Tietze, 2012). Προκειμένου να αντισταθμίσουν την έλλειψη ορατότητάς τους από τον φυσικό χώρο εργασίας, κάποιοι τηλεργαζόμενοι αύξησαν τη διαθεσιμότητά τους και εφάρμοσαν ακραίες πρακτικές, όπως για παράδειγμα αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων εκτός ωραρίου εργασίας και απουσία διαλειμμάτων (Felstead et al., 2003).

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορίας θα μπορούσε να συμβάλει στη διασφάλιση της ορατότητας και παρουσίας τους (Maruyama & Tietze, 2012). Μέσα σε αυτό το νέο, προσομοιωμένο εργασιακό περιβάλλον, που διαμορφώνεται με την υποστήριξη των τεχνολογικών μέσων, τα οποία διαθέτουν όλο και μεγαλύτερο πλούτο, οι άνθρωποι εργάζονται και συνεργάζονται. Η παρουσία τους σε αυτό το κοινό πλαίσιο, που έχει εικονική και όχι φυσική υπόσταση, θα μπορούσε να ιδωθεί ως «τηλεπαρουσία» (Workman, 2007).

Θα ήταν πιθανώς χρήσιμο να συνειδητοποιήσουν οι οργανισμοί ότι οι συνεχείς αλλαγές που διαδραματίζονται στον κόσμο επηρεάζουν και τον τρόπο που εργαζόμαστε (de Kok, 2016). Προκειμένου να ευδοκιμήσει η τηλεργασία, φαίνεται ότι προϋπόθεση αποτελεί η κουλτούρα του οργανισμού να συνάδει με τη νέα αυτή μορφή οργάνωσης της εργασίας ως προς τον τρόπο και τους κανόνες διοίκησης του προσωπικού. Σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον, η τηλεργασία θα μπορούσε να λειτουργήσει ενισχύοντας τη λογοδοσία, την παρακολούθηση και εποπτεία των εργαζόμενων υπό ένα νέο πρίσμα πρακτικών ελέγχου, οι οποίες θα βασίζονται στην εμπιστοσύνη (Taskin & Edwards, 2007).

Θα ήταν ωφέλιμο για την ευδοκίμηση της τηλεργασίας να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης οργανισμών και τηλεργαζόμενων. Από τη μία πλευρά, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εμπιστεύονται τους τηλεργαζόμενους ότι θα παραγάγουν ποιοτικό έργο και οι τηλεργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, να εμπιστεύονται τον οργανισμό ότι, παρά τη φυσική απουσία τους, μεριμνά γι' αυτούς (Charalampous et al., 2019). Στο

πλαίσιο αυτό, η διοίκηση δεν θα λειτουργεί ελέγχοντας αδιάλειπτα τους εργαζόμενους, αλλά με έκδηλη εμπιστοσύνη στη δυνατότητα και την προαίρεσή τους να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η στάση αυτή θα μπορούσε να ενισχύσει τη σύνδεσή τους με τον οργανισμό (Torí, 2004).

Επίσης, για την επιτυχή εφαρμογή της, φαίνεται ότι είναι σημαντικό η τηλεργασία να αντιμετωπίζεται από όλους τους εργαζόμενους ως μία μορφή εξίσου απαιτητικής εργασίας με εκείνη που παράγεται στο γραφείο (Kurland & Bailey, 1999). Επιπλέον, για την εδραίωσή της θα ήταν ωφέλιμο να ανθίσει μια κουλτούρα διοίκησης που θα βασίζεται περισσότερο στα αποτελέσματα έργου και όχι στην φυσική παρουσία (Baruch, 2000), δηλαδή θα βαραίνει η εργασιακή απόδοση και όχι η ορατότητα των εργαζόμενων. Κατά συνέπεια, κριτήριο επιβράβευσης και εξέλιξης θα είναι η υψηλή αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου, ανεξάρτητα από τη φυσική παρουσία του στις εγκαταστάσεις του οργανισμού (de Kok, 2016. Maruyama & Tietze, 2012).

Οργανισμοί με οργανωσιακή κουλτούρα που διέπεται από αυξημένη ευελιξία ενδέχεται να είναι πιθανότερο να εφαρμόσουν τηλεργασία (Peters & Batenburg, 2015). Επίσης, η αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού, ώστε να είναι κατάλληλη για την εφαρμογή τηλεργασίας, μπορεί να είναι καίριας σημασίας (Watad & Will, 2003). Εν τούτοις, η αλλαγή ως διεργασία συχνά αποβαίνει επίπονη. Σε κάποιες περιπτώσεις, η αλλαγή στους οργανισμούς ενδέχεται να εκληφθεί ως απειλή που βάλλει την υπόσταση των ατόμων ή/και των οργανισμών. Ο φόβος αυτός μπορεί να προκαλέσει ανάλογη με αυτόν αντίσταση, που ενδέχεται να εκδηλωθεί με άρνηση και αγκύλωση σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές που οδηγούν μακροπρόθεσμα σε τέλμα (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016). Με στόχο να συντελεστούν οι αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού που απαιτούνται για να εδραιωθεί η τηλεργασία, ο ρόλος των προϊσταμένων ενδεχομένως είναι καθοριστικός, όπως και η υποστήριξη που θα προσφέρουν στους τηλεργαζόμενους για την προσαρμογή τους στη νέα κατάσταση (Greer & Payne, 2014).

Η έλλειψη εξοικείωσης με την πρακτική της τηλεργασίας μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην εφαρμογή της (Illegems et al., 2001). Πριν τηλεργαστούν οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παρουσιάσουν την τάση να μεγεθύνουν τις αρνητικές πτυχές της τηλεργασίας και να παραβλέπουν τις θετικές, ενώ, μετά την απόκτηση σχετικής εμπειρίας, η πλειοψηφία τους πιθανώς να αναφέρει ευεργετικά αποτελέσματα για τους ίδιους και οι αρχικοί φόβοι να μην επιβεβαιωθούν (Maruyama & Tietze, 2012). Η εκπαίδευση των εργαζόμενων προκειμένου να

γνωρίσουν τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας θα μπορούσε να συνδράμει στο να αποκτήσουν μια θετικότερη στάση προς αυτή και να είναι πιο ανοιχτοί και δεκτικοί στην αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού που τη συνοδεύει (Wataad & Will, 2003).

Πέρα από αυτά, θα ήταν ωφέλιμο μέσω της εκπαίδευσης οι προϊστάμενοι να δεχτούν ερεθίσματα ώστε να συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας υποστηρικτικής κουλτούρας της τηλεργασίας. Σε αυτή την κατεύθυνση, μπορεί να οδηγήσει και η εκπαίδευση σε θέματα τηλεργασίας, για παράδειγμα με την απόκτηση γνώσεων των πλεονεκτημάτων της τηλεργασίας (Nicklin et al., 2016). Σημειώνεται ότι η έλλειψη πληροφόρησης αναφορικά με την τηλεργασία ίσως συνδέεται με την άρνηση υιοθέτησής της στους οργανισμούς (Forgacs, 2010).

Επιπρόσθετα, θα ήταν χρήσιμο να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης για τους τηλεργαζόμενους, που δεν θα εστιάζονται μόνο στην απόκτηση ψηφιακών ικανοτήτων αλλά και γνώσεων και ικανοτήτων για την ενίσχυση της σωματικής και ψυχικής υγείας. Τα εν λόγω προγράμματα, επιπλέον, θα μπορούσαν να προσφέρουν ερεθίσματα στους ιθύνοντες για υιοθέτηση νέων στάσεων ως προς την άσκηση εξουσίας με περισσότερο ανθρωπιστικές κατευθύνσεις, με απώτερο σκοπό η προτεινόμενη εκπαίδευση να προσφέρει τα απαιτούμενα εφόδια για την εφαρμογή ισορροπημένης και αποτελεσματικής τηλεργασίας (Ortega-Carrillo, 2020), που θα υπηρετεί τον άνθρωπο και όχι τις επιταγές του καπιταλισμού (Brookfield, 2005, 2007, 2016).

Πριν από την εφαρμογή της τηλεργασίας θα μπορούσε να προηγηθεί εκπαίδευση όχι μόνο σε τεχνικά ζητήματα αλλά και στην αλλαγή κουλτούρας της εργασίας (Akkirman & Harris, 2005). Η ικανότητα ανοιχτοσύνης στην εμπειρία που φαίνεται ότι ενισχύει τα θετικά συναισθήματα κατά την τηλεργασία (Anderson et al., 2015) θα ήταν ενδεχομένως επωφέλης να καλλιεργηθεί περαιτέρω. Με στόχο την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, εκτός από την εκπαίδευση, σημαντική φαίνεται ότι είναι και η συμβουλευτική των τηλεργαζόμενων αναφορικά με τις προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξής τους (Charalampous et al., 2019).

3.2.10 Διαχείριση και εκτέλεση εργασιών

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι προϊστάμενοι, λόγω της μειωμένης ορατότητας των τηλεργαζόμενων, επικαλέστηκαν την εμπιστοσύνη προς τους τελευταίους. Με άλλα λόγια, τους έδειξαν ότι θεωρούν πως μπορούν να είναι παραγωγικοί χωρίς την παρέμβασή τους

(Felstead et al., 2003). Η ιδέα της εμπιστοσύνης προς τους τηλεργαζόμενους φαίνεται ότι αντικατέστησε τον παραδοσιακό έλεγχο από τους προϊστάμενους και έδωσε τη θέση του στον έλεγχο από τους ίδιους τους εργαζόμενους, δηλαδή στον αυτοέλεγχο (Taskin & Edwards, 2007). Η εμπιστοσύνη αυτή συνεπάγεται ότι οι τηλεργαζόμενοι είναι σε θέση να λειτουργούν οι ίδιοι ως επόπτες του εαυτού τους (Felstead et al., 2003), κάτι που πιθανώς απαιτεί την καλλιέργεια διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων. Στο σημείο αυτό, αναφέρεται ότι ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η τηλεργασία ενδέχεται να οδηγήσει σε μία νέα οργάνωση των διαδικασιών, που θα επιφέρει αλλαγή και στη διοικητική δομή. Με άλλα λόγια, ίσως οι τηλεργαζόμενοι μελλοντικά δεν θα αναφέρονται σε μεσαία στελέχη αλλά απευθείας στην ανώτερη ιεραρχία (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Μία πιθανή πρόκληση για την τηλεργασία πιθανώς είναι η δυσκολία συγκέντρωσης στην εργασία στο περιβάλλον του σπιτιού. Ενώ η τηλεργασία θα μπορούσε να ιδωθεί ως ευκαιρία εργασίας χωρίς διακοπές και περισπασμούς από συναδέλφους (Kurland & Bailey, 1999) και μάλιστα κάποιοι φαίνεται να την προτιμούν πιστεύοντας ότι κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνουν την παραγωγικότητά τους (Bélanger, 1999), άλλοι ενδεχομένως θα θεωρήσουν ότι δυσκολεύονται από αποσπάσεις προερχόμενες από το περιβάλλον του σπιτιού. Πιθανώς οι τηλεργαζόμενοι χρειάζονται ικανότητες αυτορρύθμισης, ώστε να είναι σε θέση να επικεντρώνονται στην εργασία τους και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε αυτή καθώς και ικανότητες αυτοπειθαρχίας, για να συγκεντρώνονται και να μην παρασύρονται από περισπασμούς στον οικιακό χώρο τους (Greer & Payne, 2014).

Περαιτέρω, ικανότητες συγκέντρωσης και αφοσίωσης στο έργο θα μπορούσαν ίσως να φανούν χρήσιμες στους τηλεργαζόμενους που δέχονται περισπασμούς και διακοπές από το εργασιακό περιβάλλον τους μέσω ποικίλων διαύλων επικοινωνίας που προσφέρονται από τις νέες τεχνολογίες (Charalampous et al., 2019. Leonardi et al., 2010. Workman, 2007). Οι τηλεργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν ώστε να διαχειρίζονται επιτυχέστερα τους περισπασμούς, χρησιμοποιώντας επικοινωνιακές τακτικές που θα εφαρμόζουν με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών (Leonardi et al., 2010).

Η ικανότητα για αυτοπειθαρχία θα μπορούσε να αποβεί βαρύνουσα σημασίας για την εφαρμογή της τηλεργασίας (Baruch, 2000. Bélanger & Collins, 1998). Παρόλο που η αυτοπειθαρχία είναι χρήσιμη για τους τηλεργαζόμενους (Felstead & Jewson, 1999. Nicklin et al., 2016), στην πράξη συχνά δυσκολεύονται στην επίτευξή της, με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να νιώθουν δυσαρεστημένοι με τον εαυτό τους (Felstead & Jewson, 1999), κάτι

που ίσως θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με σχετική εκπαίδευση. Προς επίρρωση αυτής της θέσης, σημειώνεται ότι η ικανότητα των τηλεργαζόμενων να μπορούν να ελέγχουν τον εαυτό τους αναφορικά με τις επαγγελματικές εργασίες και τις οικιακές δραστηριότητές τους φαίνεται να επηρεάζει θετικά τον τρόπο που διαχειρίζονται τον χρόνο τους και να μειώνει τα επίπεδα στρες, λειτουργώντας ευεργετικά για την υγεία τους (Dima et al., 2019).

Επιπρόσθετα, η αυτονομία των εργαζόμενων φαίνεται ότι είναι ένας παράγοντας που συντελεί στην επιτυχή εφαρμογή της τηλεργασίας (Clear & Dickson, 2005). Προς αυτή την κατεύθυνση, οι τηλεργαζόμενοι θα μπορούσαν να αναπτύξουν ικανότητες που θα τους συνδράμουν ώστε να λειτουργούν περισσότερο αυτόνομα, μειώνοντας την εξάρτησή τους από τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους (Dima et al., 2019) και να αυξήσουν την αυτεπάρκειά τους (Bélanger & Collins, 1998), λύνοντας μόνοι τους τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται και προγραμματίζοντας με αποτελεσματικό τρόπο τις εργασίες τους, κάνοντας σωστή διαχείριση χρόνου (Bélanger & Collins, 1998. Nicklin et al., 2016).

Ειδικότερα, κάποιοι τηλεργαζόμενοι ενδέχεται να πιστεύουν ότι η συναναστροφή από κοντά με συναδέλφους μπορεί να συνδράμει στην επίλυση προβλημάτων (Bélanger, 1999) ή/και να νιώθουν την ανάγκη να βρίσκονται σε εγγύτητα με τον προϊστάμενο για να αντλούν βοήθεια σε απαιτητικές περιστάσεις, όπως στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Η καλλιέργεια ικανοτήτων επίλυσης προβλήματος θα μπορούσε να ευνοήσει τους τηλεργαζόμενους που βρίσκονται σε φυσική απόσταση από τους συναδέλφους τους (Torì, 2004).

Άλλες πιθανές προκλήσεις για την τηλεργασία θα μπορούσαν να είναι η δυσκολία διαχείρισης χρόνου (Workman, 2007) και τήρησης του χρονοδιαγράμματος εργασιών (Kurland & Bailey, 1999). Φαίνεται ότι για την εφαρμογή της τηλεργασίας είναι χρήσιμες η ικανότητα διαχείρισης χρόνου (Baruch, 2000), καθώς και η ικανότητα των τηλεργαζόμενων να ελέγχουν από μόνοι τους τον ρυθμό της δουλειάς τους (Bailey & Kurland, 2002). Συνεπώς, θα ήταν ωφέλιμο ενδεχομένως οι τηλεργαζόμενοι να εκπαιδευτούν για να αποκτήσουν ικανότητες στη διαχείριση χρόνου (Clear & Dickson, 2005), στον χρονοπρογραμματισμό έργων και τη στοχοθεσία, ώστε να υλοποιούν τις εργασίες τους κατά προτεραιότητα και εμπρόθεσμα (Greer & Payne, 2014), χωρίς να αισθάνονται απαραίτητη τη φυσική παρουσία του προϊσταμένου γι' αυτόν τον σκοπό (Torì, 2004) αλλά να είναι σε θέση να λειτουργούν ανεξάρτητα και να προσανατολίζονται στα αποτελέσματα (Nicklin et al., 2016). Συν τοις άλλοις, οι τηλεργαζόμενοι θα μπορούσαν να καλλιεργήσουν ικανότητες αυτοκινητροδότησης για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα στην τηλεργασία (Bélanger &

Collins, 1998. Dima et al., 2019), ειδικότερα κατά τη διεκπεραίωση εργασιών υψηλής δυσκολίας (Baruch, 2000).

3.2.11 Διοίκηση προσωπικού

Οι πρακτικές διοίκησης των τηλεργαζόμενων μπορεί να επηρεάσουν δραστικά την αποτελεσματικότητά τους (Grant et al., 2013). Η επιφυλακτικότητα των προϊσταμένων απέναντι στην εφαρμογή της τηλεργασίας μπορεί να την εμποδίσει (Bailey & Kurland, 2002). Ως εμπόδιο στην τηλεργασία μπορεί να θεωρηθεί από τους τελευταίους η έλλειψη δυνατότητας άμεσης επίβλεψης των εργαζόμενων (Illegems et al., 2001) και ελέγχου (Bailey & Kurland, 2002). Πολλοί προϊστάμενοι φαίνεται ότι προτιμούν να διοικούν το προσωπικό από κοντά, θεωρώντας ότι κατ' αυτό τον τρόπο είναι σε καλύτερη θέση να παρακολουθούν την απόδοση των εργαζόμενων και να τους κατευθύνουν στην υλοποίηση των εργασιακών στόχων (Torì, 2004). Πέρα από την παρακολούθηση της αποδοτικότητάς του, η διαχείριση του προσωπικού που εργάζεται από διαφορετικές τοποθεσίες πιθανώς να προκαλέσει δυσκολίες στους προϊσταμένους στον συντονισμό και τη συμβουλευτική καθοδήγησή του (Greer & Payne, 2014. Kurland & Bailey, 1999).

Η τηλεργασία φαίνεται ότι παρέχει ένα νέο πλαίσιο για την εκ νέου διαμόρφωση του τρόπου διοίκησης του προσωπικού (Taskin & Bridoux, 2010). Η διαχείριση του προσωπικού γίνεται από μακριά, χάρη στις νέες τεχνολογίες της επικοινωνίας (Kurland & Bailey, 1999), με την αξιοποίηση των οποίων οι προϊστάμενοι μπορούν να εφαρμόσουν τις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζουν και εκ του σύνεγγυς. Για να συμβεί αυτό, προϋπόθεση αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζόμενων να γίνει βάσει της επίτευξης στόχων, δηλαδή από τα εργασιακά αποτελέσματα και ανεξάρτητα από τη φυσική παρουσία τους (Torì, 2004). Φαίνεται ότι η εφαρμογή της τηλεργασίας ευνοείται από τη διοίκηση βάσει αποτελέσματος, που πιθανώς παρουσιάζει το πλεονέκτημα να μειώνει τον κίνδυνο περιορισμού της μεταφοράς γνώσης (βλ. κεφ. 3.2.8), καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιους στόχους απαιτείται να εκπληρώσουν (Peters & Batenburg, 2015).

Επιπλέον, για την επιτυχή εφαρμογή της τηλεργασίας φαίνεται ότι προαπαιτούμενο είναι η ύπαρξη κλίματος υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης (Martínez-Sánchez et al., 2008) σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Θα μπορούσε να καλλιεργηθεί για την ευδοκίμηση της τηλεργασίας στάση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τηλεργαζόμενων και προϊσταμένων (Bélanger &

Collins, 1998. de Kok, 2016) και συναδέλφων που δεν τηλεργάζονται (Baruch, 2000). Η εμπιστοσύνη του προϊσταμένου προς τον τηλεργαζόμενο ότι θα παραγάγει ποιοτικό έργο τηρώντας τις προθεσμίες είναι σημαντική και ενδεχομένως επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του δεύτερου (Grant et al., 2013).

Εξαιτίας της μειωμένης αλληλεπίδρασης δια ζώσης, είναι βαρύνουσας σημασίας η υψηλού επιπέδου εργασιακή κινητροδότηση (Hertel et al., 2004). Ενδέχεται να παρουσιαστούν δυσχέρειες στη διαχείριση τηλεργαζόμενου προσωπικού που για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του εργάζεται πλέον του εργασιακού ωραρίου (Grant et al., 2013). Οι προϊστάμενοι, προκειμένου να κινητροδοτούν τους τηλεργαζόμενους και να συμβάλουν στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής τους, θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν κατά την τηλεργασία τα εργαλεία και τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζουν και στο παραδοσιακό περιβάλλον εργασίας (Dima et al., 2019).

Οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν πώς θα διοικούν το προσωπικό τους αποτελεσματικά κατά την τηλεργασία (Ansong & Boateng, 2018), αποκτώντας γνώσεις και ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να καθοδηγούν και να συντονίζουν τους υπαλλήλους από όπου και αν εργάζονται, να καταρτίζουν χρονοδιαγράμματα και να θέτουν στόχους στους υφισταμένους για να ολοκληρώνονται εμπρόθεσμα τα έργα (Charalampous et al., 2019. Nicklin et al., 2016), να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων, τη διάχυση και το μοίρασμα της πληροφορίας, να προγραμματίζουν τα έργα και να κατανέμουν τις επιμέρους εργασίες, να παρέχουν ανατροφοδότηση, να δημιουργούν αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην ομάδα (Bell & Kozlowski, 2002) και να οργανώνουν συναντήσεις με το προσωπικό, κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών και εργαλείων (Taskin & Edwards, 2007).

Η συχνή επικοινωνία με τους προϊσταμένους, που όμως δεν γίνεται εν είδει ελέγχου αλλά με στόχο την προώθηση της συνεργασίας και την εύρεση λύσεων σε προβλήματα, θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη στους τηλεργαζόμενους (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009). Οι επιβλέποντες, προκειμένου οι τηλεργαζόμενοι να μην αισθάνονται αποκομμένοι από το εργασιακό περιβάλλον, αλλά ενταγμένοι σε αυτό, είναι καίριο να οργανώνουν σε τακτική βάση τηλεσυναντήσεις, ώστε οι τελευταίοι να ενημερώνονται για τις τρέχουσες υποθέσεις και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Morganson et al., 2010) και να μην παραμελούν τους τηλεργαζόμενους λόγω της φυσικής απόστασης, αλλά να φροντίζουν να ενισχύουν την

ταύτισή τους με τον οργανισμό και την αφοσίωσή τους στις αξίες και τους στόχους του (Taskin & Bridoux, 2010). Η ενίσχυση ικανοτήτων επικοινωνίας, επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης των προϊσταμένων θα μπορούσε να επιτευχθεί με σχετική εκπαίδευση (Θεοδώρου κ.συν., χ.χ. Μπουρής, Τερζή, & Τσέκος, 2017).

Η αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων (βλ. κεφ. 3.2.7) συνδέεται με διοικητικές πρακτικές που επικεντρώνονται στην αλληλεξάρτηση των μελών τους αναφορικά με τα έργα, τους στόχους και τα αποτελέσματα (Hertel et al., 2004). Οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να καλλιεργήσουν μία κουλτούρα που θα ενθαρρύνει και θα επικροτεί την ομαδικότητα και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ όλων των συναδέλφων, ανεξαρτήτως από τον χώρο στον οποίο εργάζονται. Στο πλαίσιο αυτό, θα είναι δυνατό να κοινοποιηθούν και να συζητηθούν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν και να παρέχεται ανατροφοδότηση (Lautsch et al., 2009). Η καλλιέργεια διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων των προϊσταμένων θα μπορούσε να συμβάλει στην εδραίωση σχέσεων μεταξύ τηλεργαζόμενων και μη (Taskin & Bridoux, 2010), στην υιοθέτηση θετικών στάσεων και στη διαμόρφωση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εποικοδομητικής συνεργασίας, όπου τα μέλη της ομάδας θα αλληλοϋποστηρίζονται και θα γίνονται σεβαστές όλες οι απόψεις, και οπτικές χωρίς να επικρίνονται. Γι' αυτόν τον σκοπό, οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν σε ικανότητες coaching, ώστε να ενθαρρύνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία και να διευκολύνουν την εξομάλυνση τυχόν δυσλειτουργιών που προκύπτουν σε αυτές, να παρέχουν ανατροφοδότηση στα μέλη της ομάδας, να τα παρακινούν προς την επίτευξη των εργασιακών στόχων και να ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία (Αγγελοπούλου, Δερλώπας, Καστρίτης, & Παυλάκης, 2016).

Σημειώνεται ότι δυσκολίες μπορεί να εμφανιστούν και στη διαχείριση του προσωπικού που δεν τηλεργάζεται, καθώς κάποιοι προϊστάμενοι ανέφεραν ότι το εν λόγω προσωπικό ενδέχεται να θεωρήσει ότι επιβαρύνεται με περισσότερη δουλειά ή να αισθανθεί ζήλια προς τους τηλεργαζόμενους (Greer & Payne, 2014). Στην περίπτωση που κάποιοι εργαζόμενοι επιδιώξουν να επωφεληθούν από την τηλεργασία επιθυμώντας να επικεντρωθούν στην εκτέλεση εργασιών, αφήνοντας μακριά τις οχλήσεις του γραφείου, ίσως το προσωπικό που θα παραμένει σε αυτό και θα τις επιφορτιστεί, να βιώσει μεγαλύτερο στρες (Bailey & Kurland, 2002). Οι προϊστάμενοι θα χρειαστεί ενδεχομένως να προβούν σε αλλαγές διαδικασιών ώστε ο όγκος της εργασίας όσων εργάζονται από το γραφείο να μην αυξάνεται

λόγω τηλεργασίας των συναδέλφων τους, για να αποφεύγονται παράπονα και αρνητικά συναισθήματα των πρώτων (Kurland & Bailey, 1999). Προκειμένου να μην υφίσταται σε όσους εργάζονται από τις εγκαταστάσεις του οργανισμού υπόνοια ευνοίας προς τους τηλεεργαζόμενους, οι προϊστάμενοι μπορούν να μεταχειρίζονται ισότιμα τις δύο αυτές ομάδες ως προς την ανατροφοδότηση που παρέχουν και την παρακολούθησή τους και να μην επικεντρώνονται στους εξ αποστάσεως εργαζόμενους (Lautsch et al., 2009).

3.2.12 Ψηφιακές ικανότητες

Για την εφαρμογή της τηλεργασίας, οι τηλεεργαζόμενοι είναι απαραίτητο να αποκτήσουν ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες (Bélanger & Collins, 1998. Dima et al., 2019. Nicklin et al., 2016), καθώς τυχόν έλλειμμά τους ενδέχεται όχι μόνο να έχει ως συνέπεια να μειονεκτούν σε προσόντα σε σχέση με συναδέλφους τους αλλά και την απόλυσή τους (Abulibdeh, 2020).

Περαιτέρω, οι ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για όλους τους ευρωπαίους πολίτες, ώστε να συμμετέχουν απρόσκοπτα στην ψηφιακή κοινωνία και την αγορά εργασίας (European Commission, 2015). Σύμφωνα με το πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με την ψηφιακή ικανότητα, τα πεδία που τη συνθέτουν είναι τα εξής πέντε: εγγραμματισμός πληροφορίας και δεδομένων, συνεργασία και επικοινωνία, δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, ασφάλεια και επίλυση προβλήματος (European Commission, n.d.). Ειδικότερα, για τους δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, οι γνώσεις και δεξιότητες χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή σε ό,τι αφορά την επεξεργασία κειμένου, τα υπολογιστικά φύλλα και τις υπηρεσίες Διαδικτύου αποτελούν προαπαιτούμενο προσόν διορισμού τους (Π.Δ. 50/2001, ΦΕΚ 39 Α΄, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει).

Στην Ελλάδα υπογραμμίζεται το έλλειμμα ψηφιακών δεξιοτήτων και η ανάγκη περαιτέρω καλλιέργειάς τους από τους εργαζόμενους αλλά και ευρύτερα, από τους πολίτες (Καμινιώτη, 2020). Συγκριτικά με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, φαίνεται ότι το εργατικό δυναμικό της Χώρας υστερεί σε ψηφιακές ικανότητες, ενώ οι υπηρεσίες του δημοσίου που προσφέρονται ψηφιακά υπολείπονται (Γαβρόγλου & Κώτσιος, 2020). Η εκπαίδευση για την απόκτηση ή επικαιροποίηση ψηφιακών δεξιοτήτων θα μπορούσε να μην είναι αποκομμένη από την καλλιέργεια οριζόντιων ικανοτήτων, όπως των ικανοτήτων επίλυσης προβλήματος, προσαρμοστικότητας, αποτελεσματικής συνεργασίας, ανθεκτικότητας και δημιουργικότητας (Abulibdeh, 2020. Clear & Dickson, 2005. Καμινιώτη, 2020. Παϊδούση, 2020).

Σημειώνεται ότι οι τηλεργαζόμενοι θα ήταν ωφέλιμο να λάβουν εκπαίδευση ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να επιλύουν συνηθισμένα και απλά προβλήματα δικτύου (Torì, 2004). Επιπρόσθετα, θα ήταν εποικοδομητικό οι ίδιοι, οι συνάδελφοί τους που εργάζονται από τον Οργανισμό, οι πελάτες και οι συνεργάτες να είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Nicklin et al., 2016).

Κλείνοντας, επισημαίνεται ότι για την εκπαίδευση σε θέματα τηλεργασίας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ηλεκτρονικές μέθοδοι με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (Harrington & Walker, 2004). Στην περίπτωση αυτή, θα χρειαστεί να προϋπάρχουν βασικές ψηφιακές δεξιότητες των εκπαιδευόμενων (European Commission, 2015. Παυλή-Κορρέ, 2020).

3.3 Επιμόρφωση για την τηλεργασία από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στην με αρ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/120/12705/30-6-2020 (ΑΔΑ: 6ΙΤΠ46ΜΤΛ6-ΙΡΘ) εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, έγινε μνεία στην υποχρέωση των υπηρεσιών να λάβουν μέριμνα για την εκπαίδευση των υπαλλήλων για την παροχή τηλεργασίας, κατά κύριο, δε, λόγο των εργαζόμενων που ανήκαν σε ομάδες αυξημένου κινδύνου λόγω Covid-19. Ωστόσο, προγράμματα που να εστιάζονται σε θέματα τηλεργασίας, κατά την τρέχουσα επιμορφωτική περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2021 και κατά τις δύο παρελθούσες, Σεπτεμβρίου-Δεκεμβρίου 2020 και Ιανουαρίου-Ιουλίου 2020, δεν εντοπίστηκαν στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπου αναρτάται ο προγραμματισμός του (<https://www.ekdd.gr>, 09/07/2021). Ως εκ τούτου, σχετική επιμόρφωση δεν έχει παρασχεθεί προσώρας στους υπαλλήλους από τον εν λόγω φορέα.

Σημειώνεται ότι στον θεματικό κύκλο: «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση» προσφέρονται προγράμματα που εστιάζονται στην καλλιέργεια οριζόντιων γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων, απαραίτητων για το στελεχιακό δυναμικό του Δημοσίου Τομέα, καθώς αποσκοπούν στην εδραίωση της νομιμότητας και την αποτελεσματική λειτουργία μιας Δημόσιας Διοίκησης που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, χ.χ.).

Ορισμένα από τα παραπάνω προγράμματα, τα οποία προσανατολίζονται σε ανάγκες που προκύπτουν στον παραδοσιακό χώρο εργασίας και κυρίως στοχεύουν στην ανάπτυξη κοινωνικών και διοικητικών ικανοτήτων, σχετίζονται με ζητήματα τηλεργασίας που

αναδείχθηκαν κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Ως εκ τούτου, ενδεχομένως θα μπορούσαν με τροποποιήσεις και προσαρμογές να επικεντρωθούν στο νέο πλαίσιο της τηλεργασίας. Κάποιοι από τους τίτλους είναι οι εξής: «Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», «Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Επίλυση προβλήματος (problem solving) και τεχνικές λήψης απόφασης», «Αποτελεσματική διαχείριση οργανωτικής αλλαγής», «Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Ηγεσία και στρατηγικός τρόπος σκέψης-οργανωσιακές αλλαγές», «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Ανάπτυξη ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο χώρο εργασίας (psychological resilience)», «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Προάσπιση και προαγωγή της ψυχολογικής ευεξίας στο χώρο εργασίας (psychological well being)», «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Σύγχρονα περιβάλλοντα και αντιμετώπιση εργασιακού στρες», «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Coaching και mentoring στη Δημόσια Διοίκηση», «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Παραγωγή γραπτού λόγου και τεχνικές παρουσιάσεων», «Διοίκηση μέσω στόχων», «Εκπαίδευση προϊσταμένων διευθύνσεων», «Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων» (<https://www.ekdd.gr>, 30/01/2021). Στον ίδιο θεματικό κύκλο περιλαμβάνονται και άλλα προγράμματα, που όμως δεν φαίνεται να προσφέρονται στην παρούσα φάση, όπως είναι τα παρακάτω: «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και η τέχνη της πειθούς», «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Δυναμική ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς», «Αποτελεσματική συμμετοχή των στελεχών σε συλλογικά όργανα του Κράτους», «Αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών». (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, χ.χ.). Επίσης, άλλο οριζόντιο πρόγραμμα που θα μπορούσε να δεχτεί προσαρμογές στα νέα δεδομένα της τηλεργασίας φέρει τον τίτλο: «Υγεία και ασφάλεια στην εργασία στον δημόσιο τομέα» και ανήκει στον θεματικό κύκλο: «Βιώσιμη Ανάπτυξη» (<https://www.ekdd.gr>, 30/01/2021).

Επιπρόσθετα, υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης από τους τηλεργαζόμενους προγραμμάτων του θεματικού κύκλου: «Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες», για την ανάπτυξη και αναβάθμιση ψηφιακών γνώσεων και ικανοτήτων των δημοσίων λειτουργών, ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά εργαλεία και εφαρμογές αυτοματισμού και οργάνωσης γραφείου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με σκοπό την παροχή υπηρεσιών (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, χ.χ.). Ενδεικτικά αναφέρονται οι τίτλοι προγραμμάτων: «Ανάπτυξη εφαρμογών με σχεσιακές βάσεις δεδομένων», «Ανοικτή διακυβέρνηση», «Βασικές ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες»,

«Εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση», «Επεξεργασία κειμένου με τη χρήση εφαρμογών ανοιχτού λογισμικού (libre office)», «Επεξεργασία λογιστικών φύλλων με τη χρήση εφαρμογών ανοιχτού λογισμικού (libre office)», «Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη», «Λογιστικά φύλλα excel: Βασικές δεξιότητες», «Μεθοδολογία και εργαλεία σύνθεσης παρουσιάσεων μέσω τηλεεκπαίδευσης», «Οργάνωση και χρονοπρογραμματισμός έργων», «Σύνταξη δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου», «Σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων Ίριδα και σύστημα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Υπουργείου Εσωτερικών». Ειδικότερα, για την προστασία και ασφάλεια προσωπικών δεδομένων, εντοπίζονται συναφή προγράμματα που φέρουν τους τίτλους: «Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων: Βασικές δεξιότητες», «Γενικός κανονισμός προστασίας δεδομένων: Οι υποχρεώσεις της Δημόσιας Διοίκησης» και «Βασικές γνώσεις σε θέματα ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων Υπουργείου Εσωτερικών». Σημειώνεται ότι στο παρελθόν υφίσταντο και άλλα προγράμματα, όπως τα παρακάτω, με τίτλους: «Αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) ως εργαλείου επικοινωνίας στη Δημόσια Διοίκηση», «Ανάλυση δεδομένων με λογιστικά φύλλα» και «Μεθοδολογία και εργαλεία σύνθεσης παρουσιάσεων» που δεν προσφέρονται στην παρούσα φάση (<https://www.ekdd.gr>, 30/01/2021).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται θέματα που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εμπειρικής έρευνας, που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται η συμβολή που αναμένεται να έχουν τα αποτελέσματα της έρευνας στην κεκτημένη γνώση και προσδιορίζονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της και ειδικότερα το ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιήθηκε, η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε, ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητάς τους και οι περιορισμοί της έρευνας, για την υλοποίηση της οποίας καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια για την τήρηση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας.

4.1 Συμβολή των αποτελεσμάτων στην κεκτημένη γνώση

Η παρούσα έρευνα επιδίωξε να φέρει στο φως, για πρώτη φορά, ευρήματα για τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής σε θέματα τηλεργασίας, υπό το πρίσμα των ίδιων. Η πρωτοτυπία του θέματος έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι η τηλεργασία, ενώ διεθνώς αποτελεί μία συνήθη πρακτική, για τις δημόσιες υπηρεσίες της Χώρας μας ήταν ένας πρωτόγνωρος τρόπος οργάνωσης της εργασίας που εφαρμόστηκε πολύ πρόσφατα και μάλιστα σε έκτακτες και κατεπείγουσες συνθήκες, εν μέσω της πανδημίας Covid-19 (βλ. κεφ. 3.1.2), χωρίς να έχουν προηγηθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων των εργαζόμενων που απαιτούνταν για την επιτυχή εφαρμογή της. Σημειώνεται, δε, ότι η θεσμοθέτηση νομοθετικού πλαισίου για την τηλεργασία στο Δημόσιο είναι σχετικά πρόσφατη και ακόμη βρίσκεται σε εξέλιξη (βλ. κεφ. 3.1.1).

Κατά συνέπεια, η εν λόγω μελέτη, στοχεύοντας στον εμπλουτισμό του ερευνητικού κενού (Bryman, 2017. Creswell, 2016) αναφορικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες δημοσίων

υπαλλήλων σε θέματα τηλεργασίας, αν και εστιάστηκε αποκλειστικά στην περίπτωση ενός Φορέα, της Περιφέρειας Αττικής (βλ. κεφ. 1), παρουσιάζει αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον. Προσδοκάται, δε, να συνεισφέρει με τα ευρήματά της να προστεθεί στην υφιστάμενη βιβλιογραφία (Bryman, 2017) αναφορικά με τη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και ευρύτερα δημοσίων οργανισμών. Τέλος, ευελπιστούμε η παρούσα ερευνητική εργασία να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω έρευνα.

4.2 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ορισμοί

4.2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σε συνάρτηση με τα ανωτέρω αναφερθέντα καθώς και με τα ζητήματα που αναδείχθηκαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση (βλ. Θεωρητικό Πλαίσιο), τέθηκαν ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας:

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων τηλεργαζόμενων υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής τηλεργασίας εν μέσω της πανδημίας Covid-19.

Ο ως άνω στόχος επιμερίστηκε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με βασικά χαρακτηριστικά της τηλεργασίας τους και, συγκεκριμένα, αναφορικά με τη συχνότητά της, την επιθυμητή μελλοντική συχνότητά της, τη χρήση VPN και άδειας διευκόλυνσης ευπαθών ομάδων και την επικοινωνία κατά την εφαρμογή της; (ερώτημα 1)
- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας των ίδιων, των προϊσταμένων τους, των τηλεργαζόμενων γενικότερα και των εργαζόμενων από το γραφείο που συνεργάζονται με τηλεργαζόμενους; (ερώτημα 2)
- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας

και αφορούν ζητήματα νομοθετικού πλαισίου, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τηλεργασίας; (ερώτημα 3)

- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας και αφορούν ζητήματα προστασίας και ασφάλειας δεδομένων κατά την τηλεργασία; (ερώτημα 4)
- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας και αφορούν ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας τους; (ερώτημα 5)
- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας και αφορούν ψηφιακές, κοινωνικές και διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους; (ερώτημα 6)
- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας και αφορούν διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους; (ερώτημα 7)

4.2.2 Εννοιολογικοί και λειτουργικοί ορισμοί

Για την πληρέστερη κατανόηση των βασικών εννοιών που περιλαμβάνονται στον ανωτέρω στόχο και τα ερευνητικά ερωτήματα, ακολουθούν εννοιολογικοί ορισμοί. Συγκεκριμένα, ως *επιμορφωτική ή εκπαιδευτική ανάγκη* ορίστηκε το έλλειμμα σε γνώσεις, ικανότητες και στάσεις που αναμένεται να καλυφθεί με οργανωμένη και στοχευμένη εκπαιδευτική παρέμβαση (Καραλής, 2012). Οι επιμορφωτικές ανάγκες διερευνήθηκαν υπό το πρίσμα των *απόψεων μονίμων και Ι.Δ.Α.Χ. υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής* (βλ. κεφ. 1) που είχαν την εμπειρία της τηλεργασίας. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα εξέτασε τις ρητές επιμορφωτικές ανάγκες των ανωτέρω, όπως προέκυψαν από τις απόψεις τους (Αναστασιάδης, 2010).

Καραλής, 2012). Οι συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων επιλέχθηκαν με το σκεπτικό της σταθερής σχέσης εργασίας τους με τον εν λόγω Φορέα.

Επιπλέον, ως *τηλεργασία* νοήθηκε η εξ αποστάσεως εργασία των δημοσίων υπαλλήλων που εφαρμόστηκε εκτάκτως ως μέτρο περιορισμού της διασποράς του Covid-19, στις περιπτώσεις που η φύση των καθηκόντων των υπαλλήλων επέτρεπε την άσκησή τους με εξ αποστάσεως μεθόδους. Λόγω του περιορισμού κυκλοφορίας για την αποφυγή του συγχρωτισμού και του συνωστισμού, χώρος της τηλεργασίας ήταν οι οικίες των υπαλλήλων, στα οριζόμενα ποσοστά επί του συνόλου των εργαζόμενων, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις (βλ. κεφ. 3.1.2). Η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στην τηλεργασία που παρείχαν οι παραπάνω υπάλληλοι για το χρονικό διάστημα από την 1η Ιανουαρίου 2021 έως τη στιγμή υποβολής του ερωτηματολογίου, που πραγματοποιήθηκε από 12 Απριλίου έως και 9 Μαΐου 2021. Η επιλογή του συγκεκριμένου διαστήματος έγινε με γνώμονα τις εξής παραμέτρους: 1) ήταν πρόσφατο στη μνήμη των ερωτηθέντων, 2) σύμφωνα με τις τότε ισχύουσες σχετικές ΚΥΑ ορίζονταν τα ίδια ποσοστά τηλεεργαζόμενων στις δημόσιες υπηρεσίες, επομένως είναι πιθανό ότι παγιώθηκε ανά υπηρεσία το ποσοστό τηλεεργαζόμενων και η συχνότητα τηλεργασίας τους και 3) λόγω της εμπειρίας που αποκτήθηκε κατά το προηγούμενο χρονικό διάστημα, πιθανώς επήλθε μεγαλύτερη εξοικείωση των υπαλλήλων με πρακτικές τηλεργασίας.

Πέρα από αυτά, ως *γνώση* θεωρήθηκε το σύνολο των γεγονότων σχετικά με ένα θέμα και η κατανόηση που κατέχει κάποιος αναφορικά με αυτό, η οποία αποκτήθηκε μέσα από την εμπειρία ή τη μελέτη, ενώ ως *ικανότητα*, η πρακτική εφαρμογή γνώσεων στις κατάλληλες περιστάσεις (Gupta et al., 2007). Οι *στάσεις* αφορούσαν τον τρόπο αντιμετώπισης ζητημάτων και καταστάσεων (<https://www.greek-language.gr/>). Τα ζητήματα *ψυχικής υγείας* αφορούσαν την εξισορρόπηση οικογενειακής και εργασιακής ζωής, την ψυχική κόπωση, το εργασιακό στρες, το τεχνοστρές, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δημιουργία και διαχείριση ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής ζωής και επαγγελματικής ζωής και την αποσύνδεση από την τηλεργασία (βλ. κεφ. 3.2.1, 3.2.2, 3.2.5). Οι επιμορφωτικές ανάγκες σε *κοινωνικές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις* αφορούσαν ζητήματα επικοινωνίας και συνεργασίας κατά την τηλεργασία (βλ. κεφ. 3.2.3, 3.2.6, 3.2.7, 3.2.8), ενώ οι επιμορφωτικές ανάγκες σε *ψηφιακές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις* αφορούσαν επικοινωνιακά εργαλεία των νέων τεχνολογιών, δηλαδή το υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την τηλεδιάσκεψη και τα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης, καθώς και τις τεχνολογίες της επικοινωνίας και της πληροφορίας, την οργάνωση και εκτέλεση εργασιών σε ψηφιακό περιβάλλον, τεχνικά ζητήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών (βλ. κεφ. 3.2.7, 3.2.12), το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ (βλ. κεφ. 3.1.3) και τις θεματικές επεξεργασίας κειμένου, υπολογιστικών φύλλων και Διαδικτύου (Π.Δ. 50/2001, ΦΕΚ 39 Α΄, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει).

Επιπρόσθετα, οι επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων σε *διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις* αφορούσαν ζητήματα οργάνωσης και εκτέλεσης εργασιών, αυτεπάρκειας και αυτονομίας, ατομικής στοχοθεσίας, αυτοκινητροδότησης και αυτοαξιολόγησης (βλ. κεφ. 3.2.10). Οι επιμορφωτικές ανάγκες των *στελεχών σε θέσεις ευθύνης* της Περιφέρειας Αττικής σε *διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις* αφορούσαν θέματα επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφοριών, ηγεσίας-διοίκησης μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας, στρατηγικών επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης, οργάνωσης, χρονοπρογραμματισμού και παρακολούθησης ομαδικών έργων, διοίκησης βάσει στόχων και αποτελέσματος, διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών-ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών και συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων (βλ. κεφ. 3.2.9, 3.2.11).

Αναφορικά με τους λειτουργικούς ορισμούς, για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, οι μετρήσεις έγιναν με τη χρήση κλιμάκων τύπου Likert πέντε σημείων (Bryman, 2017). Συγκεκριμένα, η τηλεργασία των υπαλλήλων μετρήθηκε με βάση τη συχνότητά της, από 1 = πολύ σπάνια έως και 5 = πολύ συχνά, η επιθυμητή τηλεργασία στο μέλλον επίσης βάσει της συχνότητάς της, από 1 = ποτέ έως και 5 = πολύ συχνά, οι επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους καθώς και η επικοινωνία υπολογίστηκαν ως προς τον βαθμό έντασής τους, από 1 = καθόλου έως και 5 = πάρα πολύ, ενώ οι απόψεις των υπαλλήλων για την τηλεργασία με βάση το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις-δηλώσεις, από 1 = διαφωνώ απόλυτα έως και 5 = συμφωνώ απόλυτα.

4.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την παρούσα έρευνα αποπειράθηκε να αναδειχτούν οι ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας εν μέσω πανδημίας του Covid-19, υπό την οπτική των ίδιων. Καθώς η τηλεργασία είναι ένας

νέος τρόπος εργασίας για τους εν λόγω υπαλλήλους, που επιφέρει αλλαγές στο ρόλο των εν λόγω εργαζόμενων και καθιστά αναγκαία την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων (Μεσσάρης κ.συν., 2011), τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη διερεύνηση αναγκών ενδέχεται να παρουσιάσουν πρακτική χρησιμότητα (Creswell, 2016) στην περίπτωση που ληφθούν υπόψη στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων με ομάδα-στόχο υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, από φορείς, όπως το Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΙΝ.ΕΠ. (βλ. κεφ. 1.2.2, 3.3). Απώτερος σκοπός είναι η ενδεχόμενη υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων προσαρμοσμένων στις προαναφερθείσες ανάγκες των ανωτέρω υπαλλήλων, με την προσδοκία να συμβάλουν μελλοντικά στην αύξηση και βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, την προσωπική ανάπτυξή τους και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Περιφέρειας Αττικής προς τους πολίτες (Μεσσάρης κ.συν., 2011).

Τέλος, η προτεινόμενη έρευνα θα μπορούσε ίσως να λειτουργήσει πιλοτικά για αντίστοιχες μελέτες διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών άλλων Περιφερειών της Χώρας ή/και άλλων δημοσίων Φορέων (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

4.4 Μεθοδολογία

4.4.1 Ερευνητικό σχέδιο και ερευνητική στρατηγική

Ο τύπος ερευνητικού σχεδίου που επιλέχθηκε είναι η μελέτη περίπτωσης ενός συγκεκριμένου Φορέα (Bryman, 2017. Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007), της Περιφέρειας Αττικής. Επισημαίνεται ότι για την επιλογή του εν λόγω Οργανισμού, πέρα από την αντιπροσωπευτικότητα, καθώς αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Cohen et al., 2007), τον νευραλγικό ρόλο του στην υπηρεσία των πολιτών, που τεκμηριώθηκε στο κεφ. 1 και την απουσία διερεύνησης αναγκών του σε θέματα τηλεργασίας, συνετέλεσε και το προσωπικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας (Bryman, 2017. Creswell, 2016), που υπηρετούσε σε αυτόν, κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και η συνακόλουθη ευκολία πρόσβασης στον ερευνώμενο πληθυσμό (Cohen et al., 2007. Creswell, 2016). Παράλληλα, στο ερευνητικό σχέδιο συμπεριλήφθηκαν και στοιχεία συγχρονικού σχεδίου, με τη μορφή έρευνας επισκόπησης, καθώς τα ποσοτικά δεδομένα

συλλέχθηκαν σε ορισμένο παράθυρο χρόνου, μέσω ερωτηματολογίου ατομικής συμπλήρωσης (Bryman, 2017).

Η βασική ερευνητική στρατηγική που υιοθετήθηκε είναι η ποσοτική (Bryman, 2017. Creswell, 2016). Επειδή ο συνδυασμός μεθόδων ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας μπορεί να οδηγήσει σε τριγωνοποίηση, η οποία συνιστάται για την εκπόνηση μελετών διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών (Καραλής, 2005. Λευθεριώτου, 2020. Cohen et al., 2007), συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εγκυρότητάς της (DeSilets, 2007. Cohen et al., 2007) και συνδράμοντας τον ερευνητή στην προσπάθειά του να προσεγγίσει με δημιουργικό τρόπο ερευνητικά προβλήματα (Mason, 2006), η παρούσα έρευνα, ενώ υιοθέτησε κατά κύριο λόγο την ποσοτική προσέγγιση, σε μικρότερο βαθμό ακολούθησε και την ποιοτική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, διεξήχθη μία μη δομημένη συνέντευξη (βλ. Παράρτημα Γ) και η ερευνήτρια πραγματοποίησε αναστοχασμό (βλ. Παράρτημα ΣΤ).

Επιπρόσθετα, προκειμένου να επιτευχθεί πληρέστερη προσέγγιση κατά την παρούσα διερεύνηση αναγκών, έγινε απόπειρα να αποτυπωθούν κάποιες βασικές πληροφορίες αναφορικά με τον υπό μελέτη Οργανισμό, και ειδικότερα το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του, το οργανόγραμμα, η αποστολή, το όραμα και ο στρατηγικός σχεδιασμός του (βλ. κεφ. 1). Συν τοις άλλοις, μελετήθηκε και το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, σε ό,τι αφορά την εφαρμογή της τηλεργασίας εν μέσω Covid-19 και το θεσμικό πλαισίό της, όπως διαμορφώθηκε (βλ. κεφ. 3.1). Προς αυτή την κατεύθυνση, συλλέχθηκαν, αποδελτιώθηκαν και αναλύθηκαν γραπτά τεκμήρια, όπως νόμοι και νομοθετήματα και ηλεκτρονικό υλικό από επίσημες ιστοσελίδες φορέων (Bryman, 2017. Λευθεριώτου, 2020. Μεσσάρης κ.συν., 2011). Με την αξιοποίηση όλων των προαναφερθέντων, έγινε απόπειρα τριγωνοποίησης ερευνητικών μεθόδων (Bryman, 2017. Cohen et al., 2007).

4.4.2 Πληθυσμός και δείγμα

Ο ερευνώμενος πληθυσμός απαρτίστηκε από το σύνολο των μονίμων υπαλλήλων και υπαλλήλων ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου της Περιφέρειας Αττικής, οι οποίοι τηλεεργάστηκαν κατά το διάστημα από την 1η Ιανουαρίου 2021 έως και τη στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, με καταληκτική ημερομηνία υποβολής στις 9 Μαΐου 2021. Στις ανωτέρω ογδόντα τέσσερις (84) εργάσιμες ημέρες, τηλεεργάστηκαν κατά μέσο όρο 566 υπάλληλοι με τυπική απόκλιση 56 υπαλλήλους, ενώ η μέγιστη τιμή ανήλθε στους 736 και η ελάχιστη στους 418 υπαλλήλους ημερησίως (<https://hr.apografi.gov.gr>). Οι τιμές που

αναγράφονται παραπάνω αποτυπώνουν τον αριθμό των τηλεργαζόμενων υπαλλήλων που απασχολήθηκαν στην Περιφέρεια Αττικής κατά το ως άνω χρονικό διάστημα με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Από τα διαθέσιμα στοιχεία δεν είναι εφικτό να υπολογιστεί ο αριθμός των μονίμων υπαλλήλων και υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. που τηλεργάστηκαν.

Η επιλογή του υπό μελέτη Φορέα έγινε με σκόπιμη δειγματοληψία (Bryman, 2017. Γαλατά κ.συν., 2017), με βάση τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Η μελέτη ενός και μοναδικού Οργανισμού μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά για την εσωτερική *εγκυρότητα* της έρευνας. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα επεξεργάστηκε δεδομένα που αντλήθηκαν από ένα σεβαστό δείγμα προερχόμενο από έναν μεγάλο Οργανισμό και όχι από πλείστους και διαφορετικούς μεταξύ τους Οργανισμούς. Συνεπώς, κατά τις μετρήσεις δεν παρεισέφησαν παρασιτικές μεταβλητές που συνδέονται με τις ιδιαιτερότητες άλλων Οργανισμών, επηρεάζοντας την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Morganson et al., 2010).

Λόγω περιορισμού διαθέσιμων οικονομικών πόρων και χρόνου και δεδομένης της έκτακτης κατάστασης που προέκυψε λόγω της πανδημίας Covid-19 και καθώς επρόκειτο για μελέτη περίπτωσης ενός συγκεκριμένου Οργανισμού, τα αποτελέσματα της οποίας δεν είναι γενικεύσιμα σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, επιλέχθηκε η δειγματοληψία μη πιθανότητας και ειδικότερα η δειγματοληψία ευκολίας σε συνδυασμό με τη μέθοδο χιονοστιβάδας (Bryman, 2017. Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007). Το συνολικό δείγμα, από το οποίο εξαιρέθηκε το υποκείμενο που παραχώρησε συνέντευξη, απαρτίστηκε από 164 συμμετέχοντες/ουσες (Bryman, 2017). Η σύνθεση του δείγματος αποτυπώνεται παρακάτω (βλ. κεφ. 5.1).

4.4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Τα ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση πρωτότυπου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ατομικής συμπλήρωσης. Για τη διαμόρφωση του ερευνητικού εργαλείου και τη διασφάλιση της εγκυρότητάς του προηγήθηκε μία μη δομημένη σε βάθος συνέντευξη με υπάλληλο της Περιφέρειας Αττικής (Bryman, 2017).

4.4.3.1 Η συνέντευξη για την κατασκευή του εργαλείου

Ο τύπος της συνέντευξης που επιλέχθηκε είναι η μη δομημένη, προκειμένου να εκμαιευτούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που είχαν προσχεδιαστεί και άλλα ερωτήματα, που θα

μπορούσαν ενδεχομένως να συμπεριληφθούν σε αυτό. Καταγράφηκαν θεματικά πεδία, όπως προέκυψαν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, αλλά οι ερωτήσεις δεν ήταν προκαθορισμένες (Bryman, 2017). Σε ένα μεγάλο βαθμό η συνέντευξη βασίστηκε στην αλληλεπίδραση της ερευνήτριας και της συνεντευξιαζόμενης (Cohen et al., 2007). Η επιλογή της τελευταίας έγινε με βολική και σκόπιμη δειγματοληψία (Bryman, 2017. Γαλατά κ.συν., 2017).

Σχεδιάστηκε οδηγός μη δομημένης συνέντευξης (βλ. Παράρτημα Γ). Επίσης, συντάχθηκαν ενημερωτική επιστολή και έντυπο περί συγκατάθεσης, ώστε η συνεντευξιαζόμενη να έχει πλήρη ενημέρωση και επίγνωση δηλώνοντας ότι οικειοθελώς θα παραχωρήσει συνέντευξη (Cohen et al., 2007). Τα έγγραφα αυτά στάλθηκαν στις 12 Μαρτίου 2021 μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη συνεντευξιαζόμενη, αφού αρχικά είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία μαζί της που αποσκοπούσε στην ανίχνευση ενδιαφέροντος για συμμετοχή στη διαδικασία και στην προφορική ενημέρωσή της αναφορικά με το θέμα της έρευνας και τους όρους της συνέντευξης. Η συνεντευξιαζόμενη ανταποκρίθηκε θετικά, δηλώνοντας τη διαθεσιμότητα και την επιθυμία της να παραχωρήσει τη συνέντευξη (Bryman, 2017. Γαλατά κ.συν., 2017).

Στη συνέχεια, η μη δομημένη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά, γιατί οι επιδημιολογικές συνθήκες λόγω του Covid-19 δεν επέτρεψαν τη διαζώσης συνομιλία με τη συνεντευξιαζόμενη. Ο χρόνος και ο τρόπος συνέντευξης επιλέχθηκαν από τη συνεντευξιαζόμενη. Η συνέντευξη υλοποιήθηκε στις 14 Μαρτίου 2021 με ώρα έναρξης 12:30 και λήξης 14:20, λόγω αδυναμίας διάθεσης περισσότερου χρόνου εκ μέρους της συνεντευξιαζόμενης.

Κατ' αρχάς, έγινε υπενθύμιση στη συνεντευξιαζόμενη αναφορικά με τους βασικούς όρους της συνέντευξης και εκ νέου δόθηκε η συγκατάθεσή της. Στη συνέχεια, έγιναν εισαγωγικές ερωτήσεις που στόχευαν στην αποτύπωση του προφίλ της. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ήταν κλειστές, ανοιχτές, μεικτές, περιγραφικές, γνώμης, υποθετικές και συμπερασματικές, ενώ έγινε συνεχής προσπάθεια να αποφευχθούν οι ερωτήσεις προκατάληψης και οι κατευθυντικές (Ιωσηφίδης, 2003). Η συνεντευξιαζόμενη λίγο πριν από το κλείσιμο της συνέντευξης ρωτήθηκε αν επιθυμούσε να προσθέσει κάτι και δέχτηκε τις ευχαριστίες της συνεντεύκτριας (Γαλατά κ.συν., 2017).

Η συνέντευξη διενεργήθηκε σε βάθος, με στόχο τη συγκέντρωση μεστών πληροφοριών αναφορικά με τις απόψεις, τις εμπειρίες και τις στάσεις της συνεντευξιαζόμενης επί του θέματος, κατά το δυνατόν αυθόρμητα και με μη κατευθυντικό τρόπο. Η ερευνήτρια

προσπάθησε να μη διακόπτει τη συνεντευξιαζόμενη αλλά να την αφήνει αβίαστα να ολοκληρώνει τη σκέψη της και να επεμβαίνει μόνο στα σημεία που το έκρινε απαραίτητο, για να μην οδηγηθεί η συζήτηση σε πεδία εκτός θέματος. Για την αποφυγή παρερμηνειών και για την καλύτερη κατανόηση των λεγόμενων της συνεντευξιαζόμενης, η ερευνήτρια ανά διαστήματα συνόψιζε τις απόψεις της συνεντευξιαζόμενης, όπως η ίδια τις αντιλαμβανόταν, ζητώντας επιβεβαίωση ως προς τη σωστή κατανόησή τους. Επιπρόσθετα, έθεσε ερωτήσεις αποσαφήνισης, όπου έκρινε ότι ήταν απαραίτητες οι διευκρινίσεις, για να μην διαστρεβλωθεί το νόημα των λεγόμενων της συνεντευξιαζόμενης. Σε σημεία που θεώρησε ότι αντιμετώπιζε αντιστάσεις της συνεντευξιαζόμενης, προσπάθησε να τις αμβλύνει, δίνοντάς της χρόνο για να αναπτύξει ελεύθερα τις σκέψεις της, στο βαθμό και με τον τρόπο που η ίδια επιθυμούσε (Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007. Ιωσηφίδης, 2003). Επίσης, αξιοποιήθηκαν οι παύσεις και δόθηκε χρόνος στη συνεντευξιαζόμενη για να σκεφτεί τις απαντήσεις της (Bryman, 2017).

Καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης η ερευνήτρια κατέβαλε προσπάθειες για να δημιουργήσει και να διατηρήσει θετικό κλίμα άνεσης, ασφάλειας και εμπιστοσύνης, με στόχο την κατά το δυνατόν ενθάρρυνση αυθόρμητων και ειλικρινών απαντήσεων και την απρόσκοπτη πορεία της συνέντευξης (Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007. Ιωσηφίδης, 2003).

Στους περιορισμούς της διαδικασίας αναφέρονται η έλλειψη εγγύτητας και οπτικής επαφής, που ενδέχεται, εμποδίζοντας την αμεσότητα, να επηρέασαν αρνητικά την αλληλεπίδραση. Επιπρόσθετα, η ερευνήτρια δεν μπορούσε να παρατηρήσει τα μη λεκτικά μηνύματα της συνεντευξιαζόμενης, όπως τις εκφράσεις και τις κινήσεις της συνεντευξιαζόμενης ούτε να την παρακινήσει και να την κάνει να αισθανθεί ασφάλεια με δικές της ενθαρρυντικές εκφράσεις (Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007). Προς αυτή την κατεύθυνση αξιοποίησε τον τόνο της φωνής της (Cohen et al., 2007).

Μετά από το πέρας της συνέντευξης, ακολούθησε η θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων. Η συνέντευξη απομαγνητοφωνήθηκε, επινοήθηκαν σύμβολα μετεγγραφής, εντοπίστηκαν στο μετεγγραμμένο κείμενο τα σημεία που αντιστοιχούν σε κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα και έγινε κωδικοποίηση (Τσιώλης, 2018). Τα παραπάνω παρατίθενται στο Παράρτημα Δ, ενώ έπονται τα αποτελέσματα της συνέντευξης στην επόμενη ενότητα.

Αναφορικά με την τήρηση της *δεοντολογίας* και της *ηθικής* της έρευνας, επισημαίνεται εκ νέου ότι η συνέντευξη παραχωρήθηκε εθελοντικά, αφού προηγήθηκε λεπτομερής προφορική

και έγγραφη ενημέρωση της συνεντευξιαζόμενης αναφορικά με τους όρους συμμετοχής σε αυτή τους σκοπούς, την καταγραφή και την επεξεργασία της συνέντευξης. Η συγκατάθεση της συνεντευξιαζόμενης δηλώθηκε μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος και προφορικά, στην έναρξη της συνέντευξης. Στο μετεγγραμμένο κείμενο δεν δηλώθηκε το όνομά της και τηρήθηκε εχεμύθεια αναφορικά με την ταυτότητά της. Η ερευνήτρια κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, προσπάθησε να μην προκαλέσει ηθική βλάβη στη συνεντευξιαζόμενη και να παραμείνει ουδέτερη, να μην εκφέρει προσωπικές ή αξιολογικές κρίσεις και να μην κατευθύνει τη συνεντευξιαζόμενη (Cohen et al., 2007. Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Με στόχο τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των ευρημάτων που προέκυψαν από τη συνέντευξη, πραγματοποιήθηκε έλεγχος από τη συνεντευξιαζόμενη. Συγκεκριμένα, πέντε ημέρες μετά από τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ολοκληρώθηκε η απομαγνητοφώνηση της συνέντευξης και στάλθηκε το μετεγγραμμένο κείμενο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη συνεντευξιαζόμενη. Στο εν λόγω κείμενο η συνεντευξιαζόμενη δεν παρενέβη και έδωσε τη σύμφωνη γνώμη της ως προς το περιεχόμενό του. Επιπρόσθετα, της στάλθηκαν τα ευρήματα της συνέντευξης και η ερμηνεία τους, ώστε να πιστοποιήσει την ορθή κατανόηση των λεγόμενων της από την ερευνήτρια και να ασκήσει κριτική, εάν το επιθυμούσε. Κατόπιν τούτων, η συνεντευξιαζόμενη επικύρωσε τα αποτελέσματα της συνέντευξης (Bryman, 2017. Συμεού, 2007. Χασάνδρα & Γούδας, 2004).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μη δομημένης συνέντευξης, προέκυψε η έλλειψη και η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων της Περιφέρειας Αττικής.⁶ Βαρύνουσας σημασίας για τη συνεντευξιαζόμενη είναι η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Υπογραμμίστηκαν οι κίνδυνοι για τα προσωπικά δεδομένα του χρήστη αλλά και του Οργανισμού κατά την τηλεργασία⁷ και η ανάγκη για σχετική

6 οι περισσότεροι λόγω της πανδημίας αναγκαστήκαμε να προσαρμοστούμε σε αυτό το είδος εργασίας χωρίς να προηγηθεί κάποια επιμόρφωση, πηγαίνοντας και βρίσκοντας στην πορεία τα προβλήματα. Ωστόσο νομίζω ότι σε επίπεδο επιμόρφωσης θα ήταν καλό να υπάρξει για όλους τους υπαλλήλους, για το σύνολο των υπαλλήλων [...] η επιμόρφωση αυτή θα απευθυνθεί όπως είπα στο σύνολο των υπαλλήλων, το οποίο σύνολο των υπαλλήλων εμπεριέχει και αυτούς που είναι σε θέση ευθύνης [...]

Για την τηλεργασία σίγουρα απαιτείται (επιμόρφωση) θεωρώ, επειδή πιστεύω και εκτιμώ ότι θα μας απασχολήσει στα μελλοντικά χρόνια πέραν από της πανδημίας

7 πρέπει να κάνεις δηλαδή back ups ή οτιδήποτε για να διασφαλίζεις το να μην έχεις απώλεια της εργασίας σου, γιατί ψηφιακά πάντα υπάρχουν αυτοί οι κίνδυνοι. Ο άλλος κίνδυνος που φαντάζομαι που υπάρχει και ο οποίος μπορεί να περιοριστεί με την κατάλληλη επιμόρφωση των υπαλλήλων, είναι πάντα η ασφάλεια της εργασίας σου, της τηλεργασίας σου με την έννοια της υποκλοπής των δεδομένων, γιατί απ' τη στιγμή που εργάζεσαι στο Διαδίκτυο, αναγκαστικά, η τηλεργασία αυτή τη μορφή έχει πλέον, υπάρχουν κίνδυνοι είτε κλοπής δεδομένων, διάφοροι κίνδυνοι διαδικτυακοί [...] μπορεί να υπάρχουν κακόβουλα λογισμικά, όπως phishing ή οτιδήποτε, που μπορεί να έχεις κίνδυνο για την ασφάλεια των δεδομένων σου και ευρύτερα και του δικτύου της Περιφέρειας ή στο server της Περιφέρειας [...] Να υποκλέψουνε δηλαδή δεδομένα και στοιχεία και λοιπά που δεν θα 'πρεπε να

επιμόρφωση.⁸ Επιπρόσθετα, τονίστηκαν οι τεχνικές δυσκολίες και οι δυσκολίες των τηλεδιασκέψεων, ειδικότερα των συλλογικών οργάνων⁹, καθώς και κίνδυνοι για την προστασία προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικότητας του χρήστη κατά την τηλεδιάσκεψη, ιδιαίτερα όταν η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται κατά τη συνεδρίαση συλλογικών οργάνων.¹⁰ Στο σημείο αυτό, επισημάνθηκε ότι η επιμόρφωση για τη συνειδητοποίηση των κινδύνων για την ιδιωτικότητα κατά την τηλεδιάσκεψη θα μπορούσε να βοηθήσει τους τηλεργαζόμενους¹¹ αλλά δεν αποτελεί επιτακτική ανάγκη όσον αφορά την τηλεδιάσκεψη των συλλογικών οργάνων.¹² Σε σύγκριση με τα άλλα μέσα επικοινωνίας των νέων τεχνολογιών ως ιδανικότερο προτάθηκε η τηλεδιάσκεψη που όμως σε κάθε περίπτωση υπολείπεται σε σχέση με την επικοινωνία από κοντά.¹³

Η χάραξη και διαχείριση ορίων, κυρίως χρονικών, είναι άλλο ένα σημαντικό θέμα που αναδείχτηκε και κυριάρχησε στη συνέντευξη. Φάνηκε η δυσκολία της συνεντευξιαζόμενης να θέσει όρια στον εαυτό της και στην προϊσταμένη αρχή και να σταματήσει να τηλεργάζεται πέραν του ωραρίου της.¹⁴ Σε σύγκριση με την περίοδο προ τηλεργασίας, φαίνεται ότι η

είναι προσβάσιμα στον οποιονδήποτε.

8 *Ναι, μία πλευρά της επιμόρφωσης θα ήταν αυτό, η ασφάλεια δηλαδή η ψηφιακή (ασφάλεια) θεωρώ. Πολλή σημαντική*

9 *μια τηλεδιάσκεψη σε ένα συλλογικό όργανο [...] τα προβλήματα τα τεχνικά είναι μία παράμετρος που μπορεί να είναι αρκετά επιζήμια για την τηλεδιάσκεψη και κουραστική [...] να θες να ψηφίσεις και να μην μπορείς να ψηφίσεις γιατί σε έχει πετάξει έξω το Διαδίκτυο [...] σίγουρα δεν συγκρίνεται με τη δια ζώσης συνεδρίαση σε ένα συλλογικό όργανο, όπου υπάρχει η αμεσότητα και η οπτική επαφή [...]. το ζήτημα της αυθεντικοποίησης του χρήστη, είναι πάρα πολύ σημαντικό εκεί [...] στο ότι να είναι αυτός ο ίδιος που παρέχει την ψήφο και όχι κάποιος άλλος*

10 *η έκθεση, το γεγονός ότι διενεργείται η τηλεδιάσκεψη όντας ο κάθε συμμετέχων στο χώρο του τον προσωπικό, είναι ένα θέμα [...] ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου αναπαράγεται αυτή η εικόνα και είναι προσβάσιμη στους πολίτες [...] εγείρει διάφορα θέματα, ασφάλειας και προσωπικών δεδομένων, ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων [...] μπορεί κατά λάθος να ακουστεί κάτι, κατά τη διάρκεια της τηλεδιάσκεψης [...] η έκθεση δηλαδή στην οποία υποβάλλεσαι στον προσωπικό σου χώρο όμως, όπου έχεις την ψευδαίσθηση ότι είσαι ασφαλής, αλλά ταυτόχρονα εκτίθεται και μερικές φορές δεν μπορεί να ελέγξεις εκείνη την έκθεση γιατί δεν ελέγχεις γενικότερα τη ζωή*

11 *Ίσως να μπορέσει μια επιμόρφωση, δηλαδή στο να γίνει αντιληπτό από τους επιμορφούμενους αυτή η ψευδαίσθηση [...] ότι εκείνη την ώρα βρίσκεται στον προσωπικό του χώρο. Στο ότι πρέπει να είσαι σε εγρήγορση και επιφύλαξη*

12 *μια επιμόρφωση πάλι θα βοηθούσε, αλλά μπορεί να μην ήταν και επιτακτική ανάγκη [...] τουλάχιστον στο κομμάτι των συλλογικών οργάνων.*

13 *τηλεδιάσκεψη με την παροχή εικόνας και ήχου, [...] σίγουρα είναι ένα μέσο που μπορεί να εξασφαλίσει σε κάποιον βαθμό την προσωπική επαφή των συναδέλφων που δουλεύουν σε έναν κοινό χώρο. Αλλά νομίζω ότι σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει την πραγματική προσωπική επαφή με τη φυσική παρουσία [...] βλέπεις και τις εκφράσεις του άλλου [...] την ανταπόκριση αυτών που λες εσύ, [...] την αντίδραση των λεγόμενων σου.*

14 *δεν μπορείς εύκολα να διαχωρίσεις τον προσωπικό σου χρόνο από την εργασία σου. Δηλαδή, είναι πολύ λεπτά τα όρια [...] κάποια όρια τα οποία πρέπει να τα θέτεις εσύ ο ίδιος στον εαυτό σου, δηλαδή εσύ ο ίδιος να αυτοπειθαρχείς [...] Ίσως μπορεί να δημιουργείς και ψευδείς ανάγκες [...] τα όρια που πρέπει να βάλω κι εγώ*

εργασία της είναι εκτενέστερη και λαμβάνει χώρα σε ώρες που στο παρελθόν δεν συνηθιζόταν. Η κατανομή της εργασίας στις ώρες αυτές ενδεχομένως πρόσκαιρα συμβάλλει στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες της υπαλλήλου,¹⁵ μακροπρόθεσμα, όμως, υπάρχει η ανησυχία μήπως υπάρξουν αρνητικές συνέπειες στην προσωπική ζωή της.¹⁶ Σχετική επιμόρφωση για τη διαχείριση ορίων θα μπορούσε να αποβεί χρήσιμη.¹⁷ Σε σχέση με τη χάραξη φυσικών ορίων, μία στρατηγική που προτάθηκε από τη συνεντευξιαζόμενη είναι η διαμόρφωση ειδικού χώρου κατά την τηλεδιάσκεψη.¹⁸

Επιπρόσθετα, αναδείχτηκε το θέμα της κοινωνικής απομόνωσης κατά την τηλεργασία. Παρά την επικοινωνία μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φαίνεται ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος ο τηλεργαζόμενος να αισθανθεί απομονωμένος στο σπίτι του.¹⁹ Επίσης, τονίστηκε και το θέμα της επαγγελματικής απομόνωσης και των δυσκολιών στην ομαδική συνεργασία και την επικοινωνία καθώς και στην ανταλλαγή και διάχυση της πληροφορίας.²⁰

Περαιτέρω, επισημάνθηκε η ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα νομοθετικού πλαισίου τηλεργασίας, που θα μπορούσε να αποτελέσει ενδεχομένως τη βάση για τη συμμετοχή στη

στον εαυτό μου, στο επίπεδο τηλεργασίας, αλλά και τα όρια που γενικότερα πρέπει να υπάρχουνε από την προϊστάμενη αρχή

15 Και 'σύ ο ίδιος μπαίνεις στον πειρασμό να δουλέψεις ώρες που κανονικά δεν θα δούλευες πιο πριν [...] ακόμα και Σαββατοκύριακα [...] αυτό τώρα μπορεί να βοηθήσει και 'σένα αργότερα σε επίπεδο άγχους και στρες [...] Γιατί έχεις κατανείμει κάποιο μέρος αυτής σε ώρες που δεν ήταν κανονικά της εργασίας σου, πέραν του ωραρίου σου

16 κυρίως αυτό που εμένα με απασχολεί περισσότερο είναι τα όρια που πρέπει να βάλω στον εαυτό μου εγώ. Να μην παρασύρομαι δηλαδή και εργάζομαι περισσότερο από ό,τι πρέπει, δημιουργώντας μακροπρόθεσμα πρόβλημα στην προσωπική μου ζωή και στον προσωπικό μου χρόνο

17 Νομίζω θα είχε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον σε οποιαδήποτε έκφανση της τηλεργασίας και στα όρια που θα πρέπει να τίθενται στον εαυτό σου και την προϊστάμενη αρχή [...] θα ενδιαφερόμουν πάρα πολύ να την παρακολουθήσω την επιμόρφωση.

18 κάποιος που συμμετέχει σε μια τηλεδιάσκεψη είτε για την εργασία του είτε επειδή συμμετέχει σε ένα συλλογικό όργανο [...] θα πρέπει να πάρει κάποια μέτρα πιο πριν. Δηλαδή θα πρέπει να έχει [...] κάποιον χώρο [...] που να είναι κάπως ελεγχόμενος

19 εμένα μου έχει λείψει [...] να είμαι σε κοινό χώρο με τους συναδέλφους μου, εντάξει, επικοινωνούμε τηλεφωνικά [...] δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να αντικαταστήσει την προσωπική επαφή που υπάρχει εκεί, βλέποντας τους συναδέλφους. Πέρα από ό,τι άλλο μπορεί να υπάρξει και που μπορεί να είναι εποικοδομητικό, για την εργασία σου [...] υπάρχει και ένας κοινωνικός διάλογος [...] που μπορεί να βοηθήσει ψυχολογικά έναν άνθρωπο [...] να μην αισθάνεται και κοινωνικά απομονωμένος, ή περιθωριοποιημένος, [...] μόνος απ' το σπίτι του [...] (Επικοινωνούμε και με) ηλεκτρονική αλληλογραφία

20 ένας άλλος κίνδυνος της τηλεργασίας είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει κοινωνική επαφή τέλος πάντων με τους συναδέλφους [...] πλέον δεν μπορεί να δημιουργηθεί, να αναπτυχθεί το ομαδικό πνεύμα ξέρω 'γώ, συνεργασία, η συλλογικότητα [...] μεταξύ των συναδέλφων. Η ανταλλαγή απόψεων, που μπορεί να προκύψει από 'κεί. [...] μπορεί να βοηθήσει, στο να εκτιμήσεις καλύτερα το πώς θα πρέπει να ανταποκριθείς εσύ καλύτερα σε κάποιο αίτημα πολίτη ενδεχομένως ή σε κάποια κατάσταση, [...] που αντιμετωπίζετε στην υπηρεσία σου.

διαβούλευση με στόχο τη διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου²¹ και εκφράστηκε ο φόβος ότι η τηλεργασία ίσως πλήξει τα δικαιώματα των εργαζομένων.²² Αναφορικά με τους κινδύνους της τηλεργασίας για τη σωματική υγεία, επισημάνθηκε ότι, ενώ η τηλεργασία μπορεί να περιορίσει τις μετακινήσεις από το σπίτι στον χώρο εργασίας και το αντίστροφο, παράλληλα ελαττώνει και τη σωματική άσκηση²³ και ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα όρασης και μυοσκελετικές διαταραχές.²⁴ Η επιμόρφωση σε θέματα εργονομίας ίσως θα μπορούσε ίσως να φανεί χρήσιμη στους τηλεεργαζόμενους.²⁵ Πέρα από αυτά, σημειώθηκε ότι η τηλεργασία είναι ένας ψηφιακός τρόπος εργασίας, στον οποίο τα έγγραφα δεν έχουν φυσική αλλά ψηφιακή υπόσταση.²⁶

Επιπλέον, η συνεντευξιαζόμενη υποστήριξε ότι η επιμόρφωση των προϊσταμένων χρειάζεται να περιλαμβάνει θεματικές σχετικές με τα όρια στην τηλεργασία,²⁷ τη στοχοθεσία²⁸ την αξιολόγηση των τηλεεργαζόμενων και ζητήματα νέων τεχνολογιών.²⁹ Φαίνεται ότι προβληματίστηκε αναφορικά με τη μέτρηση του αποτελέσματος κατά την τηλεργασία και σε

21 η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνει [...] όταν υπάρχει διαβούλευση [...] μπορεί να κατατεθούν και κάποιες προτάσεις [...] οι οποίες ως αποτέλεσμα αυτής της επιμόρφωσης [...] θα δοθούν στο πλαίσιο της διαβούλευσης [...] έτσι ώστε μπορεί να είναι κάποιο υλικό [...] που να λειτουργήσει θετικά ακόμα και στη διαμόρφωση της νομοθεσίας.

22 Οι επιφυλάξεις και οι φόβοι των περισσότερων όσον αφορά τα εργασιακά δικαιώματα [...] πλέον με την τηλεργασία, ακριβώς επειδή υπάρχει η δυνατότητα να αυξηθεί η εργασία, με αυτή τη μορφή, υπάρχει πρόβλημα στο ότι μπορεί αυτό να γίνει απαίτηση από τον εργοδότη, ακόμη και στον δημόσιο τομέα

23 η τηλεργασία διασφαλίζει το ότι δεν έχεις τη μετακίνηση του να πας στην εργασία σου [...] , αλλά αυτό εννοείται ότι, είναι επιζήμιο όσον αφορά τη σωματική σου άσκηση, γιατί δεν κινείσαι, [...] και φυσικά ο περιορισμός της άσκησης σε οποιαδήποτε μορφή, απ' το να σηκωθείς, να πας και να φέρεις ένα έγγραφο [...] δεν κάνεις εύκολα κινητικό διάλειμμα

24 αυξήθηκε η μυωπία μου στο ένα μάτι [...]. Δεν ξέρω αν είναι συγκυριακό ή έχει να κάνει με την τηλεργασία [...] υπάρχει αυτό το ότι ξεφεύγεις λίγο από το ωράριο [...] στο γραφείο σου μπορεί να κάθεται στην καρέκλα του γραφείου σου [...]. Στο σπίτι σου μπορεί την τηλεργασία να την κάνεις στο κρεβάτι [...], και αργότερα να προκύψουν όντως μυοσκελετικά θέματα.

25 Η εργονομία και η σωστή θέση που πρέπει να κάθεται στο γραφείο σου ή κατά την τηλεργασία [...] Ναι, νομίζω ότι μια επιμόρφωση θα βοηθούσε και σε αυτό το κομμάτι. Δεν ξέρω κατά πόσο θα ήταν απαραίτητη, αλλά σίγουρα θα βοηθούσε

26 να δουλεύω χωρίς απαραίτητα να έχω μπροστά μου hard-copy έγγραφα [...] να δουλεύω ψηφιακά,

27 η επιμόρφωση αυτή θα απευθυνθεί όπως είπα στο σύνολο των υπαλλήλων, το οποίο σύνολο των υπαλλήλων εμπεριέχει και αυτούς που είναι σε θέση ευθύνης [...] Δηλαδή η επιμόρφωση αυτών ακριβώς θα πρέπει να δείξει ότι θα πρέπει να υπάρχουν αυτά τα όρια, έτσι ώστε να σέβεται η προϊστάμενη αρχή και ο εργοδότης [...] να σέβεται τον προσωπικό χρόνο του εργαζόμενου.

28 Στη στοχοθεσία, ναι, θα πρέπει να κάνεις κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας. Και μπορεί να είναι διαφορετική σε σχέση με το κανονικό καθεστώς εργασίας [...] η στοχοθεσία μπορεί να προσαρμοστεί στη φύση της εργασίας του συγκεκριμένου υπαλλήλου, παραδείγματος χάρη. Άλλο το να δίνει κάποιος πρωτόκολλα σε μια γραμματεία, παραδείγματος χάρη, άλλο το να πατάει σε κάποια έγγραφα, και άλλο το να διεκπεραιώνει κάποια έγγραφα

29 η στοχοθεσία, την αξιολόγηση των εργαζομένων και φυσικά την περαιτέρω τεχνολογική τους κατάρτιση, των ηλεκτρονικών μέσων

κάποιο σημείο αναρωτήθηκε για το αν θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο επιμόρφωσης.³⁰

Η συνεντευξιαζόμενη, συνοψίζοντας, ανέφερε ότι η επιμόρφωση σε θέματα τηλεργασίας μπορεί να αφορά θέματα ασφάλειας δεδομένων, ζητήματα νομοθετικού πλαισίου, όρους και περιορισμούς της τηλεργασίας, μέτρηση του αποτελέσματος και θέματα συνεργασίας σε περιβάλλον τηλεργασίας.³¹

Αναφορικά με την πρόθεση της συνεντευξιαζόμενης για να τηλεργαστεί μετά από το πέρας της πανδημίας, φαίνεται ότι δεν επιθυμεί να επιλέξει να τηλεργαστεί μελλοντικά. Ωστόσο, επιθυμεί να έχει τη δυνατότητα τηλεργασίας, ώστε να το πράξει, αν το κρίνει απαραίτητο για τις ανάγκες της υπηρεσίας, σε περιορισμένο βαθμό. Σημειώνεται ότι η αίσθηση της συνεντεύκτριας για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι αντιμετώπισε αντίσταση εκ μέρους της συνεντευξιαζόμενης στην απάντησή της.³² Κατόπιν τούτων, οι πιθανές απαντήσεις στην ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφορικά με τη μελλοντική επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας, ενώ αρχικά ήταν διατυπωμένες σε ημέρες ανά εβδομάδα και μήνα, μαζί με τις επιλογές «καθημερινά» και «ποτέ», τροποποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (Robson, 2010).

30 Γιατί όλες οι υπηρεσίες, ας πούμε, δεν έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα με την τηλεργασία τους. [...] Κι αυτό είναι ένα άλλο θέμα που μπορεί να προκύψει στην τηλεργασία και δεν ξέρω κατά πόσο μπορεί να αποτελέσει επιμόρφωση και είναι και ένας από τους κινδύνους της τηλεργασίας. Δηλαδή, να φαίνεται ότι παρέχεις τηλεργασία χωρίς να παράγεις αποτέλεσμα ή να παρέχεις τηλεργασία να ΜΗ φαίνεται ότι παράγεις αποτέλεσμα, αλλά να παράγεις. [...] Μπορεί στο γραφείο όταν είσαι ο προϊστάμενός σου παραδείγματός χάρη να βλέπει ότι εργάζεσαι γι' αυτό το θέμα, έχεις τους φακέλους μπροστά σου, μπορεί να σημειώσεις ξέρω 'γώ. Στο σπίτι σου όμως δεν μπορεί να το ελέγξει, αν εργάζεσαι. [...] κάθε προϊστάμενος, μπορεί να έχει την εμπειρία και να καταλάβει, γνωρίζοντας και τον ίδιο τον υπάλληλο, αλλά και από τη φύση του αποτελέσματος [...] και να καταλάβει αν όντως η τηλεργασία ήταν αποτελεσματική.

31 (η επιμόρφωση στην τηλεργασία θα περιελάμβανε) τους όρους της τηλεργασίας, τους περιορισμούς της τηλεργασίας, την ασφάλεια των δεδομένων σου ΚΑΤΑ την τηλεργασία [...] την νομοθεσία για την τηλεργασία [...] σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων, στο πώς εξελίσσεται η συνεργασία, το συλλογικό πνεύμα μιας ομάδας όταν η τηλεργασία είναι κυρίαρχη [...] νομίζω ότι μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο της επιμόρφωσης. Είτε μιας συνολικής επιμόρφωσης είτε επιμόρφωσης ανά κατηγορία, δηλαδή [...] ασφάλεια των δεδομένων, [...] αυτό σίγουρα αποτελεί μια ενότητα που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο επιμόρφωσης, εννοείται η νομοθεσία και τα λοιπά μια άλλη ενότητα ίσως, και φυσικά το τρίτο [...] είναι οι όροι κι οι περιορισμοί όσον αφορά τον εργαζόμενο, το αποτέλεσμα της τηλεργασίας, το κατά πόσο μπορεί να είναι μετρήσιμο [...]

32 εμένα μου 'λειψε αρκετά η επαφή με τους συναδέλφους μου να σου πω την αλήθεια, η κανονική επαφή εννοώ, όχι μέσω τηλεδιασκέψεων ή κάτι τέτοιο. [...] Εφόσον είναι απαραίτητο για την υπηρεσία, όχι από δική μου επιλογή [...] άτομα με αναπηρία [...] σίγουρα θα μπορούσε να τα βοηθήσει η τηλεργασία στο να περιορίσουν αυτή την δυσκολία της μετακίνησης για να βρίσκονται στον χώρο τον εργασιακό. Τέτοια άτομα σίγουρα θα μπορούσε να τα βοηθήσει η τηλεργασία στο να περιορίσουν αυτή την δυσκολία της μετακίνησης για να βρίσκονται στον χώρο τον εργασιακό. Αλλά εμένα προσωπικά, δεν ξέρω κατά πόσο θα με ενδιέφερε ιδιαίτερα. Μπορεί να το επέλεγα, αλλά σε πολύ περιορισμένο βαθμό. Θα ήθελα ωστόσο να έχω τη δυνατότητα να μπορώ να παρέχω τηλεργασία, η δυνατότητα να υπάρχει [...] Λογικά δεν θα επέλεγα την τηλεργασία καθόλου. Καλύτερα όμως να υπάρχει η δυνατότητα τηλεργασίας. Δηλαδή ακόμη και το μια φορά το μήνα και τα λοιπά, μόνο εφόσον απαιτείται από τη δουλειά να το κάνω, ή μία φορά τη βδομάδα ή μια φορά στις δύο βδομάδες [...] Δεν θα το επιδιώξω εγώ δηλαδή.

4.4.3.2 Ερωτηματολόγιο

Κατόπιν της ανωτέρω συνέντευξης, το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Δ) δέχτηκε τροποποιήσεις και δόθηκε για κριτική ανάγνωση και διατύπωση γνώμης από την έμπειρη ερευνήτρια και επιβλέπουσα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κ. Πιέρα Λευθεριώτου. Η ερευνήτρια αξιοποίησε τα σχόλια και τις προτάσεις της επιβλέπουσας, πρώτον, συρρικνώνοντας το ερωτηματολόγιο με τη σύμπτυξη στοιχείων του, προκειμένου να προληφθεί η κόπωση των ερωτώμενων και δεύτερον, βελτιώνοντας τη μορφή του, και με την προσθήκη εικόνας και χρώματος, ώστε να είναι πιο ελκυστικό στους αναγνώστες του (Bryman, 2017).

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms. Περιελάμβανε συνολικά ογδόντα μία (81) ερωτήσεις, από τις οποίες μία ήταν προαιρετική και είχε διευκρινιστικό χαρακτήρα, ενώ οι 80 ήταν υποχρεωτικές και κλειστού τύπου, διχοτομικές, πολλαπλών επιλογών και διαβάθμισης/κλίμακες αναλογίας (Cohen et al., 2007), με προκαθορισμένες απαντήσεις, εξυπηρετώντας διττό σκοπό, τη διευκόλυνση των ερωτώμενων, που μπορούσαν να επιλέξουν προκαθορισμένη απάντηση και τη δυνατότητα εύκολης κωδικοποίησης των δεδομένων (Bryman, 2017. Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007).

Επισημαίνεται ότι έγινε απόπειρα οι ερωτήσεις να ομαδοποιηθούν και να τεθούν σε σειρά βάσει νοηματικής αλληλουχίας, όπως επίσης και να προηγηθούν οι σχετικές με δημογραφικά στοιχεία, να ακολουθήσουν όσες θεωρήθηκαν εύκολες και προς το τέλος να βρίσκονται οι πιο προσωπικές και ευαίσθητες ερωτήσεις (Γαλατά κ.συν., 2017). Περαιτέρω, ελήφθη μέριμνα ώστε οι ερωτήσεις και οι οδηγίες συμπλήρωσης να είναι κατανοητές και σαφείς και το ερωτηματολόγιο εύκολο στη χρήση. Όπως προαναφέρθηκε, ως επί το πλείστον επιλέχθηκε η υποχρεωτικότητα μίας μόνο απάντησης σε κάθε ερώτηση, για να μην παραλειφθεί κάποια εκ παραδρομής. Επιπλέον, για την καλαίσθητη εμφάνισή του το κείμενο μορφοποιήθηκε ομοιόμορφα, επιλέχθηκαν ευανάγνωστη γραμματοσειρά, θερμά χρώματα και μία ευχάριστη εικόνα για να είναι ευπαρουσίαστο και ελκυστικό (Bryman, 2017. Cohen et al., 2007).

Πριν από τις ερωτήσεις και τις δηλώσεις προηγείτο ενημερωτική-συνοδευτική επιστολή. Στόχος της ήταν να ενημερώσει τους αποδέκτες για την άδεια, το πλαίσιο, το θέμα και τον σκοπό της έρευνας, το χρονικό περιθώριο συμπλήρωσης, τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης, να τους προτρέψει να το συμπληρώσουν, να επισημάνει ότι θα τηρηθεί

ανωνυμία και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τονίζοντας παράλληλα τον εθελοντικό χαρακτήρα της (Bryman, 2017. Cohen et al., 2007).

Στη συνέχεια, ακολούθησαν έξι ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα αφορούσε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, για την αποτύπωση των χαρακτηριστικών του (ερωτήσεις A1 έως A12, συνολικά 12). Η δεύτερη εξέταζε παραμέτρους της τηλεργασίας των υπαλλήλων, όπως τη συχνότητα τηλεργασίας, τη χρήση VPN και άδειας διευκόλυνσης στις ομάδες αυξημένου κινδύνου λόγω του κορωνοϊού, την επικοινωνία κατά την τηλεργασία, και την αναγκαιότητα επιμόρφωσης στην τηλεργασία (ερωτήσεις B1 έως B7, συνολικά 15, εκ των οποίων οι B1 έως και B6 αντιστοιχούσαν στο ερευνητικό ερώτημα 1 και αποτελούσαν ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ η B7 στο ερευνητικό ερώτημα 2). Η τρίτη αφορούσε τις απόψεις των μονίμων και υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα τηλεργασίας (ερωτήσεις Γ1 έως Γ17, συνολικά 20, εκ των οποίων η Γ1 αντιστοιχούσε στο ερευνητικό ερώτημα 3, οι Γ2, Γ3 και Γ13 αντιστοιχούσαν στο ερευνητικό ερώτημα 5, η Γ 11 στο ερευνητικό ερώτημα 4, οι Γ4 έως και Γ10, η Γ12 και οι Γ14 έως και Γ18 στο ερευνητικό ερώτημα 6). Η τέταρτη ενότητα διερευνούσε τις απόψεις των ανωτέρω αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων τους σε θέματα τηλεργασίας (ερωτήσεις Δ1 έως Δ7, συνολικά 7, που αντιστοιχούσαν στο ερευνητικό ερώτημα 7). Η πέμπτη εξέταζε απόψεις των ανωτέρω για την τηλεργασία, σε μια απόπειρα ανίχνευσης των στάσεών τους (ερωτήσεις Ε1 έως Ε8, συνολικά 26, εκ των οποίων οι Ε1i, Ε1iii, Ε1iv, Ε1vii, Ε1x, Ε1xi και Ε2i, Ε2ii, Ε2iii αντιστοιχούσαν στο ερευνητικό ερώτημα 5, οι Ε1ii, Ε1v, Ε1vi, Ε1viii, Ε1ix, Ε1xii, Ε1xiii, Ε2iv, Ε2v, Ε2vi και Ε2vii και Ε3, Ε4 στο ερευνητικό ερώτημα 6, η Ε5 αντιστοιχούσε στο ερευνητικό ερώτημα 3, η Ε6 στο ερευνητικό ερώτημα 4, οι Ε7 και Ε8 αντιστοιχούσαν στο ερευνητικό ερώτημα 2). Η έκτη και τελευταία ενότητα περιελάμβανε την τελευταία ερώτηση αναφορικά με τη μελλοντική επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας (ερώτηση ΣΤ που αντιστοιχούσε στο ερευνητικό ερώτημα 1).

Με στόχο την επίτευξη της **αξιοπιστίας** του εργαλείου μέτρησης, οι ερωτήσεις και οι δηλώσεις γνώμης σχεδιάστηκαν και διατυπώθηκαν επιμελώς, ώστε να είναι σαφείς, για να μην αφήνουν περιθώριο παρερμηνείας. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να μην καθοδηγούν προς κάποια συγκεκριμένη απάντηση, αλλά αβίαστα να επιλέγεται η πιο αντιπροσωπευτική. Επίσης, αξιοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, ώστε οι ισομερώς διαβαθμισμένες απαντήσεις να καλύπτουν επαρκώς όλες τις πιθανές απόψεις ως προς τη συχνότητα

ενεργειών ή το βαθμό επιθυμίας επιμόρφωσης ή το βαθμό συμφωνίας με μια δήλωση. (Bryman, 2017. Ουζούνη & Νακάκης, 2011).

Η εσωτερική αξιοπιστία του εργαλείου ελέγχθηκε με τη μέθοδο άλφα του Cronbach (Bryman, 2016). Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για τις εξήντα έξι (66) συνολικά προτάσεις του εργαλείου ($\alpha = .92$), στις οποίες δίνονταν απαντήσεις σε κλίμακα τύπου Likert πέντε σημείων (βλ. κεφ. 4.2.2). Επιπρόσθετα, έγιναν μετρήσεις και για επιμέρους σύνολα προτάσεων-δηλώσεων, με ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, ελέγχθηκαν η κλίμακα απόψεων για τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων ($\alpha = .93$), η κλίμακα απόψεων για τις επιμορφωτικές των προϊσταμένων ($\alpha = .97$), η κλίμακα απόψεων που περιελάμβανε επτά (7) δηλώσεις αναφορικά με θετικές επιδράσεις της τηλεργασίας ($\alpha = .73$) και η κλίμακα απόψεων που περιελάμβανε δεκαέξι (16) δηλώσεις αναφορικά με αρνητικές επιδράσεις της τηλεργασίας ($\alpha = .88$).

Σχετικός έλεγχος πραγματοποιήθηκε για τα δύο (2) στοιχεία που μετρούσαν την επικοινωνία στην τηλεργασία που συντελείτο με πρωτοβουλία του τηλεργαζόμενου ($\alpha = .72$), για τα δύο (2) στοιχεία που μετρούσαν την επικοινωνία στην τηλεργασία που δεν συντελείτο με πρωτοβουλία του τηλεργαζόμενου ($\alpha = .70$). Κατόπιν, έγινε σύμπτυξη ανά ζεύγος μεταβλητών. Τα δύο (2) νέα στοιχεία που προέκυψαν ελέγχθηκαν ($\alpha = .94$) για να συμπτυχθούν σε μία συγκεντρωτική μεταβλητή σχετική με τη συνολική επικοινωνία στην τηλεργασία. Ομοίως ελέγχθηκαν τα τρία (3) στοιχεία αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων στο χειρισμό επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών ($\alpha = .71$) και από τη σύμπτυξή τους προέκυψε μία νέα μεταβλητή. Η νέα αυτή μεταβλητή μαζί με επτά (7) ακόμη στοιχεία του εργαλείου σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες σε ψηφιακές ικανότητες ελέγχθηκαν ($\alpha = .87$) και από την σύμπτυξη των οκτώ (8) προέκυψε μία νέα συγκεντρωτική μεταβλητή επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων σε ψηφιακές ικανότητες. Επίσης, ελέγχθηκαν και συμπτύχθηκαν σε νέες μεταβλητές οι τρεις (3) προτάσεις σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας ($\alpha = .82$), οι δύο (2) προτάσεις αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας ($\alpha = .78$), οι τρεις (3) αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε διοικητικές ικανότητες ($\alpha = .92$). Στη συνέχεια, συνολικά έξι (6) μεταβλητές, δηλαδή οι τέσσερις (4) συνεπτυγμένες-συγκεντρωτικές μεταβλητές των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων, σε ψηφιακές ικανότητες, σε θέματα σωματικής και ψυχικής υγείας, σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας και σε διοικητικές ικανότητες, μαζί

με τις δύο μεταβλητές επιμορφωτικών αναγκών στην εισαγωγή στην τηλεργασία και στην προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία ελέγχθηκαν ($\alpha = .90$) και συμπτύχθηκαν σε μία νέα συγκεντρωτική μεταβλητή συνολικών επιμορφωτικών αναγκών υπαλλήλων σε θέματα τηλεργασίας. Επίσης, οι επτά (7) προτάσεις αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων ελέγχθηκαν ($\alpha = .97$) και συμπτύχθηκαν σε νέα μεταβλητή. Τέλος, ελέγχθηκαν και συμπτύχθηκαν στοιχεία που αφορούσαν απόψεις των τηλεργαζόμενων και συγκεκριμένα δύο (2) στοιχεία αναφορικά με την εμπιστοσύνη προς τον τηλεργαζόμενο ($\alpha = .89$), δύο (2) στοιχεία για την παραμέληση του τηλεργαζόμενου ($\alpha = .88$), δύο (2) στοιχεία για την αύξηση όγκου εργασίας λόγω τηλεργασίας ($\alpha = .75$), δύο (2) στοιχεία αναφορικά με την απομόνωση ($\alpha = .85$) και δημιουργήθηκαν από τη σύμπτυξη ανά ζεύγος τέσσερις (4) νέες μεταβλητές.

Περαιτέρω, προκειμένου να ελεγχθεί το φαινόμενο της ομοιόμορφης απόκρισης, συμπεριλήφθηκαν δύο (2) ερωτήσεις-δηλώσεις που αλληλεπικαλύπτονταν, με το σκεπτικό να γίνει διασταύρωση (Bryman, 2017. Ουζούνη & Νακάκης, 2011). Συγκεκριμένα, έγινε σύγκριση των απαντήσεων στο στοιχείο του εργαλείου αναφορικά με την αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής λόγω της τηλεργασίας ($Mdn = 3.00$) και των απαντήσεων σε στοιχείο του εργαλείου παρόμοιου περιεχομένου, διατυπωμένου όμως με αντίθετο πρόσημο, αφού προηγήθηκε αντιστροφή ($Mdn = 3.00$). Ειδικότερα, το δεύτερο στοιχείο αφορούσε δήλωση ότι η τηλεργασία διευκολύνει τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί σε οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις. Διαπιστώθηκε ότι δεν διέφεραν στατιστικώς σημαντικά, $T = 2763$, $z = -.73$, $p = .47$.

Τέλος, για την εξασφάλιση της **εγκυρότητας** της μέτρησης, αποπειράθηκε να προβλεφθούν και να συμπεριληφθούν στο ερευνητικό εργαλείο όλα τα πιθανά και κατάλληλα ερωτήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην άντληση των απαιτούμενων δεδομένων για την επίτευξη του ερευνητικού στόχου και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Με αυτό τον σκοπό, όπως προαναφέρθηκε, διεξήχθη μία μη δομημένη συνέντευξη, αξιοποιήθηκε η συμβουλευτική συνεισφορά της επιβλέπουσας καθηγήτριας (Bryman, 2017. Ουζούνη & Νακάκης, 2011) και αποπειράθηκε τριγωνοποίηση ως προς τις πηγές πληροφοριών, με τη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων όχι μόνο για τις δικές τους επιμορφωτικές ανάγκες αλλά και για τις επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων τους (Bryman, 2017)

4.4.4 Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες σε συγκεκριμένο παράθυρο χρόνου, από 12 Απριλίου έως και 9 Μαΐου 2021. Για την άντληση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμητικά δείγματος, με στόχο αφενός να περιοριστεί το δειγματοληπτικό σφάλμα και αφετέρου να εφαρμοστούν, κατά το δυνατόν, απρόσκοπτα τα στατιστικά κριτήρια που απαιτούνταν για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας έγιναν ενδεδειγμένες προσπάθειες (Γαλατά κ.συν., 2017. Cohen et al., 2007). Ειδικότερα, η ερευνήτρια επικοινωνήσε προσωπικά με περίπου 130 υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής με τους οποίους διατηρούσε συναδελφικές σχέσεις, αποστέλλοντας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το ερωτηματολόγιο και σε αρκετές περιπτώσεις επιπλέον και με τηλεφωνικές κλήσεις ή/και μηνύματα κινητού τηλεφώνου. Σε μερικούς εξ αυτών έγινε και σύντομη προσέγγιση εκ του σύνεγγυς, τηρώντας τις απαιτούμενες αποστάσεις και τα υγειονομικά μέτρα προστασίας από τον κορωνοϊό. Επιπλέον, προκειμένου όλοι οι υπάλληλοι να έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στην έρευνα με την υποβολή του ερωτηματολογίου, το θέμα της έρευνας και ο σχετικός υπερσύνδεσμος διαβιβάστηκαν από την αρμόδια Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στις 24 Απριλίου 2021 μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλες τις οργανωτικές μονάδες της Περιφέρειας Αττικής, για ενημέρωση των υπαλλήλων τους, κατόπιν του υπ' αριθμ. 289900/13-04-2021 σχετικού αιτήματος της ερευνήτριας προς την εν λόγω υπηρεσία.

Η ερευνήτρια δέχτηκε σε προφορική και ηλεκτρονική επικοινωνία ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες αναφορικά με το εργαλείο και το θέμα της έρευνας. Κάποιοι συμμετέχοντες σχολίασαν θετικά το θέμα της έρευνας και το ερευνητικό εργαλείο³³, ενώ από έναν συμμετέχοντα διατυπώθηκε προφορικά η άποψη ότι το ερωτηματολόγιο είναι μακροσκελές και πολύ λεπτομερές, κάτι που είναι πιθανό να λειτουργήσει αποτρεπτικά για τη συμπλήρωσή του από τους συναδέλφους του.

Στα απρόοπτα της έρευνας συγκαταλέγεται μία δυσλειτουργία που παρουσιάστηκε στη χρήση του ερωτηματολογίου. Ενώ πριν από την αποστολή του υπερσυνδέσμου στον ερευνώμενο πληθυσμό, τόσο η ερευνήτρια όσο και η επιβλέπουσα καθηγήτρια έκαναν

33 Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω αποσπάσματα από μηνύματα υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής προς την ερευνήτρια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κινητού τηλεφώνου: «ΠΟΛΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΜΟΥ ΦΑΝΗΚΕ!!!», «ΤΟ ΘΕΜΑ ΣΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΑΙΡΟ! ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΛΥ ΣΩΣΤΑ ΔΟΜΗΜΕΝΟ!», «Το βρήκα πολύ ενδιαφέρον και δεν κούρασε καθόλου!», «ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΠΛΕΟΝ...», «Πολύ ενδιαφέρονσα έρευνα», «Πολύ εύστοχο ερωτηματολόγιο», «Ενδιαφέροντα ερωτήματα», «επίκαιρη και εποικοδομητική έρευνα».

δοκιμαστική υποβολή του εργαλείου χωρίς να αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα, λίγο μετά από τις αρχικές αποστολές του σε υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, η ερευνήτρια δέχτηκε τηλεφώνημα από συμμετέχουσα που ενημέρωσε ότι δεν μπορούσε να επιλέξει απάντηση από το στοιχείο B4 και εξής, γιατί το ερωτηματολόγιο είχε απενεργοποιημένες τις κουκίδες επιλογής των απαντήσεων. Η ερευνήτρια πρότεινε την είσοδο στον υπερσύνδεσμο του εργαλείου από διακομιστή Google Chrome και κατ' αυτόν τον τρόπο το πρόσκομμα ξεπεράστηκε. Κατόπιν τούτου, στις επικοινωνίες που ακολούθησαν για την πρόσκληση συμμετοχής στην έρευνα, δινόταν η οδηγία οι ενδιαφερόμενοι να εισέλθουν στον σύνδεσμο από τον εν λόγω διακομιστή.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι στις 28 Απριλίου 2021 και ώρα 22:00, δηλαδή εντός του διαστήματος χορήγησης του ερωτηματολογίου, ξεκίνησε η δημόσια διαβούλευση για το σχέδιο νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα, η οποία έληξε στις 12 Μαΐου 2021, δηλαδή λίγες μέρες μετά από τη λήξη της προθεσμίας υποβολής του ερωτηματολογίου έρευνας από τους συμμετέχοντες (<http://www.opengov.gr/types/?p=7851>). Σημειώνεται ότι για το διάστημα που συνέπεσε με την ανωτέρω διαβούλευση, δηλαδή από τις 28 Απριλίου και ώρα 22:00 έως και τις 9 Μαΐου 2021 και ώρα 23:59 υποβλήθηκαν μόνο δύο (2) ερωτηματολόγια, κάτι που ίσως οφείλεται σε πιθανές αργίες, άδειες και απεργίες των υπαλλήλων λόγω Πάσχα και Πρωτομαγιάς.

Με στόχο τη διασφάλιση της *αξιοπιστίας* της διαδικασίας, το ερευνητικό εργαλείο χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες και τις συμμετέχουσες κατά την ίδια χρονική περίοδο και στην ίδια μορφή, δηλαδή ηλεκτρονική, ώστε να είναι, κατά το δυνατόν, κοινές οι συνθήκες χορήγησης. Επιπλέον, η ανωνυμία όλων των συμμετεχόντων επιτεύχθηκε με τη συμπλήρωση και ηλεκτρονική υποβολή ανώνυμου ερωτηματολογίου μέσω διαδικτυακού υπερσυνδέσμου (Bryman, 2016).

Περαιτέρω, σε όλα τα στάδια της παρούσας έρευνας έγινε αδιάλειπτη προσπάθεια να τηρηθούν οι κανόνες της *ηθικής και δεοντολογίας* που διέπουν μία επιστημονική έρευνα. Συγκεκριμένα, η έρευνα έλαβε την έγγραφη έγκριση του αρμόδιου οργάνου της Περιφέρειας Αττικής (Bryman, 2017. Cohen et al., 2007. Creswell, 2016), που είναι ο Εκτελεστικός Γραμματέας της, κατόπιν σχετικού αιτήματος της ερευνήτριας (βλ. Παράρτημα Α). Επιπρόσθετα, στα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στον πληθυσμό-στόχο, δηλώθηκε στη συνοδευτική ενημερωτική επιστολή η υποχρέωση τήρησης εχεμύθειας και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των υποκειμένων, η οποία και εκπληρώθηκε (Bryman, 2017. Cohen

et al., 2007). Επίσης, το ερευνητικό εργαλείο χορηγήθηκε αποκλειστικά σε ηλεκτρονική μορφή και όχι και σε έγχαρτη, για την προστασία της υγείας των συμμετεχόντων και την αποφυγή διασποράς του κορωνοϊού.

4.4.5 Περιορισμοί

Βασική αδυναμία της παρούσας έρευνας σε σχέση με την εξωτερική εγκυρότητά της είναι ότι τα αποτελέσματά της δεν είναι γενικεύσιμα ούτε στο σύνολο των Δημοσίων Οργανισμών, επειδή πρόκειται για μελέτη περίπτωσης αλλά ούτε και στον συγκεκριμένο Φορέα, διότι το δείγμα είναι μη πιθανοτικό και ως εκ τούτου μη αντιπροσωπευτικό (Bryman, 2017).

Κατά τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σημαντικό να εκπροσωπούνται τα ενδιαφέροντα όχι μόνο των μελλοντικών εκπαιδευόμενων, αλλά και των σχεδιαστών, των εκπαιδευτών, των ιθυνόντων του Οργανισμού και του κοινού που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των εκπαιδευόμενων (Wilson & Cervero, 1996b). Ομοίως, η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, ως μέρος του συνολικού σχεδιασμού, είναι μία διαδικασία κατά την οποία συμμετέχουν και συνεργάζονται πολλοί και διάφοροι ενδιαφερόμενοι, με ενδιαφέροντα και απόψεις που μπορεί να έρχονται σε ρήξη μεταξύ τους (Λευθεριώτου, 2020). Στην παρούσα έρευνα αποτυπώθηκαν οι απόψεις μόνο υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής που τηλεργάστηκαν και μάλιστα αποκλειστικά μονίμων και Ι.Δ.Α.Χ. και όχι προσωπικού που εργάστηκε με άλλες μορφές προσωρινής απασχόλησης, όπως με συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή πρακτικής άσκησης, παρόλο που κάποιοι εξ αυτών των απασχολούμενων, εφόσον το επέτρεψε η φύση των καθηκόντων τους, τηλεργάστηκαν. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες αυτοαναφοράς, ενώ δεν διερευνήθηκαν οι απόψεις των υπόλοιπων ομάδων αναφορικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, γεγονός που δεν επιτρέπει μια σφαιρική και ενδεχομένως πιο αντικειμενική εικόνα των εν λόγω αναγκών.

Επίσης, το γεγονός ότι οι εν λόγω ανάγκες εκφράστηκαν από τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι η εκτίμησή τους αναφορικά με τις ανάγκες τους είναι ακριβής κι αντικειμενική. Η κρίση τους ενδέχεται να επηρεάζεται από επιθυμίες τους που μπορεί να μην συνάδουν απαραίτητα με τις πραγματικές ανάγκες τους (Brookfield, 2005). Επίσης, διερευνήθηκαν οι ρητές ανάγκες τους ενώ δεν διερευνήθηκαν οι άρρητες (Αναστασιάδης, 2010. Καραλής, 2012).

Βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν και οι δυσχερείς συνθήκες, λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού, στις οποίες αυτή πραγματοποιήθηκε και οι οποίες ακριβώς προκάλεσαν και επέβαλαν επιτακτικά την εφαρμογή της τηλεργασίας (βλ. κεφ. 3.1.2). Πέρα από το γεγονός ότι κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τον σχεδιασμό της έρευνας δεν είχε θεσπιστεί ο ν. 4807/2021 (βλ. κεφ. 3.1.1), εμπόδια που προέκυψαν αφορούσαν την προσέγγιση του ερευνώμενου πληθυσμού (βλ. κεφ. 4.4.4) αλλά και την άντληση βιβλιογραφικού υλικού, καθώς οι βιβλιοθήκες για μεγάλο διάστημα ήταν κλειστές λόγω των μέτρων κατά της διασποράς του κορωνοϊού. Η αναζήτηση των πηγών έγινε διαδικτυακά, κυρίως μέσω της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης του Ε.Α.Π. (<https://lib.eap.gr/el/>) και αξιοποιήθηκαν συγγράμματα που διέθετε η ερευνήτρια.

Αναφορικά με τη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, λόγω έλλειψης πόρων χρόνου δεν εξετάστηκαν βασικά χαρακτηριστικά των επιμορφωτικών προγραμμάτων, όπως ο τρόπος, ο χρόνος και η διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος, η διδακτική μεθοδολογία, το εκπαιδευτικό υλικό, η υλικοτεχνική υποδομή και το κόστος (Καραλής, 2005. Λευθεριώτου, 2020), ούτε διερευνήθηκαν τα εμπόδια και τα κίνητρα των υπαλλήλων για συμμετοχή στα εν λόγω προγράμματα (Καραλής, 2013. Silva, Cahalan, & Lacierno-Paquet, 1998).

Τέλος, ενδεχόμενος περιορισμός της παρούσας έρευνας θα μπορούσε ίσως να είναι το προσωπικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας για τον Φορέα, στον οποίο υπηρετούσε κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της έρευνας από την επιβλέπουσα καθηγήτρια και από τυχόν ενδιαφερόμενους ερευνητές, η γράφουσα προέβη σε αναστοχασμό σε σχέση με τον ρόλο της ως ερευνήτριας (Bryman, 2017. Ίσαρη & Πουρκός, 2015. Χασάνδρα & Γούδας, 2004), που παρατίθεται στο Παράρτημα ΣΤ.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώνεται το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα και παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με βασικά χαρακτηριστικά της τηλεργασίας των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, την αναγκαιότητα της επιμόρφωσής τους σε θέματα τηλεργασίας, τις επιμορφωτικές ανάγκες τους και εκείνες των προϊσταμένων τους.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 27. Αξιοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και εφαρμόστηκαν έλεγχοι της επαγωγικής στατιστικής. Έπειτα από ελέγχους κανονικότητας που πραγματοποιήθηκαν με το κριτήριο *Kolmogorov-Smirnov* και τη δημιουργία ιστογραμμάτων, διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Επίσης, στα υποσύνολα που δημιουργήθηκαν σε αρκετές μεταβλητές, παρατηρήθηκε ομοίως η έλλειψη κανονικότητας. Κατόπιν τούτων, υπολογίστηκαν, πέρα από τον αριθμητικό μέσο και την τυπική απόκλιση, και η διάμεσος των τιμών. Συν τοις άλλοις, εφαρμόστηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι και συγκεκριμένα ο δείκτης συσχέτισης του *Spearman*, ο έλεγχος *Wilcoxon signed rank*, ο έλεγχος *Mann-Whitney U* και ο έλεγχος *Kruskal-Wallis*, που δεν προϋποθέτουν κανονικότητα. Εξαίρεση αποτέλεσε η συγκεντρωτική μεταβλητή των επιμορφωτικών αναγκών στις ψηφιακές ικανότητες και γνώσεις, όπου οι τιμές του συνόλου των υπαλλήλων και του συνόλου των προϊσταμένων κατανέμονταν κανονικά και συνεπώς έγινε χρήση της παραμετρικής στατιστικής, με την εφαρμογή του ελέγχου *t* (*t-test*) (Bryman, 2017. Εμβαλωτής, Κατσης, & Σιδερίδης, 2006).

5.1 Προφίλ συμμετεχόντων

Οι τηλεργαζόμενοι που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας ($N = 164$) στην πλειονότητά τους ήταν γυναίκες (68.3%), μόνιμοι υπάλληλοι (92.1%), ηλικίας από 41 έως και 50 ετών (57.3%), χωρίς θέση ευθύνης (70.7%), με συνολική υπηρεσία στον δημόσιο τομέα από 11 έως και 20 έτη (61%), που δεν συμμετείχαν σε συλλογικά όργανα ως μέλη ή με καθήκοντα γραμματειακής υποστήριξης (58.5%) και υπάγονταν σε διοικητικό κλάδο (60.4%). Επίσης, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν έκαναν χρήση άδειας επειδή ανήκαν σε ομάδες αυξημένου κινδύνου λόγω του κορωνοϊού (96.3%), συμβίωναν με άλλα πρόσωπα (86%) και δεν μετακινούνταν πεζή στην εργασία, αλλά κάνοντας χρήση ιδιωτικών ή μαζικών μέσων

μεταφοράς (93.3%). Η Γενική Διεύθυνση που συγκέντρωσε τους περισσότερους τηλεργαζόμενους του δείγματος ήταν της Εσωτερικής Λειτουργίας (34.1%) (Πίνακας 2), που απαρτίζεται από επιτελικές Διευθύνσεις (βλ. κεφ. 1.1). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι τηλεργαζόμενοι του δείγματος ήταν τουλάχιστον απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (86.5%) (Πίνακας 2), που συνάδει με τα διαλαμβανόμενα στη βιβλιογραφία αναφορικά με τα αυξημένα προσόντα όσων τηλεργάζονται (Abulibdeh, 2020. Charalampous et al., 2019).

Πίνακας 2. Βασικά χαρακτηριστικά δείγματος τηλεργαζόμενων.

Δημογραφική κατηγορία	<i>n</i>	%
Φύλο		
Ανδρας	52	31.7
Γυναίκα	112	68.3
Ηλικία		
20-30 ετών	3	1.8
31-40 ετών	15	9.1
41-50 ετών	94	57.3
51-60 ετών	48	29.3
61 ετών και άνω	4	2.4
Επίπεδο εκπαίδευσης		
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	0	0.0
Δευτεροβάθμια/μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	22	13.4
Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	73	44.5
Κάτοχος μεταπτυχιακού	64	39.0
Κάτοχος διδακτορικού	5	3.0
Εργασιακή σχέση		
Μόνιμος υπάλληλος	151	92.1
Υπάλληλος Ι.Δ.Α.Χ.	13	7.9
Έτη συνολικής υπηρεσίας στο Δημόσιο		
0-5 έτη	13	7.9
6-10 έτη	3	1.8
11-15 έτη	59	36.0
16-20 έτη	41	25.0
21-25 έτη	30	18.3

26-30 έτη	9	5.5
31 έτη και άνω	9	5.5
Υπηρεσία		
Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	56	34.1
Γενική Διεύθυνση Οικονομικών	18	11.0
Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Έργων και Υποδομών	11	6.7
Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας	13	7.9
Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής	23	14.0
Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών	1	0.6
Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	18	11.0
Υπηρεσία/γραφείο που υπάγεται στον Περιφερειάρχη ή σε Αντιπεριφερειάρχη	24	14.6
Κατηγορία		
ΠΕ	98	59.8
ΤΕ	41	25.0
ΔΕ	25	15.2
ΥΕ	0	0.0
Κλάδος		
Διοικητικού-Οικονομικού/ Διοικητικού- Λογιστικού/Διοικητικών Γραμματέων/ Διοίκησης Μονάδων ΟΤΑ/Περιφερειακής Ανάπτυξης/Δακτυλογράφων Στενογράφων	99	60.4
Μηχανικών/Περιβάλλοντος	18	11.0
Γεωτεχνικών/ Τεχνολόγων Γεωπονίας /Τεχνολόγων Τροφίμων	12	7.3
Πληροφορικής/Πληροφορικής-Προσωπικού Η/Υ	15	9.1
Ιατρών/Ιατρών Δημόσιας Υγείας ΕΣΥ/Ιατρών Ειδικοτήτων/ Ιατρών Ελεγκτών/ Οδοντιάτρων/ Οδοντιάτρων Δημόσιας Υγείας ΕΣΥ/ Φαρμακοποιών/Φαρμακοποιών Δημόσιας Υγείας ΕΣΥ/Φαρμακοποιών Ελεγκτών/ Ψυχολόγων/Κοινωνιολόγων/ Κοινωνικών Λειτουργών/Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας	11	6.7
Άλλο	9	5.5

Κατοχή θέσης ευθύνης		
Ναι	48	29.3
Όχι	116	70.7
Συμμετοχή σε συλλογικό όργανο		
Ναι	68	41.5
Όχι	96	58.5
Συμβίωση με άλλα πρόσωπα		
Ναι (με πρόσωπα που εξαρτώνται από τη φροντίδα τηλεργαζόμενου/ης)	91	55.5
Ναι (με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τηλεργαζόμενου/ης)	50	30.5
Όχι	23	14.0
Τρόπος μετακίνησης από και προς τον χώρο εργασίας		
Με τα πόδια	11	6,7
Με ιδιωτικό μέσο μεταφοράς	94	57.3
Με μέσα μαζικής μεταφοράς	59	36.0

5.2 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

5.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά τηλεργασίας

Η τηλεργασία των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής βρέθηκε συχνή ($M = 3.53$, $SD = 1.15$, $Mdn = 4.00$), ενώ η επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας μετά από την πανδημία φάνηκε μέτρια ($M = 3.04$, $SD = 1.06$, $Mdn = 3.00$) (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Συχνότητα τηλεργασίας.

Συχνότητα	M	SD	Mdn
Τηλεργασία	3.53	1.15	4.00
Επιθυμητή τηλεργασία μετά την πανδημία	3.04	1.06	3.00

Η συχνότητα της τηλεργασίας συσχετίστηκε με την επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας μετά από την πανδημία και με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα.

σε ζητήματα τηλεργασίας και οι σχέσεις τους φάνηκαν μηδενικές (Πίνακας 5, Παράρτημα Ε).

Αναφορικά με την επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας μετά από το πέρας της πανδημίας, δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά αφενός μεταξύ όσων μεταβαίνουν στον χώρο εργασίας με τα πόδια ($Mdn = 3.00, n = 11$), όσων χρησιμοποιούν ιδιωτικό μέσο μεταφοράς ($Mdn = 3.00, n = 94$) και όσων μετακινούνται με μέσα μαζικής μεταφοράς ($Mdn = 3.00, n = 59$), $\chi^2(2, N = 164) = 2.03, p = .36$, (Πίνακας 1, Παράρτημα Ε) και αφετέρου μεταξύ όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00, n = 50$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00, n = 91$) και όσων διαβιούν μόνοι ($Mdn = 3.00, n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 1.58, p = .45$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε).

Όσον αφορά τη σύνδεση VPN κατά την τηλεργασία, για απομακρυσμένη πρόσβαση, στην πλειονότητά τους οι τηλεργαζόμενοι της Περιφέρειας Αττικής δεν έκαναν χρήση της (65.2%), ενώ πολύ μικρό ποσοστό τους (3.7%) έλαβε άδεια διευκόλυνσης, επειδή ανήκε σε ομάδες αυξημένου κινδύνου λόγω Covid-19 (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Χρήση VPN και άδειας διευκόλυνσης.

	<i>n</i>	%
Χρήση VPN κατά την τηλεργασία		
Ναι	57	34.8
Όχι	107	65.2
Χρήση άδειας διευκόλυνσης ομάδων αυξημένου κινδύνου		
Ναι	6	3.7
Όχι	158	96.3

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η επικοινωνία των τηλεργαζόμενων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους ως επί το πλείστον γινόταν με τηλεφωνικές κλήσεις ($M = 4.08, SD = 1.09, Mdn = 4.00$). Ακολούθησαν η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ($M = 3.79, SD = 1.19, Mdn = 4.00$), μέσω τηλεδιάσκεψης ($M = 1.76, SD = 1.18, Mdn = 1.00$), μέσω βιντεοκλήσης ($M = 1.43, SD = .94, Mdn = 1.00$) και με άλλα μέσα ($M = 1.41, SD = 1.06, Mdn = 1.00$) (Πίνακας 5). Στην ανοιχτή ερώτηση αναφορικά με τα άλλα μέσα

επικοινωνίας απάντησε ότι κάνει χρήση τους συνολικά το 16.5% του δείγματος, δηλαδή 27 υποκείμενα. Εξ αυτών, η πλειοψηφία, δηλαδή 23 υποκείμενα, χρησιμοποιούσε στιγμιαία μηνύματα μέσω κινητού τηλεφώνου ή εφαρμογών, όπως viber, discord και facebook, 3 επικοινωνούσαν μέσω του Πληροφοριακού ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ και 1 μέσω κοινωνικού δικτύου που δεν προσδιορίζεται.

Επίσης, η επικοινωνία κατά την τηλεργασία φάνηκε συχνή. Συγκεκριμένα, μετρήθηκε η επικοινωνία με πρωτοβουλία του τηλεργαζόμενου με τους συναδέλφους του ($M = 3.76$, $SD = 1.15$, $Mdn = 4.00$), με τους προϊσταμένους του ($M = 3.74$, $SD = 1.16$, $Mdn = 4.00$), η συνολική επικοινωνία με πρωτοβουλία του τηλεργαζόμενου ($M = 3.75$, $SD = 1.02$, $Mdn = 4.00$), η επικοινωνία με τον τηλεργαζόμενο που συντελείται με πρωτοβουλία των συναδέλφων ($M = 3.70$, $SD = 1.23$, $Mdn = 4.00$) και του προϊσταμένου του ($M = 3.61$, $SD = 1.18$, $Mdn = 4.00$), η συνολική επικοινωνία με τον τηλεργαζόμενο με πρωτοβουλία συναδέλφων και προϊσταμένων ($M = 3.66$, $SD = 1.06$, $Mdn = 4.00$) καθώς και η συνολική επικοινωνία ($M = 3.70$, $SD = 1.00$, $Mdn = 4.00$) (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Επικοινωνία κατά την τηλεργασία.

Βασικά χαρακτηριστικά επικοινωνίας	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>
Επικοινωνία με συναδέλφους και προϊσταμένους			
Με τηλεφωνικές κλήσεις (σταθερό ή κινητό τηλέφωνο)	4.08	1.09	4.00
Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	3.79	1.19	4.00
Μέσω τηλεδιάσκεψης	1.76	1.18	1.00
Μέσω βιντεοκλήσης	1.43	.94	1.00
Άλλο	1.41	1.06	1.00
Επικοινωνία με πρωτοβουλία τηλεργαζόμενου/νης (σύμπτυξη 2 κατωτέρω)	3.75	1.02	4.00
Με συναδέλφους	3.76	1.15	4.00
Με τον/την άμεσα προϊστάμενο/μένη	3.74	1.16	4.00
Επικοινωνία με τηλεργαζόμενο/η (σύμπτυξη 2 κατωτέρω)	3.66	1.06	4.00
Με πρωτοβουλία συναδέλφων	3.70	1.23	4.00
Με πρωτοβουλία άμεσα προϊσταμένου/ης	3.61	1.18	4.00
Συνολική επικοινωνία (σύμπτυξη 2 ανωτέρω συνεπτυγμένων)	3.70	1.00	4.00

5.2.2 Αναγκαιότητα επιμόρφωσης στην τηλεργασία

Επιπρόσθετα, μετρήθηκαν η αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας για τους ερωτώμενους τηλεργαζόμενους ($M = 3.04$, $SD = 1.15$, $Mdn = 3.00$), για τους άμεσα προϊσταμένους τους ($M = 3.04$, $SD = 1.21$, $Mdn = 3.00$), για τους τηλεργαζόμενους γενικότερα ($M = 4.19$, $SD = .79$, $Mdn = 4.00$) και για τους εργαζόμενους από τον χώρο της υπηρεσίας που συνεργάζονται με τους τηλεργαζόμενους ($M = 4.13$, $SD = .82$, $Mdn = 4.00$) (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας.

Επιμόρφωση στην τηλεργασία	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>
Αναγκαιότητα επιμόρφωσης ερωτώμενων τηλεργαζόμενων	3.04	1.15	3.00
Αναγκαιότητα επιμόρφωσης άμεσα προϊσταμένου/ης	3.04	1.21	3.00
Αναγκαιότητα επιμόρφωσης τηλεργαζόμενων	4.19	.79	4.00
Αναγκαιότητα επιμορφωσης εργαζόμενων από το γραφείο που συνεργάζονται με τους τηλεργαζόμενους	4.13	.82	4.00

Σημειώνεται ότι συγκρίθηκαν η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ζητήματα τηλεργασίας ($Mdn = 3.00$) και η αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας για τους τηλεργαζόμενους γενικότερα ($Mdn = 4.00$) και αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($T = 7388$, $z = -9.24$, $p < .001$).

5.2.3 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ζητήματα νομοθετικού πλαισίου, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τηλεργασίας

Η ανάλυση ανέδειξε τη μεγάλη επιμορφωτική ανάγκη των υπηρετούντων στην Περιφέρεια Αττικής σε ζητήματα νομοθετικού πλαισίου, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τηλεργασίας ($M = 3.59$, $SD = 1.21$, $Mdn = 4.00$). Δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης

των στελεχών σε θέσεις ευθύνης ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 4.00$, $n = 116$), $U = 2743$, $z = -.16$, $p = .88$ (Πίνακας 7). Οι απόψεις αναφορικά με την ασάφεια του νέου ρόλου ως τηλεργαζόμενου, λόγω της αυξημένης χρήσης των νέων τεχνολογιών φάνηκαν ουδέτερες ($M = 2.60$, $SD = 1.18$, $Mdn = 3.00$) (Πίνακας 8). Επιπλέον, με την ανωτέρω επιμορφωτική ανάγκη δεν παρουσιάστηκαν σχέσεις ούτε με τις προαναφερθείσες απόψεις (Πίνακας 7, Παράρτημα Ε) ούτε με τη συχνότητα τηλεργασίας (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε).

Πίνακας 7. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα θεσμικού πλαισίου τηλεργασίας και ασφάλειας προσωπικών δεδομένων.

	Σύνολο ($N = 164$)			Υπάλληλοι ($n = 116$)			Στελέχη σε θέση ευθύνης ($n = 48$)			U	z	p
	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn			
Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία												
Εισαγωγή στην τηλεργασία (Ζητήματα θεσμικού πλαισίου κ.λ.)	3.59	1.21	4.00	3.59	1.18	4.00	3.58	1.30	4.00	2743	-.16	.88
Προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία	3.77	1.16	4.00	3.72	1.15	4.00	3.88	1.18	4.00	2550	-.88	.38

5.2.4 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ζητήματα προστασίας και ασφάλειας δεδομένων

Αναδείχτηκε επιμορφωτική ανάγκη των υπηρετούντων στην Περιφέρεια Αττικής σε ζητήματα ασφάλειας και προστασίας δεδομένων ($M = 3.77$, $SD = 1.16$, $Mdn = 4.00$). Δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 4.00$, $n = 116$), $U = 2550$, $z = -.88$, $p = .38$ (Πίνακας 7), ούτε μεταξύ των συμμετεχόντων σε συλλογικά όργανα

($Mdn = 4.00$, $n = 68$) και των μη συμμετεχόντων ($Mdn = 4.00$, $n = 96$), $U = 3027$, $z = -.82$, $p = .41$ (Πίνακας 3, Παράρτημα Ε), ούτε μεταξύ των χρηστών VPN ($Mdn = 4.00$, $n = 57$) και των μη χρηστών ($Mdn = 4.00$, $n = 107$), $U = 2740$, $z = -1.11$, $p = .27$ (Πίνακας 4, Παράρτημα Ε). Οι τηλεεργαζόμενοι συμφώνησαν ότι είναι αναγκαία η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων κατά την τηλεργασία ($M = 4.23$, $SD = .92$, $Mdn = 4.00$) (Πίνακας 8). Ενώ αναδείχτηκε στατιστικά σημαντική θετική μικρή σχέση μεταξύ της ανωτέρω επιμορφωτικής ανάγκης και των απόψεων των τηλεεργαζόμενων σχετικά με την αναγκαιότητα της ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων, $rS(162) = .36$, $p < .001$ (Πίνακας 8, Παράρτημα Ε), η σχέση μεταξύ της εν λόγω ανάγκης και της συχνότητας τηλεργασίας φάνηκε μηδενική (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε).

Πίνακας 8. Απόψεις υπαλλήλων για την τηλεργασία.

Συνέπειες τηλεργασίας	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>
Αναγκαιότητα ασφάλειας προσωπικών δεδομένων	4.23	.92	4.00
Αύξηση αυτονομίας	3.48	1.03	4.00
Συνολική απομόνωση (σύμπτυξη 2 κατωτέρω)	3.56	1.15	4.00
Επαγγελματική απομόνωση	3.60	1.22	4.00
Κοινωνική απομόνωση	3.52	1.26	4.00
Εμπιστοσύνη (συνολικό με σύμπτυξη 2 κατωτέρω)	3.82	.87	4.00
Εμπιστοσύνη προϊσταμένου για παραγωγή ποιοτικού έργου εμπρόθεσμα	3.82	.94	4.00
Εμπιστοσύνη συναδέλφων για παραγωγή ποιοτικού έργου εμπρόθεσμα	3.82	.91	4.00
Αύξηση όγκου εργασίας (συνολικό με σύμπτυξη των 2 κατωτέρω)	3.05	.96	3.00
Εξαιτίας της τηλεργασίας ερωτώμενων	2.99	1.00	3.00
Εξαιτίας της τηλεργασίας συναδέλφων	3.11	1.15	3.00
Αρνητική επίδραση στη σωματική υγεία	3.00	1.29	3.00
Αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής	2.96	1.16	3.00
Αύξηση ψυχικής κόπωσης	2.95	1.18	3.00
Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης	2.93	1.01	3.00
Δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής	2.93	1.23	3.00

Αύξηση παραγωγικότητας	2.91	1.06	3.00
Μείωση εργασιακού στρες	2.90	1.17	3.00
Περισσότερο απαιτητική από την εργασία στην υπηρεσία	2.88	1.08	3.00
Δυσκολία αποσύνδεσης	2.81	1.24	3.00
Εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη	2.62	1.10	3.00
Ασάφεια νέου ρόλου ως τηλεεργαζόμενου, λόγω αυξημένης χρήσης νέων τεχνολογιών	2.60	1.08	3.00
Φόβος (απειλητική αλλαγή)	2.46	1.16	3.00
Τεχνοστρές	2.41	1.12	2.00
Παραμέληση (συνολικό με σύμπτυξη 2 κατωτέρω)	1.88	.92	2.00
Παραμέληση από άμεσα προϊστάμενο/μένη	1.85	.96	2.00
Παραμέληση από συναδέλφους	1.91	1.00	2.00

5.2.5 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, οι επιμορφωτικές ανάγκες σε θέματα σωματικής και ψυχικής υγείας των τηλεεργαζόμενων, επικεντρώθηκαν, πρώτον, σε ζητήματα χάραξης και διαχείρισης ορίων κατά την τηλεργασία ($M = 3.54$, $SD = 1.17$, $Mdn = 4.00$), όπου δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 4.00$, $n = 116$), $U = 2675$, $z = -.41$, $p = .68$, δεύτερον, εργασιακού στρες ($M = 3.49$, $SD = 1.20$, $Mdn = 4.00$), όπου επίσης δεν αναδείχτηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των στελεχών σε θέσεις ευθύνης ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$), $U = 2576$, $z = -.77$, $p = .44$ και, τρίτον, σωματικής υγείας ($M = 3.45$, $SD = 1.21$, $Mdn = 4.00$), που ομοίως δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$), $U = 2546$, $z = -.89$, $p = .38$. Επίσης, μετρήθηκε η συνολική επιμορφωτική ανάγκη σε θέματα σωματικής και ψυχικής υγείας των τηλεεργαζόμενων ($M = 3.50$, $SD = 1.02$, $Mdn = 3.67$) και για άλλη μια φορά δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του συνόλου των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και αυτό των υπαλλήλων ($Mdn = 3.67$, $n = 116$), $U = 2513$, $z = -.99$, $p = .32$ (Πίνακας 9).

**Πίνακας 9. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε ζητήματα
σωματικής και ψυχικής υγείας.**

	Σύνολο (N = 164)			Υπάλληλοι (n = 116)			Στελέχη σε θέση ευθύνης (n = 48)			U	z	p
	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn			
Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία												
Διασφάλιση της σωματικής υγείας	3.45	1.21	4.00	3.40	1.23	3.00	3.58	1.16	4.00	2546	-.89	.38
Διαχείριση εργασιακού στρες	3.49	1.20	4.00	3.44	1.21	3.00	3.60	1.16	4.00	2576	-.77	.44
Χάραξη και διαχείριση ορίων	3.54	1.17	4.00	3.53	1.16	4.00	3.58	1.20	4.00	2675	-.41	.68
Συνολικό ζητημάτων σωματικής και ψυχικής υγείας (σύμπτυξη 3 μεταβλητών)	3.50	1.02	3.67	3.46	1.02	3.67	3.59	1.02	4.00	2513	-.99	.32

Σε σχέση με τις απόψεις των τηλεργαζόμενων που συνδέονται με το ευ ζην τους, διαφώνησαν στο ότι η τηλεργασία προκαλεί τεχνοστρές ($M = 2.41$, $SD = 1.12$, $Mdn = 2.00$), ενώ οι απόψεις τους που συνδέονται με το ευ ζην τους και οι οποίες φάνηκαν ουδέτερες αφορούσαν την επίδραση της τηλεργασίας, πρώτον, στη σωματική υγεία με αρνητικό τρόπο ($M = 3.00$, $SD = 1.29$, $Mdn = 3.00$), δεύτερον, στην αύξηση των συγκρούσεων μεταξύ της οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής ($M = 2.96$, $SD = 1.16$, $Mdn = 3.00$), τρίτον, στην αύξηση της ψυχικής κόπωσης ($M = 2.95$, $SD = 1.18$, $Mdn = 3.00$), τέταρτον, στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης ($M = 2.93$, $SD = 1.01$, $Mdn = 3.00$), πέμπτον, στη δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής ($M = 2.93$, $SD = 1.23$, $Mdn = 3.00$), έκτον, στη μείωση του εργασιακού

στρες ($M = 2.90$, $SD = 1.17$, $Mdn = 3.00$) και έβδομον, στη δυσκολία αποσύνδεσης ($M = 2.81$, $SD = 1.24$, $Mdn = 3.00$) (Πίνακας 8).

Αναφορικά με την επιμορφωτική ανάγκη σε θέματα χάραξης και διαχείρισης ορίων, παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις, μέτρια και μικρή, αντιστοίχως, αφενός με την αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής, $rS(162) = .46$, $p < .001$ και αφετέρου με τη δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής, $rS(162) = .25$, $p = .001$ (Πίνακας 12, Παράρτημα Ε). Σχετικά με την εν λόγω επιμορφωτική ανάγκη δεν εμφανίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 4.00$, $n = 91$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 4.00$, $n = 50$) και όσων διαβιούν μόνοι ($Mdn = 3.00$, $n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 1.26$, $p = .53$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε).

Αντιθέτως, στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάστηκε σχετικά με τη δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων, συγκρίνοντας όσους συμβιώνουν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 91$), όσους συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 50$) και όσους διαβιούν μόνοι ($Mdn = 4.00$, $n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 8.74$, $p = .013$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε). Προκειμένου να εντοπιστούν τα ζεύγη που παρουσίασαν στατιστικά σημαντική διαφορά, εφαρμόστηκαν post-hoc έλεγχοι. Τα ζεύγη αυτά ήταν, πρώτον, οι τηλεργαζόμενοι που συγκατοικούν με πρόσωπα που εξαρτώνται από τη φροντίδα τους και εκείνοι που συγκατοικούν με πρόσωπα που είναι ανεξάρτητα από τη φροντίδα τους ($U = 1717$, $z = -2.47$, $p = .014$) και, δεύτερον, όσοι συζούν με πρόσωπα που δεν είναι εξαρτημένα από τη φροντίδα τους και όσοι ζουν μόνοι ($U = 352$, $z = -2.75$, $p = .006$), ενώ δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα που χρήζουν φροντίδας και όσων διαβιούν μόνοι ($U = 971$, $z = -.55$, $p = .58$).

Όσον αφορά την αύξηση των συγκρούσεων οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε μεταξύ όσων μετακινούνται στον χώρο εργασίας με τα πόδια ($Mdn = 3.00$, $n = 11$), όσων χρησιμοποιούν ιδιωτικό μέσο μεταφοράς ($Mdn = 3.00$, $n = 94$) και όσων μετακινούνται με μέσα μαζικής μεταφοράς ($Mdn = 3.00$, $n = 59$), $\chi^2(2, N = 164) = 4.90$, $p = .086$ (Πίνακας 1, Παράρτημα Ε), ούτε μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 91$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n =$

50) και όσων διαβιούν μόνοι ($Mdn = 3.00, n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 3.59, p = .17$. Ομοίως, στατιστικά σημαντική διαφορά δεν εμφανίστηκε σε σχέση με τη δυσκολία αποσύνδεσης από την τηλεργασία μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00, n = 91$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00, n = 50$) και όσων διαβιούν μόνοι ($Mdn = 3.00, n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 1.23, p = .54$. Το ίδιο φάνηκε συγκρίνοντας τις απόψεις των ανωτέρω κατηγοριών σχετικά με τη σύνδεση της τηλεργασίας με την επαγγελματική απομόνωση. Στατιστικά σημαντική διαφορά δεν αναδείχτηκε μεταξύ όσων συζούν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 4.00, n = 91$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 4.00, n = 50$) και όσων διαβιούν μόνοι ($Mdn = 5.00, n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 3.86, p = .15$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε).

Μικρή θετική σχέση, στατιστικά σημαντική, αναδείχτηκε μεταξύ των απόψεων για την αρνητική επίδραση της τηλεργασίας στη σωματική υγεία και της επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα σωματικής υγείας, $rS(162) = .25, p = .001$ (Πίνακας 9, Παράρτημα Ε). Συν τοις άλλοις, αναφορικά με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε μεταξύ όσων μεταβαίνουν στον χώρο εργασίας με τα πόδια ($Mdn = 3.00, n = 11$), όσων χρησιμοποιούν ιδιωτικό μέσο μεταφοράς ($Mdn = 3.00, n = 94$) και όσων μετακινούνται με μέσα μαζικής μεταφοράς ($Mdn = 3.00, n = 59$), $\chi^2(2, N = 164) = 1.53, p = .47$ (Πίνακας 1, Παράρτημα Ε), ούτε μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00, n = 91$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00, n = 50$) και όσων διαβιούν μόνοι ($Mdn = 3.00, n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = .60, p = .74$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε).

Περαιτέρω, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταβλητών που ανέδειξαν μηδενικές σχέσεις και συγκεκριμένα μεταξύ της επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα χάραξης και διαχείρισης ορίων και, πρώτον, της άποψης σχετικά με τη δυσκολία αποσύνδεσης και, δεύτερον, της άποψης ότι η τηλεργασία αποτελεί εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Πίνακας 12, Παράρτημα Ε), μεταξύ των δύο προαναφερθεισών απόψεων, μεταξύ της άποψης σχετικά με τη δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων και της άποψης ότι η τηλεργασία αποτελεί εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Πίνακας 14, Παράρτημα Ε), μεταξύ της συχνότητας τηλεργασίας και της άποψης ότι η τηλεργασία προκαλεί τεχνοστρές (Πίνακας 5, Παράρτημα Ε), μεταξύ της επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα εργασιακού στρες και, πρώτον, της άποψης ότι η τηλεργασία αυξάνει την ψυχική

κόπωση, δεύτερον, της άποψης ότι η τηλεργασία προκαλεί τεχνοστρές, και, τρίτον, της άποψης ότι η τηλεργασία ελαττώνει το εργασιακό στρες (Πίνακας 10, Παράρτημα Ε) και μεταξύ της συνολικής επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα σωματικής και ψυχικής υγείας των τηλεεργαζόμενων και, πρώτον, της αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης (Πίνακας 13, Παράρτημα Ε) και, δεύτερον, της συχνότητας της τηλεργασίας (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε).

5.2.6 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ψηφιακές, κοινωνικές και διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις

5.2.6.1 Επιμορφωτικές ανάγκες σε ψηφιακές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις

Τα αποτελέσματα έδειξαν ως μεγαλύτερη επιμορφωτική ανάγκη την απόκτηση ψηφιακών γνώσεων και ικανοτήτων στη θεματική «υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο-ηλεκτρονική αλληλογραφία» ($M = 3.47$, $SD = 1.55$, $Mdn = 4.00$), όπου δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 4.00$, $n = 116$), $U = 2390$, $z = -1.48$, $p = .14$ (Πίνακας 10).

Στις υπόλοιπες περιπτώσεις, το μέγεθος της επιμορφωτικής ανάγκης κατά μέσο όρο θεωρήθηκε από αρκετό και κάτω. Συγκεκριμένα, υπολογίστηκε η θεματική σχετικά με την επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας ($M = 3.29$, $SD = 1.24$, $Mdn = 3.00$), όπου παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$), $U = 2229$, $z = -2.06$, $p = .039$ (Πίνακας 10). Η ανωτέρω επιμορφωτική ανάγκη συσχετίστηκε με το τεχνοστρές που προκαλεί η τηλεργασία και αναδείχτηκε μικρή θετική σχέση, στατιστικά σημαντική, $rS(162) = .26$, $p < .001$ (Πίνακας 7, Παράρτημα Ε). Ακολούθησε η θεματική αναφορικά με την οργάνωση και εκτέλεση εργασιών σε ψηφιακό περιβάλλον κατά την τηλεργασία ($M = 3.13$, $SD = 1.31$, $Mdn = 3.00$), όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των στελεχών σε θέσεις ευθύνης ($Mdn = 3.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$), $U = 2525$, $z = -.96$, $p = .34$ (Πίνακας 10), ούτε μεταξύ όσων χρησιμοποίησαν VPN κατά την τηλεργασία ($Mdn = 3.00$, $n = 57$) και όσων δεν χρησιμοποίησαν ($Mdn = 3.00$, $n = 107$), $U = 2864$, $z = -.66$, $p = .51$ (Πίνακας 4, Παράρτημα Ε).

Στη συνέχεια, σειρά είχε η θεματική που αφορούσε τον χειρισμό συνολικά επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών, δηλαδή υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεδιάσκεψης και μέσων κοινωνικής δικτύωσης ($M = 3.05$, $SD = 1.15$, $Mdn = 3.00$), όπου επίσης δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 3.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.33$, $n = 116$), $U = 2409$, $z = -1.36$, $p = .17$ (Πίνακας 10).

Κατόπιν, σειρά είχε η θεματική της τηλεδιάσκεψης ($M = 3.03$, $SD = 1.33$, $Mdn = 3.00$), όπου δεν εμφανίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$), $U = 2333$, $z = -1.67$, $p = .095$ (Πίνακας 10), ούτε και μεταξύ των συμμετεχόντων υπαλλήλων σε συλλογικά όργανα ($Mdn = 3.00$, $n = 68$) και των μη συμμετεχόντων ($Mdn = 3.00$, $n = 96$), $U = 2827$, $z = -1.50$, $p = .16$ (Πίνακας 3, Παράρτημα Ε). Η εν λόγω επιμορφωτική ανάγκη συσχετίστηκε με τη χρήση της τηλεδιάσκεψης και φάνηκε μικρή θετική σχέση, στατιστικά σημαντική, $rS(162) = .23$, $p = .003$ (Πίνακας 15, Παράρτημα Ε). Ακολούθησε η θεματική σχετικά με τη διαχείριση του ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ ($M = 2.99$, $SD = 1.37$, $Mdn = 3.00$), χωρίς στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 2.50$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$), $U = 2273$, $z = -1.89$, $p = .059$ (Πίνακας 10).

Έπειτα μετρήθηκαν η θεματική των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ($M = 2.66$, $SD = 1.42$, $Mdn = 2.00$), όπου δεν σημειώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 2.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 2.00$, $n = 116$), $U = 2729$, $z = -.20$, $p = .84$, η αναζήτηση και αξιολόγηση της αξιοπιστίας της πληροφορίας κατά την περιήγηση στο Διαδίκτυο ($M = 2.55$, $SD = 1.28$, $Mdn = 2.00$), όπου δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 3.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 2.00$, $n = 116$), $U = 2466$, $z = -1.18$, $p = .24$, η θεματική των βασικών τεχνικών γνώσεων και δεξιοτήτων ηλεκτρονικών υπολογιστών ($M = 2.55$, $SD = 1.29$, $Mdn = 2.00$), όπου δεν αναδείχτηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 3.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 2.00$, $n = 116$), $U = 2404$, $z = -1.41$, $p = .16$, η θεματική των υπολογιστικών φύλλων-excel ($M = 2.37$, $SD = 1.19$, $Mdn = 2.00$), όπου δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 2.00$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 2.00$, $n = 116$), $U =$

2482, $z = -1.13$, $p = .26$, και η θεματική της σύνταξης, επεξεργασίας, μορφοποίησης και αρχειοθέτησης κειμένου-word ($M = 2.02$, $SD = 1.13$, $Mdn = 2.00$), όπου δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων ($Mdn = 1.50$, $n = 48$) και των υπαλλήλων ($Mdn = 2.00$, $n = 116$), $U = 2255$, $z = -.88$, $p = .38$ (Πίνακας 10).

Πίνακας 10. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες.

	Σύνολο ($N = 164$)			Υπάλληλοι ($n = 116$)			Στελέχη σε θέση ευθύνης ($n = 48$)			U	z	p
	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn			
Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία												
Επικοινωνιακά εργαλεία νέων τεχνολογιών (σύμπτυξη 3 κατωτέρω)	3.05	1.15	3.00	2.89	1.13	3.33	3.24	1.17	3.00	2409	-1.36	.17
Υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	3.47	1.55	4.00	3.35	1.56	4.00	3.75	1.52	4.00	2390	-1.48	.14
Τηλεδιάσκεψη	3.03	1.33	3.00	2.91	1.21	3.00	3.31	1.56	4.00	2333	-1.67	.095
Κοινωνικά δίκτυα	2.66	1.42	2.00	2.66	1.10	2.00	2.65	1.51	2.00	2729	-.20	.84
Τ.Π.Ε.: επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων	3.29	1.24	3.00	3.16	1.25	3.00	3.60	1.16	4.00	2229	-2.06	.039
Οργάνωση εκτέλεση εργασιών σε ψηφιακό περιβάλλον	3.13	1.31	3.00	3.07	1.32	3.00	3.27	1.30	3.00	2525	-.96	.34
ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ	2.99	1.37	3.00	3.12	1.32	3.00	2.67	1.46	2.50	2273	-1.89	.059
Βασικές τεχνικές γνώσεις και	2.55	1.29	2.00	2.46	1.25	2.00	2.79	1.38	3.00	2404	-1.41	.16

δεξιότητες H/Y

Περιήγηση στο Διαδίκτυο	2.55	1.28	2.00	2.47	1.24	2.00	2.75	1.36	3.00	2466	-1.18	.24
Υπολογιστικά φύλλα (excel)	2.37	1.19	2.00	2.43	1.20	2.00	2.21	1.17	2.00	2482	-1.13	.26
Επεξεργασία κειμένου (word)	2.02	1.13	2.00	2.06	1.14	2.00	1.92	1.13	1.50	2255	-.88	.38

Η συνολική επιμορφωτική ανάγκη στις ψηφιακές ικανότητες και γνώσεις φάνηκε ομοίως λιγότερη από αρκετή ($M = 2.74$, $SD = .90$) και δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του συνόλου των στελεχών σε θέσεις ευθύνης ($M = 2.72$, $SD = .87$) και των υπαλλήλων ($M = 2.81$, $SD = .96$), $t(162) = .57$, $p = .57$ (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Συνολική επιμορφωτική ανάγκη σε ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες.

	Σύνολο ($N = 164$)		Υπάλληλοι ($n = 116$)		Στελέχη σε θέση ευθύνης ($n = 48$)		t	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία								
Συνολικό ψηφιακών γνώσεων & ικανοτήτων (σύμπτυξη 8 μεταβλητών)	2.74	.90	2.72	.87	2.81	.96	.57	.57

Επιπρόσθετα, μηδενικές σχέσεις παρουσιάστηκαν από τη συσχέτιση της επιμορφωτικής ανάγκης στη θεματική «υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο-ηλεκτρονική αλληλογραφία» και της επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Πίνακας 15, Παράρτημα Ε), της επιμορφωτικής ανάγκης στη θεματική σχετικά με την επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας και της άποψης περί ασάφειας του νέου ρόλου ως τηλεργαζόμενου, λόγω της αυξημένης χρήσης των νέων τεχνολογιών (Πίνακας 7, Παράρτημα Ε), της επιμορφωτικής ανάγκης στον χειρισμό συνολικά των επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών και, πρώτον, της άποψης ότι η τηλεργασία επιφέρει επαγγελματική απομόνωση, δεύτερον, της άποψης ότι η τηλεργασία οδηγεί σε κοινωνική απομόνωση (Πίνακας 17, Παράρτημα Ε) και τρίτον, της συνολικής επικοινωνίας που συντελείται με πρωτοβουλία του ίδιου του τηλεργαζόμενου και με πρωτοβουλία των

συναδέλφων και του προϊσταμένου (Πίνακας 16, Παράρτημα Ε) και, τέλος, της συνολικής επιμορφωτικής ανάγκης στις ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες και της συχνότητας της τηλεργασίας (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε).

5.2.6.2 Επιμορφωτικές ανάγκες σε κοινωνικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις

Η ανάλυση έδειξε ότι υφίσταντο ανάγκες για επιμόρφωση στην αποτελεσματική συνεργασία μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας ($M = 3.59$, $SD = 1.17$, $Mdn = 4.00$) και σε θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας ($M = 3.38$, $SD = 1.24$, $Mdn = 4.00$) (Πίνακας 12). Επιπλέον, οι τηλεργαζόμενοι θεώρησαν ότι οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοί τους συνολικά τους εμπιστεύονταν για την παραγωγή ποιοτικού έργου εντός προθεσμίας ($M = 3.82$, $SD = .87$, $Mdn = 4.00$) και ότι δεν τους παραμελούσαν κατά την τηλεργασία ($M = 1.88$, $SD = .92$, $Mdn = 2.00$). Επιπρόσθετα, συμφώνησαν ότι η τηλεργασία οδηγεί σε επαγγελματική απομόνωση ($M = 3.60$, $SD = 1.22$, $Mdn = 4.00$) και κοινωνική απομόνωση ($M = 3.52$, $SD = 1.26$, $Mdn = 4.00$) (Πίνακας 8).

Όσον αφορά την ανάγκη για επιμόρφωση στην αποτελεσματική συνεργασία μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των υπαλλήλων ($Mdn = 4.00$, $n = 116$) και των στελεχών σε θέσεις ευθύνης ($Mdn = 4.00$, $n = 48$), $U = 2427$, $z = -1.33$, $p = .18$ (Πίνακας 12), ούτε και μεταξύ των συμμετεχόντων υπαλλήλων σε συλλογικά όργανα ($Mdn = 4.00$, $n = 68$) και των μη συμμετεχόντων ($Mdn = 4.00$, $n = 96$), $U = 3106$, $z = -.55$, $p = .58$ (Πίνακας 3, Παράρτημα Ε).

Σχετικά με τη θεματική της αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας, ομοίως δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$) και των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$), $U = 2561$, $z = -.83$, $p = .41$ (Πίνακας 12), ούτε και μεταξύ των συμμετεχόντων υπαλλήλων σε συλλογικά όργανα ($Mdn = 3.50$, $n = 68$) και των μη συμμετεχόντων ($Mdn = 4.00$, $n = 96$), $U = 3173$, $z = -.31$, $p = .76$ (Πίνακας 3, Παράρτημα Ε).

Επιπρόσθετα, μετρήθηκε η συγκεντρωτική μεταβλητή σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας, που προέκυψε από τη σύμπτυξη των δύο ανωτέρω μεταβλητών ($M = 3.48$, SD

= 1.10, $Mdn = 3.00$) και δεν σημειώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των υπαλλήλων ($Mdn = 3.50$, $n = 116$) και των στελεχών σε θέσεις ευθύνης ($Mdn = 4.00$, $n = 48$), $U = 2447$, $z = -1.23$, $p = .22$ (Πίνακας 12), ούτε και μεταξύ των συμμετεχόντων υπαλλήλων σε συλλογικά όργανα ($Mdn = 3.75$, $n = 68$) και των μη συμμετεχόντων ($Mdn = 3.50$, $n = 96$), $U = 3216$, $z = -.16$, $p = .87$ (Πίνακας 3, Παράρτημα Ε).

Πίνακας 12. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας.

	Σύνολο ($N = 164$)			Υπάλληλοι ($n = 116$)			Υπάλληλοι (n = Στελέχη σε θέση ευθύνης ($n = 48$))			U	z	p
	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn			
Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία												
Αποτελεσματική επικοινωνία	3.38	1.24	4.00	3.34	1.19	3.00	3.48	1.37	4.00	2561	-.83	.41
Αποτελεσματική συνεργασία	3.59	1.17	4.00	3.52	1.15	4.00	3.75	1.21	4.00	2427	-1.33	.18
Συνολικό επικοινωνίας και συνεργασίας (σύμπτυξη 2 μεταβλητών)	3.48	1.10	3.00	3.43	1.06	3.50	3.61	1.19	4.00	2447	-1.23	.22

Σχετικά με την άποψη ότι η τηλεργασία οδηγεί σε κοινωνική απομόνωση, παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά, συγκρίνοντας όσους συμβιώνουν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 91$), όσους συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 50$) και όσους διαβιούν μόνοι ($Mdn = 4.00$, $n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = 7.11$, $p = .029$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε). Συγκρίνοντας ανά ζεύγη, σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, πρώτον, μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους και όσων διαβιούν μόνοι ($U = 357$, $z = -2.69$, $p = .007$), δεύτερον, μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα που εξαρτώνται από τη φροντίδα τους και όσων κατοικούν μόνοι στο σπίτι ($U = 765$, $z = -2.06$, $p = .039$), ενώ δεν αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα που

εξαρτώνται από τη φροντίδα τους και όσων συζούν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($U = 2043$, $z = -1.04$, $p = .30$).

Μηδενικές σχέσεις εμφανίστηκαν μεταξύ της επιμορφωτικής ανάγκης στην αποτελεσματική συνεργασία μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας και, αφενός, της συνολικής εμπιστοσύνης που θεωρούν ότι δέχονται οι τηλεργαζόμενοι κατά την τηλεργασία τους και, αφετέρου, της συνολικής παραμέλησης που θεωρούσαν ότι δέχονταν οι τηλεργαζόμενοι κατά την τηλεργασία τους (Πίνακας 18, Παράρτημα Ε), μεταξύ της επιμορφωτικής ανάγκης στη θεματική της αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας και, πρώτον, της συνολικής επικοινωνίας (Πίνακας 16, Παράρτημα Ε), δεύτερον, της άποψης ότι η τηλεργασία οδηγεί σε επαγγελματική απομόνωση και, τρίτον, της άποψης ότι οδηγεί σε κοινωνική απομόνωση (Πίνακας 17, Παράρτημα Ε) και μεταξύ της συνολικής επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας και της συχνότητας της τηλεργασίας (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε).

5.2.6.3 Επιμορφωτικές ανάγκες σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις

Οι επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων σε διοικητικές γνώσεις και ικανότητες φάνηκε ότι υφίσταντο κατά μέσο όρο σε μεσαίο βαθμό. Συγκεκριμένα, μετρήθηκαν, πρώτον, η επιμορφωτική ανάγκη για τη θεματική σχετικά με την ενίσχυση της αυτεπάρκειας και της αυτονομίας κατά την τηλεργασία ($M = 3.26$, $SD = 1.16$, $Mdn = 3.00$), όπου δεν σημειώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των υπαλλήλων ($Mdn = 4.00$, $n = 116$) και των προϊσταμένων ($Mdn = 3.00$, $n = 48$), $U = 2474$, $z = -1.16$, $p = .25$, δεύτερον, η επιμορφωτική ανάγκη για τη θεματική της οργάνωσης και εκτέλεσης εργασιών κατά την τηλεργασία ($M = 3.25$, $SD = 1.15$, $Mdn = 3.00$), όπου δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$) και των προϊσταμένων ($Mdn = 4.00$, $n = 48$), $U = 2436$, $z = -1.30$, $p = .20$, και, τρίτον, η επιμορφωτική ανάγκη στη θεματική της ατομικής στοχοθεσίας, αυτοκινητροδότησης και αυτοαξιολόγησης/αποτίμησης των αποτελεσμάτων για τηλεργαζόμενους ($M = 3.07$, $SD = 1.20$, $Mdn = 3.00$), όπου επίσης δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης των υπαλλήλων ($Mdn = 3.00$, $n = 116$) και των προϊσταμένων ($Mdn = 3.00$, $n = 48$), $U = 2390$, $z = -1.46$, $p = .14$. Επίσης, υπολογίστηκε η συνολική επιμορφωτική ανάγκη σε διοικητικές γνώσεις και ικανότητες ($M = 3.19$, $SD = 1.09$, $Mdn = 3.00$), χωρίς στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ

του συνόλου των υπαλλήλων ($Mdn = 3.67$, $n = 116$) και των προϊσταμένων ($Mdn = 3.00$, $n = 48$), $U = 2388$, $z = -1.44$, $p = .15$ (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Απόψεις τηλεργαζόμενων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε διοικητικές ικανότητες.

	Σύνολο ($N = 164$)			Υπάλληλοι ($n = 116$)			Στελέχη σε θέση ευθύνης ($n = 48$)			U	z	p
	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn			
Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία												
Οργάνωση και εκτέλεση εργασιών	3.25	1.15	3.00	3.18	1.15	3.00	3.42	1.15	4.00	2436	-1.30	.20
Ενίσχυση αυτοεπάρκειας και αυτονομίας	3.26	1.16	3.00	3.20	1.15	4.00	3.40	1.80	3.00	2474	-1.16	.25
Ατομική στοχοθεσία, αυτοκινητροδότηση και αυτοαξιολόγηση	3.07	1.20	3.00	2.98	1.17	3.00	3.27	1.27	3.00	2390	-1.46	.14
Συνολικό διοικητικών γνώσεων ικανοτήτων (σύμπτυξη και 3 μεταβλητών)	3.19	1.09	3.00	3.12	1.06	3.00	3.36	1.15	3.67	2388	-1.44	.15

Σε σχέση με τις απόψεις που αφορούσαν την τηλεργασία, οι τηλεργαζόμενοι συμφώνησαν αυξάνει την αυτονομία ($M = 3.48$, $SD = 1.03$, $Mdn = 4.00$), ενώ ουδέτερες φάνηκαν οι απόψεις σχετικά με την επίδραση της τηλεργασίας στη συνολική αύξηση όγκου εργασίας ($M = 3.05$, $SD = .96$, $Mdn = 3.00$), την αύξηση της παραγωγικότητας ($M = 2.91$, $SD = 1.06$, $Mdn = 3.00$), την αύξηση απαιτήσεων σε σχέση με την εργασία στην υπηρεσία ($M = 2.88$, $SD = 1.08$, $Mdn = 3.00$) και την ανησυχία ότι αποτελεί εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη ($M = 2.62$, $SD = 1.10$, $Mdn = 3.00$) (Πίνακας 8).

Σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας, στατιστικά σημαντική διαφορά δεν αναδείχτηκε ούτε μεταξύ όσων μετακινούνται στον χώρο εργασίας με τα πόδια ($Mdn = 3.00$, $n = 11$), όσων χρησιμοποιούν ιδιωτικό μέσο μεταφοράς ($Mdn = 3.00$, $n = 94$) και όσων μετακινούνται με μέσα μαζικής μεταφοράς ($Mdn = 3.00$, $n = 59$), $\chi^2(2, N = 164) = .042$, $p = .98$ (Πίνακας 1, Παράρτημα Ε), ούτε μεταξύ όσων συγκατοικούν με πρόσωπα εξαρτημένα από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 91$), όσων συμβιώνουν με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τους ($Mdn = 3.00$, $n = 50$) και όσων διαβιώνουν μόνοι ($Mdn = 3.00$, $n = 23$), $\chi^2(2, N = 164) = .17$, $p = .92$ (Πίνακας 2, Παράρτημα Ε).

Επίσης, μηδενικές σχέσεις μεταβλητών εντοπίστηκαν μετά από συσχετίσεις τους και συγκεκριμένα μηδενικές φάνηκαν οι σχέσεις μεταξύ της συνολικής επιμορφωτικής ανάγκης σε διοικητικές γνώσεις και ικανότητες και της συχνότητας της τηλεργασίας (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε), της θεματικής στην επιμόρφωση για την ενίσχυση της αυτεπάρκειας και της αυτονομίας κατά την τηλεργασία και της άποψης ότι η τηλεργασία αυξάνει την αυτονομία (Πίνακας 21, Παράρτημα Ε), της θεματικής επιμόρφωσης στην οργάνωση και εκτέλεση εργασιών κατά την τηλεργασία και, πρώτον, της άποψης ότι η τηλεργασία αυξάνει την παραγωγικότητα, δεύτερον, με της άποψης ότι η τηλεργασία είναι πιο απαιτητική από την εργασία στην υπηρεσία, και, τρίτον, της άποψης ότι η τηλεργασία των ερωτώμενων τηλεργαζόμενων και των συναδέλφων τους αυξάνει τον όγκο εργασίας (Πίνακας 20, Παράρτημα Ε). Πέρα από αυτές, μηδενικές σχέσεις φάνηκαν μεταξύ της θεματικής που αφορούσε την ατομική στοχοθεσία, αυτοκινητροδότηση και αυτοαξιολόγηση/αποτίμηση των αποτελεσμάτων για τηλεργαζόμενους και, πρώτον, της άποψης ότι η τηλεργασία αυξάνει την αυτονομία (Πίνακας 21, Παράρτημα Ε), δεύτερον, της άποψης ότι η τηλεργασία είναι απαιτητικότερη από την εργασία στην υπηρεσία και, τρίτον, της άποψης ότι η τηλεργασία των ερωτώμενων τηλεργαζόμενων και των συναδέλφων τους αυξάνει τον όγκο εργασίας (Πίνακας 20, Παράρτημα Ε).

5.2.7 Επιμορφωτικές ανάγκες προϊσταμένων σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις

Οι μεγαλύτερες επιμορφωτικές ανάγκες των στελεχών σε θέσεις ευθύνης που αναδείχτηκαν, σύμφωνα με τις απόψεις των τηλεργαζόμενων, ήταν σε θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας με τη χρήση εργαλείων των

νέων τεχνολογιών ($M = 3.40$, $SD = 1.26$, $Mdn = 4.00$), σε θέματα ηγεσίας-διοίκησης μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας ($M = 3.41$, $SD = 1.26$, $Mdn = 3.50$) και σε θέματα στρατηγικών επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης ($M = 3.36$, $SD = 1.22$, $Mdn = 3.50$) (Πίνακας 14).

Μικρότερες σε ένταση από τις παραπάνω φάνηκαν οι επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων στις θεματικές διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών-ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών ($M = 3.35$, $SD = 1.24$, $Mdn = 3.00$), διοίκησης βάσει στόχων και αποτελέσματος ($M = 3.34$, $SD = 1.27$, $Mdn = 3.00$), οργάνωσης, χρονοπρογραμματισμού και παρακολούθησης ομαδικών έργων ($M = 3.30$, $SD = 1.22$, $Mdn = 3.00$) και συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη και την εξισορρόπηση εργασιακής/προσωπικής ζωής ($M = 3.23$, $SD = 1.30$, $Mdn = 3.00$) (Πίνακας 14). Επιπρόσθετα, μετρήθηκε η συνολική επιμορφωτική ανάγκη των προϊσταμένων σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις ($M = 3.34$, $SD = 1.14$, $Mdn = 3.43$) (Πίνακας 14). Επίσης, ουδέτερη φάνηκε η άποψη των τηλεργαζόμενων ότι η τηλεργασία αποτελεί μια απειλητική αλλαγή ($M = 2.46$, $SD = 1.16$, $Mdn = 3.00$) (Πίνακας 8).

Πίνακας 14. Απόψεις υπαλλήλων για τις επιμορφωτικές ανάγκες άμεσα προϊσταμένων τους σε θέματα τηλεργασίας.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>
Αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών	3.40	1.26	4.00
Ηγεσία-διοίκηση μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας	3.41	1.26	3.50
Στρατηγικές επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης	3.36	1.22	3.50
Οργάνωση, χρονοπρογραμματισμός και παρακολούθηση ομαδικών έργων	3.30	1.22	3.00
Διοίκηση βάσει στόχων και αποτελέσματος	3.34	1.27	3.00
Διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών-Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών	3.35	1.24	3.00
Συμβουλευτική τηλεργαζόμενων	3.23	1.30	3.00
Συνολικό επιμορφωτικών αναγκών προϊσταμένων	3.34	1.14	3.43

Επιπλέον, η επιμορφωτική ανάγκη των προϊσταμένων σχετικά με ζητήματα συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων για την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη και την εξισορρόπηση εργασιακής/προσωπικής ζωής παρουσίασε στατιστικά σημαντική μέτρια θετική σχέση με την αύξηση των συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής, $rS(162) = .43, p < .001$ (Πίνακας 11, Παράρτημα Ε), ενώ η επιμορφωτική ανάγκη τους σε θέματα ηγεσίας-διοίκησης μεικτής ομάδας κατά την τηλεργασία συσχετίστηκε με τη συνεπτυγμένη μεταβλητή της συνολικής παραμέλησης, αναδεικνύοντας μικρή θετική σχέση, στατιστικά σημαντική, $rS(162) = .32, p < .001$ (Πίνακας 18, Παράρτημα Ε)

Πέρα από αυτά, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταβλητών που οδήγησαν στον εντοπισμό μηδενικών σχέσεων. Ειδικότερα, μηδενική φάνηκε η σχέση μεταξύ της ανωτέρω επιμορφωτικής ανάγκης στην ηγεσία-διοίκηση και της συνεπτυγμένης μεταβλητής συνολικής εμπιστοσύνης (Πίνακας 18, Παράρτημα Ε), όπως μηδενικές παρουσιάστηκαν και οι σχέσεις της επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων σε ζητήματα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών μεικτής ομάδας με τις μεταβλητές της συνολικής επικοινωνίας (Πίνακας 16, Παράρτημα Ε), της επαγγελματικής απομόνωσης και της κοινωνικής απομόνωσης (Πίνακας 17, Παράρτημα Ε). Ομοίως, μηδενικές σχέσεις προέκυψαν από τη συσχέτιση της επιμορφωτικής ανάγκης των ανωτέρω αναφορικά με τη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών-ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών και, πρώτον, της άποψης ότι η τηλεργασία είναι πιο απαιτητική από την εργασία στην υπηρεσία (Πίνακας 20, Παράρτημα Ε), δεύτερον, της άποψης ότι η εργασία είναι μια απειλητική αλλαγή (Πίνακας 19, Παράρτημα Ε) και της συγκεντρωτικής μεταβλητής της αύξησης όγκου εργασίας λόγω της τηλεργασίας. Μηδενικές σχέσεις προέκυψαν και από τη συσχέτιση της επιμορφωτικής ανάγκης των στελεχών σε θέσεις ευθύνης σε θέματα σχετικά με τη διοίκηση βάσει στόχων και αποτελέσματος με τρεις μεταβλητές, και ειδικότερα με την άποψη ότι η τηλεργασία αυξάνει την παραγωγικότητα, με την άποψη ότι είναι περισσότερο απαιτητική από την εργασία στην υπηρεσία και με τη συγκεντρωτική μεταβλητή της αύξησης όγκου εργασίας λόγω της τηλεργασίας. Οι ανωτέρω τρεις μεταβλητές συσχετίστηκαν και με την επιμορφωτική ανάγκη των προϊσταμένων σε θέματα οργάνωσης, χρονοπρογραμματισμού και παρακολούθησης ομαδικών έργων, με όμοια αποτελέσματα (Πίνακας 20, Παράρτημα Ε). Άλλες μηδενικές σχέσεις που παρουσιάστηκαν ήταν μεταξύ της επιμορφωτικής ανάγκης των προϊσταμένων σχετικά με ζητήματα συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων και, πρώτον, της δυσκολίας δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και



εργασιακής ζωής, και, δεύτερον, της άποψης ότι η τηλεργασία αποτελεί εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Πίνακας 11, Παράρτημα Ε) και μεταξύ της συνολικής επιμορφωτικής ανάγκη των προϊσταμένων σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις και της συχνότητας τηλεργασίας (Πίνακας 6, Παράρτημα Ε).

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6. Συμπεράσματα, συζήτηση και προτάσεις

Στο παρόν κεφάλαιο, τα αποτελέσματα και η πρακτική χρησιμότητά τους συζητούνται. Επίσης, αποπειράται η ερμηνεία τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Περαιτέρω, μνημονεύονται οι περιορισμοί της έρευνας και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και αξιοποίηση των συμπερασμάτων της παρούσας.

6.1 Συμπεράσματα-συζήτηση

Η παρούσα έρευνα ως σκοπό είχε να διερευνήσει τις απόψεις τηλεργαζόμενων υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα τηλεργασίας, οι οποίες προέκυψαν με την εφαρμογή της κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα, η τηλεργασία των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής ήταν συχνή, σύμφωνα με τα οριζόμενα στις κείμενες διατάξεις (βλ. 3.1.2). Ωστόσο, η επιθυμητή μελλοντική τηλεργασία ήταν μέτρια σε συχνότητα, κάτι που συνάδει με το εύρημα των Beauregard και συνεργάτιδων (2013) ότι μέτρια επίπεδα τηλεργασίας επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα στο ευ ζην των τηλεργαζόμενων. Το ανωτέρω συμπέρασμα της έρευνας δεν συνάδει με ευρήματα πρόσφατης έρευνας της FlexJobs, σύμφωνα με τα οποία εργαζόμενοι εξετάζουν ακόμη και το ενδεχόμενο να παραιτηθούν, εάν δεν τους προσφερθεί η δυνατότητα να τηλεργαστούν (Pelta, 2021). Επιπρόσθετα, η μεσαία σε ένταση επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής απάδει με τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 8 του ν. 4807/2021, σύμφωνα με τα οποία υπάρχει χρονικός και αριθμητικός περιορισμός στις ημέρες που σε ομαλές συνθήκες παρέχεται η τηλεργασία από τον υπάλληλο, καθώς αυτές δεν μπορούν να υπερβούν τις μόλις σαράντα τέσσερις (44) ετησίως, ενώ τηλεργασία δεν επιτρέπεται κατά το χρονικό διάστημα από 15 Ιουλίου έως και 31 Αυγούστου.

Επίσης, υπογραμμίζεται ότι η πλειονότητα των τηλεργαζόμενων δεν έκανε χρήση VPN κατά την τηλεργασία ούτε άδειας διευκόλυνσης ευπαθών ομάδων λόγω Covid-19. Όσον αφορά την επικοινωνία των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής, βρέθηκε συχνή. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν μερικώς τα διαλαμβανόμενα στη βιβλιογραφία για την ανάγκη της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών για την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των τηλεργαζόμενων (Allen et al., 2015. Baruch, 2000. Bélanger, 1999. Bélanger et al., 2013. Dery & Hafermalz, 2016. Golden et al., 2008. Greer & Payne, 2014. Hertel et al., 2005. Kurland & Bailey, 1999. Nicklin et al., 2016. Taskin & Edwards, 2007. Workman, 2007), γιατί αν και γινόταν μεγάλη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η αξιοποίηση της τηλεδιάσκεψης, η οποία και προβλέπεται στις διατάξεις της παρ. 7 του άρθρου 6 του ν. 4807/2021, ήταν περιορισμένη από τους τηλεργαζόμενους της Περιφέρειας Αττικής. Η ύπαρξη και λειτουργία εικονικών ομάδων στην τηλεργασία (Bell & Kozlowski, 2002. Hertel et al., 2004. Kurland & Bailey, 1999. Workman, 2007) δεν φάνηκε ιδιαίτερα διαδεδομένη στους τηλεργαζόμενους της Περιφέρειας Αττικής, κρίνοντας από τη μικρή χρήση της τηλεδιάσκεψης σε αντιδιαστολή με τη μεγάλη χρήση των τηλεφωνικών κλήσεων για επικοινωνία.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, αν και δεν θεώρησαν ότι συνολικά υφίσταται μεγάλη αλλά μεσαία σε ένταση ανάγκη να επιμορφωθούν οι ίδιοι και οι προϊστάμενοί τους σε ζητήματα τηλεργασίας, δήλωσαν ότι υφίσταται μεγάλη ανάγκη για σχετική επιμόρφωση των τηλεργαζόμενων γενικότερα αλλά και όσων εργάζονται από τον χώρο της υπηρεσίας και συνεργάζονται με τους πρώτους. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με την υφιστάμενη βιβλιογραφία και νομοθεσία, από την οποία προκύπτει η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης σε ζητήματα τηλεργασίας (βλ. εισαγωγικό κείμενο στο κεφ. 3.2).

Ειδικότερα, ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, παρουσιάστηκε μεγάλη επιμορφωτική ανάγκη σε θέματα νομοθετικού πλαισίου, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τηλεργασίας που είναι εύλογη, λαμβάνοντας υπόψη ότι η τηλεργασία στον δημόσιο τομέα εφαρμόστηκε πολύ πρόσφατα, χωρίς πρότερη εξοικείωση των εργαζόμενων και εν μέσω πανδημίας, ενώ το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο ήταν υπό διαμόρφωση κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της υλοποίησης του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας (βλ. κεφ. 3.1.1 και 4.4.4). Περαιτέρω, η σημασία που έχει να γνωρίσουν οι τηλεργαζόμενοι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας προκύπτει από

τη βιβλιογραφία (Kurland & Bailey, 1999. Nicklin et al., 2016), καθώς μάλιστα η έλλειψη ενημέρωσης αναφορικά με την τηλεργασία και τις δυνατότητές της μπορεί να λειτουργήσει ως τροχοπέδη για την υιοθέτησή της (Forgacs, 2010).

Επιπρόσθετα, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα σχετικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, η επιμορφωτική ανάγκη των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής που εντοπίστηκε σε ζητήματα ασφάλειας και προστασίας δεδομένων ήταν μεγάλη, κάτι που συνάδει με τη βιβλιογραφία που επισημαίνει την εν λόγω ανάγκη (Εθνική Αρχή Κυβερνοσφάλειας, 2020. Godlove, 2012. Jones, 2007. Nicklin et al., 2016). Παράλληλα, η μεγάλη επίγνωση της αναγκαιότητας της ασφάλειας των δεδομένων κατά την τηλεργασία βρίσκεται σε συμφωνία με την υφιστάμενη βιβλιογραφία και την κείμενη νομοθεσία που υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της ασφάλειας και της προστασίας των δεδομένων καθώς και τους κινδύνους που τις απειλούν (Εθνική Αρχή Κυβερνοσφάλειας, 2020. Forgacs, 2010. Godlove, 2012. Illegems et al., 2001. Ives et al., 2004. Jones, 2007. Κανονισμός ΕΕ 2016/679. Kilpatrick, 2007. ν. 4624/2019, ΦΕΚ 137 Α΄. Nicklin et al., 2016). Υπογραμμίζεται ότι στη Χώρα μας η παροχή σχετικής εκπαίδευσης στους τηλεργαζόμενους δημοσίους υπαλλήλους προβλέφθηκε με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 6 του ν. 4807/2021 (βλ. κεφ. 3.1.1).

Συν τοις άλλοις, σε ό,τι αφορά το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, φαίνεται ότι συνολικά υπάρχει μεγάλη επιμορφωτική ανάγκη σε θέματα σωματικής και ψυχικής υγείας των τηλεργαζόμενων υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής. Η παροχή εκπαίδευσης στους τηλεργαζόμενους σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας συνιστάται (Ortega-Carillo, 2020). Ειδικότερα, ο εντοπισμός επιμορφωτικής ανάγκης των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής σε ζητήματα σωματικής υγείας επιβεβαιώνεται από τις Harrington και Walker (2004) που πραγματοποίησαν συναφές επιμορφωτικό πρόγραμμα, από την Beauregard και τις συνεργάτιδες (2013) που μαρτυρούν την περίπτωση επιμόρφωσης προϊσταμένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας από την υπηρεσία Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) και από τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η τηλεργασία ενδέχεται να επιδράσει αρνητικά στη σωματική υγεία (De Sio et al., 2021. Illegemis et al., 2001. Workman, 2007). Πέραν τούτων, στο άρθρο 11 παρ. 2 του ν. 4807/2021, ορίζεται ότι ο τηλεργαζόμενος πρέπει να διασφαλίσει ότι τηρούνται οι κανόνες περί υγιεινής και ασφάλειας στον χώρο παροχής τηλεργασίας, που μπορεί να είναι η οικία του ή άλλος χώρος, πλην των εγκαταστάσεων του Φορέα. Μάλιστα, με την παροχή τηλεργασίας τεκμαίρεται η τήρηση των ανωτέρω κανόνων εκ μέρους του και ότι ο χώρος

πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις. Ωστόσο, δεν υπάρχει πρόβλεψη για την παροχή εκπαίδευσης στους τηλεργαζόμενους, ώστε να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τους βασικούς κανόνες εργονομίας και ασφάλειας στον χώρο τηλεργασίας, αν και στην παρ. 4 του άρθρου 12 του ως άνω νόμου ορίζεται ότι ο φορέας παρέχει στους τηλεργαζόμενους σχετικές οδηγίες.

Περαιτέρω, η μεγάλη ανάγκη επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής σε ζητήματα που αφορούν τη χάραξη και διατήρηση ορίων κατά την τηλεργασία επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία, που συνιστά σχετική εκπαίδευση (Basile & Beauregard, 2016. Greer & Payne, 2014). Η μεγάλη επιμορφωτική ανάγκη των ανωτέρω σε θέματα εργασιακού στρες συνάδει με όσα επισημαίνει η βιβλιογραφία αναφορικά με τη σύνδεση της τηλεργασίας με αυτό (Grant et al., 2013. Mann & Holdsworth, 2003. Song & Gao, 2020), ενώ διαφωνεί με τη διαπίστωση ότι η τηλεργασία το μειώνει (Gajendran & Harrison, 2007. Kurland & Bailey, 1999. Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Εν τούτοις, οι απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με την αύξηση του εργασιακού στρες και της ψυχικής κόπωσης λόγω της τηλεργασίας φάνηκαν ουδέτερες και, αντίθετα από ό,τι υποστηρίζουν οι Suh και Lee (2017), οι εν λόγω τηλεργαζόμενοι δεν φαίνεται να θεωρούν ότι η τηλεργασία τους προκαλεί τεχνοστρές.

Αν και αναδείχθηκαν οι ανωτέρω επιμορφωτικές ανάγκες σχετικά με τη διαχείριση ορίων και ζητήματα εργασιακού στρες που αφορούν την ψυχική τους υγεία, αρκετές απόψεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με συνέπειες της τηλεργασίας στο ευ ζην τους φάνηκαν ουδέτερες. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν επαρκούν για να υποστηρίξουν ή να απορρίψουν ευρήματα άλλων ερευνών και συγκεκριμένα ότι η τηλεργασία έχει θετική επιρροή στην εξισορρόπηση οικογενειακής και εργασιακής ζωής (Dima et al., 2019. Dockery & Bawa, 2018. Gajendran & Harrison, 2007. Madsen, 2003. Peters & Batenburg, 2015), ότι υπάρχει δυσκολία στην αποσύνδεση (Charalampous et al., 2019. Felstead & al., 2003. Felstead & Henseke, 2017. Grant et al., 2013. Leonardi et al., 2010. Molina, Godino, & Molina, 2021. Morilla-Luchena, Muñoz-Moreno, Chaves-Montero, Vázquez-Aguado, 2021), ότι είναι πιθανό εξαιτίας της τα όρια να περιπλεχθούν με συνέπεια να συγκρουστούν ο ρόλος που έχει ο τηλεργαζόμενος ως εργαζόμενος με τους ρόλους που έχει εντός του σπιτιού του (Basile & Beauregard, 2016. Golden, 2021. Greer & Payne, 2014) και ότι συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση (Ansong & Boateng, 2018. Charalampous et al., 2019. Gajendran & Harrison, 2007. Khoury, 2009. Kurland & Bailey, 1999) ή ότι τη

μειώνει (Suh & Lee, 2017). Σημειώνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση λόγω τηλεργασίας, στην περίπτωση των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής, δεν φάνηκε να διαφοροποιείται ανάλογα με τον τρόπο μετάβασης στον χώρο εργασίας.

Σχετικά με το έκτο ερευνητικό ερώτημα, ενώ οι ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες είναι αναγκαίες για τους τηλεργαζόμενους (Abulibdeh, 2020. Bélanger & Collins, 1998. Dery & Hafermalz, 2016. Nicklin et al., 2016. Tori, 2004), η συνολική επιμορφωτική ανάγκη των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής σε ψηφιακές γνώσεις και ικανότητες, όπως και οι θεματικές σχετικά με την επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας, την οργάνωση και εκτέλεση εργασιών σε ψηφιακό περιβάλλον, τη διαχείριση του ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ, τον συνολικό χειρισμό επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών και μεμονωμένα τη χρήση της τηλεδιάσκεψης φάνηκαν να υφίστανται σε μεσαίο βαθμό, ενώ μικρή βρέθηκε η ανάγκη επιμόρφωσης στον χειρισμό των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η μεγαλύτερη επιμορφωτική ανάγκη που αναδείχτηκε αφορά τη θεματική σχετικά με το υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και την ηλεκτρονική αλληλογραφία. Το συμπέρασμα αυτό συνδέεται με τα οριζόμενα στις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 6 του ν. 4807/2021, κατά τις οποίες οι τηλεργαζόμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν αποκλειστικά το υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, τα στελέχη ευθύνης διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με τους υπαλλήλους, επειδή θεώρησαν μεγάλη την ανάγκη να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στις Τ.Π.Ε. Το συμπέρασμα αυτό συνάδει με τη σύσταση των Nicklin και συνεργατών (2016), σύμφωνα με την οποία οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι πιο εξοικειωμένοι από τους υπαλλήλους τους με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, επειδή λειτουργούν ως διεπαφή μεταξύ των τηλεργαζόμενων και όσων εργάζονται από το γραφείο.

Επιπλέον, σε αντίθεση με όσα υποστηρίζει ο Tori (2004) αναφορικά με την παροχή εκπαίδευσης στους τηλεργαζόμενους για την επιτυχή επίλυση απλών και συνηθισμένων προβλημάτων δικτύου και τη θέση του Abulibdeh (2020) ότι είναι καίριας σημασίας οι τηλεργαζόμενοι να είναι σε θέση να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με τις Τ.Π.Ε., η σχετική επιμορφωτική ανάγκη των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής φάνηκε μικρή. Ομοίως, μικρές σε ένταση φάνηκαν και οι ανάγκες για επιμόρφωση στις θεματικές κειμένου (word), υπολογιστικών φύλλων (excel) και Διαδικτύου (Internet), κάτι που πιθανώς συνδέεται με το γεγονός ότι οι προαναφερθείσες γνώσεις και ικανότητες αποτελούν προαπαιτούμενα προσόντα για το διορισμό των υπαλλήλων των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ

(Π.Δ. 50/2001, ΦΕΚ 39 Α', όπως τροποποιήθηκε και ισχύει), στις οποίες ανήκει το δείγμα των τηλεργαζόμενων.

Ακόμη, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας βρέθηκαν σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία που υπογραμμίζει την ανάγκη επιμόρφωσης των τηλεργαζόμενων σε ζητήματα επικοινωνίας (Dimitrova, 2003), τις ανάγκες για αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία των εργαζόμενων εντός του νέου πλαισίου που διαμορφώνεται στην τηλεργασία (Beauregard et al., 2013. Bélanger, 1999. Bélanger & Collins, 1998. Bélanger et al., 2013. Charalampous et al., 2019. Clear & Dickson, 2005. Greer & Payne, 2014. Hertel et al., 2005. Kurland & Bailey, 1999. Nicklin et al., 2016. Taskin & Bridoux, 2010. Taskin & Edwards, 2007) και για την καλλιέργεια κλίματος μοιράσματος και ανταλλαγής της πληροφορίας (Topi, 2004), καθώς ανέδειξαν τις επιμορφωτικές ανάγκες των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεικτών ομάδων τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας. Ακόμη, οι τηλεργαζόμενοι υποστήριξαν ότι οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι δεν τους παραμελούσαν κατά την τηλεργασία. Αντιθέτως, η εμπιστοσύνη που οι συμμετέχοντες διατείνονται ότι δέχονταν από τους συναδέλφους και προϊσταμένους όταν τηλεργάζονταν συμφωνεί με όσα τονίζει η βιβλιογραφία αναφορικά με την αξία της εμπιστοσύνης προς τους εργαζόμενους κατά την τηλεργασία (Baruch, 2000. Beauregard et al., 2013. Bélanger & Collins, 1998. Charalampous et al., 2019. Grant et al., 2013. Kurland & Bailey, 1999. Martínez-Sánchez et al., 2008. Taskin & Edwards, 2007. Topi, 2004).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ανάμεσα στις αρνητικές συνέπειες που θεώρησαν οι τηλεργαζόμενοι ότι προκαλούνται από την τηλεργασία ήταν η κοινωνική και επαγγελματική απομόνωση, κίνδυνοι που επιβεβαιώνονται από τη βιβλιογραφία (Allen et al., 2015. Bélanger et al., 2013. Charalampous et al., 2019. Cooper & Kurland, 2002. de Vries, Tummers, & Bekkers, 2019. Illegems et al., 2001. Kurland & Bailey, 1999. Mann & Holdsworth, 2003. Morganson et al., 2010. Workman, 2007). Επισημαίνεται ότι από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάγεται ότι όσοι ζουν μόνοι πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η τηλεργασία οδηγεί σε κοινωνική απομόνωση σε σύγκριση με όσους έχουν συγκατοίκους.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις έδειξαν ότι οι εν λόγω ανάγκες υφίσταντο σε μεσαία ένταση. Συνεπώς, δεν δύνανται να προσφέρουν ισχυρό έρεισμα ή να αντικρούσουν τα διαλαμβανόμενα στη βιβλιογραφία σχετικά με τον σημαντικό

ρόλο που διαδραματίζουν στην τηλεργασία οι ικανότητες οργάνωσης εργασιών και χρόνου (Baruch, 2000. Bélanger & Collins, 1998. Clear & Dickson, 2005. Greer & Payne, 2014. Kurland & Bailey, 1999. Nicklin et al., 2016. Workman, 2007), η επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης χρόνου (Dimitrova, 2003), η αυτεπάρκεια (Bélanger & Collins, 1998), η αυτονομία (Clear & Dickson, 2005. Dima et al., 2019. Nicklin et al., 2016), οι ικανότητες επίλυσης προβλήματος (Bélanger & Collins, 1998. Nicklin et al., 2016. Topi, 2004), η αυτοπειθαρχία (Baruch, 2000. Bélanger & Collins, 1998. Felstead & Jewson, 1999. Nicklin et al., 2016), ο αυτοέλεγχος (Felstead et al., 2003. Taskin & Edwards, 2007), η ανοιχτοσύνη στην εμπειρία (Anderson et al., 2015), η προσαρμοστικότητα (Abulibdeh, 2020), η ατομική στοχοθεσία (Greer & Payne, 2014), η αυτοκινητροδότηση (Bélanger & Collins, 1998. Dima et al., 2019) και ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα (Nicklin et al., 2016). Επιπρόσθετα, οι επιμορφωτικές ανάγκες των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής σε διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις δεν διαφοροποιήθηκαν σε ένταση συγκρίνοντας τα σύνολα των υπαλλήλων και των στελεχών σε θέσεις ευθύνης.

Ουδέτερες παρουσιάστηκαν και οι απόψεις των τηλεργαζόμενων της Περιφέρειας Αττικής και αναφορικά με την ανησυχία που προκαλεί η τηλεργασία ως αλλαγή και σε σχέση με την επαγγελματική ανάπτυξή τους και αναφορικά με την αύξηση της παραγωγικότητας και του όγκου εργασιών τους. Συνεπώς, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι οι ανωτέρω θεωρούν την τηλεργασία μια αλλαγή που προκαλεί ανησυχία, όπως ενίοτε συμβαίνει σε περιπτώσεις αλλαγών στους οργανισμούς (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016), ότι ανησυχούν πως η τηλεργασία θα έχει αρνητικές συνέπειες στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξή τους (Charalampous et al., 2019. Grant et al., 2013. Maruyama & Tietze, 2012. Topi, 2004), ότι πιστεύουν πως αυξάνει την παραγωγικότητά τους (Ansong & Boateng, 2018. Illegems et al., 2001. Wicks, 2002) και τον φόρτο εργασιών τους λόγω της τηλεργασίας συναδέλφων τους (Greer & Payne, 2014). Επίσης, οι τηλεργαζόμενοι της Περιφέρειας Αττικής θεωρούν ότι η τηλεργασία αυξάνει την αυτονομία στην εργασία, όπως επαληθεύεται και από τη βιβλιογραφία (Beauregard et al., 2013. Gajendran & Harrison, 2007. Sardeshmukh et al., 2012) και ότι είναι εξίσου απαιτητική εργασία με την εργασία από το γραφείο (Kurland & Bailey, 1999).

Αναφορικά με το έβδομο ερευνητικό ερώτημα, σημειώνεται ότι κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της διανομής του ερωτηματολογίου έρευνας δεν είχε δημοσιευτεί ο ν. 4807/2021, σύμφωνα με το άρθρο 4 του οποίου οι προϊστάμενοι εξαιρούνται από την

εφαρμογή της τηλεργασίας. Εν μέσω Covid-19, προϊστάμενοι και υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης της Περιφέρειας Αττικής τηλεεργάστηκαν και συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Βάσει των αποτελεσμάτων, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων και των στελεχών σε θέσεις ευθύνης στην ένταση των επιμορφωτικών αναγκών στις διάφορες θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία, με την εξαίρεση της θεματικής σχετικά με την επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων Τ.Π.Ε., για την οποία, όπως προαναφέρθηκε, τα στελέχη ευθύνης δήλωσαν μεγαλύτερη ανάγκη παρακολούθησης.

Αν και δεν εντοπίστηκαν μεγάλες επιμορφωτικές ανάγκες των τηλεεργαζόμενων, συμπεριλαμβανομένων και των προϊσταμένων, σε διοικητικές γνώσεις και ικανότητες, οι ερωτώμενοι θεώρησαν μεγάλη την ανάγκη οι προϊστάμενοί τους να επιμορφωθούν σε θέματα ηγεσίας-διοίκησης μεικτής ομάδας τηλεεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο εργασίας, κάτι που συμφωνεί με όσα υποστηρίζει η βιβλιογραφία, και συγκεκριμένα ότι οι προϊστάμενοι είναι ωφέλιμο να εκπαιδευτούν για να διοικούν το προσωπικό στο νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται στην τηλεργασία (Khoury, 2009. Nicklin et al., 2016), γιατί σε αυτό αλλάζει ο τρόπος διοίκησης (Taskin & Edwards, 2007) και τα στελέχη σε θέση ευθύνης μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη διαχείριση του προσωπικού και στον συντονισμό του (Greer & Payne, 2014), ενώ χρειάζεται να καλλιεργούν μακροχρόνιες, ανθεκτικές και αποδοτικές επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Bell & Kozlowski, 2002) και να ενισχύουν το κλίμα ομαδικότητας και αλληλοϋποστήριξης των εργαζόμενων (Lautsch et al., 2009).

Επίσης, σύμφωνα με τις απόψεις των τηλεεργαζόμενων, υφίσταται μεγάλη ανάγκη επιμόρφωσης των στελεχών σε θέσεις ευθύνης σε θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών μεικτής ομάδας τηλεεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας με τη χρήση εργαλείων των νέων τεχνολογιών, που συνάδει με τη βιβλιογραφία, κατά την οποία είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να διευκολύνουν το μοίρασμα της πληροφορίας (Bell & Kozlowski, 2002. Taskin & Edwards, 2007), να επικοινωνούν τακτικά με τους υφισταμένους τους (Lautsch et al., 2009. Morganson et al., 2010), να οργανώνουν συναντήσεις με το προσωπικό, ηλεκτρονικές ή/και εκ του σύνεγγυς (Kurland & Bailey, 1999. Taskin & Edwards, 2007) και να το διοικούν αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες (Taskin & Edwards, 2007. Topi, 2004). Συν τοις άλλοις, εντοπίστηκε από τους υπαλλήλους επιμορφωτική ανάγκη των προϊσταμένων για την εφαρμογή στρατηγικών επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης κατά την τηλεργασία,

που προσφέρει υποστήριξη στη μεγάλη βαρύτητα που δίνεται στα εν λόγω ζητήματα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Bélanger & Collins, 1998. Bell & Kozlowski, 2002 . Nicklin et al., 2016. Topi, 2004)

Μεσαίες σε ένταση φάνηκαν, υπό το πρίσμα των απόψεων των υπαλλήλων, οι επιμορφωτικές ανάγκες των προϊσταμένων τους στις θεματικές διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών-ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών, διοίκησης βάσει στόχων και αποτελέσματος, οργάνωσης, χρονοπρογραμματισμού και παρακολούθησης ομαδικών έργων μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας και συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη και την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Αναφορικά με τη μέτρια θετική συσχέτιση της παρακολούθησης επιμόρφωσης των προϊσταμένων στη συμβουλευτική τηλεργαζόμενων και της άποψης ότι η τηλεργασία αυξάνει τις συγκρούσεις μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής που αναδείχτηκε, δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ούτε για την αιτιότητα ούτε για την κατεύθυνση της σχέσης (Bryman, 2017). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, δεν δύνανται ούτε να επιβεβαιωθούν απολύτως ούτε να απορριφθούν τα διαλαμβανόμενα στη βιβλιογραφία αναφορικά με τις αλλαγές που απαιτείται να γίνουν στις διαδικασίες ώστε ο όγκος εργασιών να μην κατανέμεται άνισα λόγω της τηλεργασίας (Kurland & Bailey, 1999), με τη σπουδαιότητα παροχής ανατροφοδότησης στους τηλεργαζόμενους (Bell & Kozlowski, 2002. Lautsch et al., 2009. Sardeshmukh et al., 2012. Wicks, 2002), με τη βαρύνουσα σημασία της αποτελεσματικότητας (Baruch, 2000. Beauregard et al., 2013. de Kok, 2016), με την αξιολόγηση στην τηλεργασία που βασίζεται στο αποτέλεσμα (Topi, 2004), με τη σημασία του να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ποιους στόχους πρέπει να επιτελέσουν (Hertel et al., 2005. Peters & Batenburg, 2015), με την αξία της κινητροδότησης στην τηλεργασία (Dima et al., 2019. Hertel et al., 2004), με τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την τηλεργασία οι προϊστάμενοι στην παρακολούθηση της αποδοτικότητας (Greer & Payne, 2014. Kurland & Bailey, 1999), με τη σημασία που έχει να διοικούν βάσει στόχων (Golden, 2009. Kurland & Bailey, 1999), να διευκολύνουν τον προγραμματισμό έργων (Bell & Kozlowski, 2002) και να παρακολουθούν τα έργα και τις προθεσμίες (Charalampous et al., 2019. Kurland & Bailey, 1999) και με τη σπουδαιότητα παροχής συμβουλευτικής στους τηλεργαζόμενους (Kurland & Bailey, 1999) σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξής τους (Charalampous et al., 2019) και εξισορρόπησης

της εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής (Dima et al., 2019), καθώς και με την υποστήριξη κατά τη μετάβασή τους στην τηλεργασία (Greer & Payne, 2014).

6.2 Προτάσεις

Καθώς η παρούσα έρευνα ήταν συγχρονική, τονίζεται η ανάγκη να μην παραβλεφθούν οι έκτακτες και κατεπείγουσες συνθήκες στις οποίες, χωρίς ομαλή προσαρμογή, εφαρμόστηκε η τηλεργασία στις δημόσιες υπηρεσίες και οι οποίες πιθανώς επηρέασαν τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας. Όπως προαναφέρθηκε, η τηλεργασία τη δεδομένη χρονική στιγμή λειτούργησε ως μέτρο για την αποφυγή του συγχρωτισμού και του συνωστισμού εξαιτίας του κορωνοϊού (βλ. κεφ. 3.1.2). Στο σημείο αυτό, σημειώνεται ότι οι ψυχολογικές συνέπειες του εγκλεισμού και της απομόνωσης στο σπίτι μπορεί να είναι σημαντικές και μακροχρόνιες και να περιλαμβάνουν σύγχυση, θυμό και συμπτώματα μετατραυματικού στρες (Brooks et al., 2020). Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα ευρήματα των Skaripakis και συνεργατών (2020), ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνά τους δήλωσε ότι η πανδημία του κορωνοϊού είχε σοβαρό συναισθηματικό αντίκτυπο στη ζωή του. Κατά τη διάρκεια του υποχρεωτικού εγκλεισμού, στον γενικό πληθυσμό καταγράφηκαν υψηλά ποσοστά κατάθλιψης και αυτοκτονικών σκέψεων (Fountoulakis et al., 2021). Συνεπώς, σε μετρήσεις που έγιναν στην παρούσα έρευνα, και ειδικότερα σε εκείνες που αφορούσαν τις απόψεις ότι η τηλεργασία οδηγεί σε κοινωνική και επαγγελματική απομόνωση, ενδέχεται να έχουν παρεμβληθεί παρασιτικές μεταβλητές (Bryman, 2017) που σχετίζονται με ψυχολογικές επιπτώσεις της πανδημίας στους τηλεργαζόμενους. Θα ήταν χρήσιμο μελλοντικά να διεξαχθεί παρόμοια έρευνα σε περίοδο κανονικότητας και ομαλών συνθηκών, για την εκ νέου εξέταση των ανωτέρω αντιλήψεων των τηλεργαζόμενων.

Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη τους προαναφερθέντες περιορισμούς της έρευνας (βλ. κεφ. 4.4.5), προτείνεται σε μελλοντική διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών της Περιφέρειας Αττικής περαιτέρω τριγωνοποίηση των πηγών και των μεθόδων και προσεγγίσεων άντλησης των δεδομένων. Θα ήταν πιθανώς ωφέλιμο για τη συλλογή δεδομένων να αξιοποιηθούν και ποιοτικές μέθοδοι, όπως έρευνα με ημερολόγιο (Bryman, 2017. Charalampous et al., 2019. de Vries et al., 2019), παρατήρηση, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης (DeSilets, 2007. Gupta et al., 2007. Καραλής, 2012. McCawley, 2009), ακόμα και έρευνα δράσης (Creswell, 2016. Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016). Στην έρευνα θα μπορούσαν να συμμετάσχουν, πέρα από τους υπαλλήλους, και άλλοι εμπλεκόμενοι (Caffarella, 1999. Λευθεριώτου, 2020), όπως

αιρετοί της Περιφέρειας Αττικής, αποδέκτες των υπηρεσιών του Φορέα, δηλαδή πολίτες, ιδιωτικές επιχειρήσεις, άλλοι δημόσιοι οργανισμοί που συνεργάζονται με τον Φορέα, με στόχο την πληρέστερη αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών των τηλεργαζόμενων, γιατί μπορεί να υπάρχει απόκλιση μεταξύ των πραγματικών αναγκών και των αντιλήψεων των τελευταίων για τις επιμορφωτικές ανάγκες τους (Wicks, 2002).

Σε αυτό το σημείο, διασαφηνίζεται ότι, στις περιπτώσεις που η επιμορφωτική ανάγκη μετρήθηκε και βρέθηκε αρκετή ή/και λιγότερη από αρκετή, δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι εάν οι υπάλληλοι διαθέτουν ήδη τις σχετικές γνώσεις και ικανότητες και συνεπώς θεωρούν ότι δεν είναι μεγάλη η ανάγκη για σχετική επιμόρφωση ή εάν η ανάγκη υφίσταται αλλά δεν υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό η επιθυμία και η θέληση επιμόρφωσης (Brookfield, 2005). Πέρα από αυτό, ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις η ανάγκη να υφίσταται αλλά οι συμμετέχοντες στην έρευνα να βρίσκονταν στο στάδιο της «ασυνείδητης ανικανότητας», δηλαδή κατά την υλοποίηση της έρευνας να αγνοούσαν τι δεν γνώριζαν (Courau, 2000, σ.35). Για παράδειγμα, στην περίπτωση της τηλεδιάσκεψης, καθώς η χρήση της ήταν μικρή, ίσως οι υπάλληλοι να μην ήταν πλήρως εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες και τις δυνατότητες που προσφέρει για επικοινωνία και να εκτίμησαν, χωρίς να έχουν επαρκή εμπειρία της, ότι δεν είναι επιτακτική η ανάγκη να λάβουν σχετική εκπαίδευση.

Συν τοις άλλοις, αξίζει να σημειωθεί ότι προϋπόθεση της αποτελεσματικής τηλεργασίας είναι να προσφέρονται στους τηλεργαζόμενους τα τεχνολογικά μέσα, οι λειτουργίες και ο εξοπλισμός που απαιτούνται για να έχουν γρήγορη πρόσβαση στα δεδομένα που χρειάζονται, να ενημερώνονται για τις τρέχουσες εξελίξεις στην εργασία και να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους απρόσκοπτα (Greer & Payne, 2014. Knoesen & Seymour, 2021). Αναφορικά με την παροχή του απαιτούμενου εξοπλισμού από τον Φορέα στον τηλεργαζόμενο, σημειώνεται ότι στο άρθρο 13 παρ. 1 του ν. 4807/2021 γίνεται σχετική πρόβλεψη, προκειμένου ο δεύτερος να τηλεργαστεί. Παράλληλα, όμως, προβλέπεται και η δυνατότητα, στην περίπτωση που ο Φορέας δεν μπορεί να προσφέρει τα τεχνολογικά μέσα τηλεργασίας, ο υπάλληλος να χρησιμοποιήσει ιδιωτικό εξοπλισμό. Σε μελλοντική ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών τηλεργαζόμενων, προτείνεται να δοθεί μεγάλη έμφαση στον εντοπισμό αναγκών που συνδέονται με τα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τους υπαλλήλους για την εκτέλεση των εργασιών τους, την επικοινωνία και τη συνεργασία κατά την τηλεργασία, και συγκεκριμένα να διερευνηθούν τα είδη τους και ο τρόπος, η συχνότητα και η επάρκεια της χρήσης τους, για την εξαγωγή

ασφαλέστερων συμπερασμάτων αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες που προκύπτουν από την αξιοποίηση των εν λόγω τεχνολογιών.

Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι θεώρησαν ανάγκη οι προϊστάμενοί τους να επιμορφωθούν σε κάποιες θεματικές για την καλλιέργεια διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται κατά την τηλεργασία, ενώ εκτίμησαν ότι η ανάγκη να επιμορφωθούν οι ίδιοι για την απόκτηση διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων είχε μέτρια ένταση. Προκειμένου να αναδειχθούν τυχόν μη συνειδητές επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων, προτείνεται ενδελεχής διερεύνηση των στάσεων των τηλεργαζόμενων αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού κατά την τηλεργασία, καθώς και για τον ρόλο των προϊσταμένων τους και τον δικό τους εντός του πλαισίου που διαμορφώνεται από τον νέο αυτό τρόπο οργάνωσης και εκτέλεσης της εργασίας. Εκτός από τα παραπάνω, συστήνεται σε ενδεχόμενη επανάληψη της έρευνας, η διεξαγωγή της να γίνει από ανεξάρτητο ερευνητή, που δεν θα υπηρετεί στον υπό μελέτη Φορέα και ως εκ τούτου δεν θα δεσμεύεται από εχεμύθεια προς αυτόν (ν. 3528/2007, άρθρο 26). Επιπλέον, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα με αντικείμενο ενδιαφέροντος τις εκπαιδευτικές ανάγκες τηλεργαζόμενων της τοπικής αυτοδιοίκησης ή ευρύτερα δημοσίων υπηρεσιών ή υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα.

Τα ευρήματα της ανά χείρας έρευνας, παρά τις όποιες αδυναμίες της, έχουν προεκτάσεις όχι μόνο για μελλοντική έρευνα αλλά και για πρακτική εφαρμογή. Ειδικότερα, θα μπορούσαν ενδεχομένως να αξιοποιηθούν στην περίπτωση σχεδιασμού και υλοποίησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος σε ζητήματα τηλεργασίας με ομάδα-στόχο τηλεργαζόμενους και υποψήφιους τηλεργαζόμενους της Περιφέρειας Αττικής, το οποίο θα ήταν ωφέλιμο να παρακολουθήσουν κατά προτεραιότητα οι υπάλληλοι που, λόγω προβλημάτων υγείας, αναμένεται να τηλεργαστούν (ν. 4807/2021, παρ. 2 άρθρου 7). Το εν λόγω πρόγραμμα προτείνεται να περιλαμβάνει τις παρακάτω θεματικές: i. εισαγωγή στην τηλεργασία (θεσμικό πλαίσιο, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας), ii. ασφάλεια και προστασία δεδομένων κατά την τηλεργασία, iii. ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας τηλεργαζόμενων και iv. συνεργασία και επικοινωνία κατά την τηλεργασία, με έμφαση στις δυνατότητες και τα εργαλεία επικοινωνίας που προσφέρουν οι Τ.Π.Ε. Οι προϊστάμενοι, αν και σε ομαλές συνθήκες δεν τηλεργάζονται (ν. 4807/2021 άρθρο 4), θα ήταν χρήσιμο, προκειμένου να διοικούν επιτυχέστερα μεικτές ομάδες που συγκροτούνται από τηλεργαζόμενους και εργαζόμενους από το γραφείο, να επιμορφωθούν σε: i. θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφορίας και εμπειριών

μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας, με έμφαση στη χρήση εργαλείων των νέων τεχνολογιών και την επικαιροποίηση γνώσεων και ικανοτήτων των Τ.Π.Ε., ii. σε ζητήματα ηγεσίας-διοίκησης μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας (χτίσιμο και λειτουργία αποτελεσματικής ομάδας, κατανομή ρόλων στην ομάδα, καλλιέργεια θετικού κλίματος εμπιστοσύνης, αλληλοϋποστήριξης και συνεργασίας, πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων) και iii. στρατηγικές επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης κατά την τηλεργασία.

Κλείνοντας, προτείνεται η αξιοποίηση της παρούσας έρευνας ως πιλοτικής για τη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης ή/και ευρύτερα δημοσίων οργανισμών σε ζητήματα τηλεργασίας, με την ελπίδα να αποβεί χρήσιμη, συνεισφέροντας στη χαρτογράφηση των εν λόγω αναγκών τους, οι οποίες και θα αποτελέσουν το έρεισμα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα ανταποκρίνονται σε αυτές, προς όφελος των υπαλλήλων, των Οργανισμών και των πολιτών, που αποτελούν τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους (Μεσσάρης κ.συν., 2011).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εναρμόνιση των οργανισμών με τις συνθήκες που κάθε φορά επικρατούν αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας πιθανώς μπορεί να συντελεστεί μέσω της εκπαίδευσης (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016).

Προκειμένου να μετριαστούν κατά το δυνατόν οι δυσμενείς συνέπειες της πανδημίας Covid-19, εφαρμόστηκε τηλεργασία σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι στο παρελθόν. Παρά την αναγκασία, απότομη και ανώμαλη μετάβαση σε αυτόν τον τρόπο εργασίας και τις δυσλειτουργίες που παρουσιάστηκαν, τους τελευταίους μήνες αποκτήθηκε μεγάλη εμπειρία σε θέματα τηλεργασίας που θα μπορούσε ενδεχομένως να φανεί χρήσιμη μελλοντικά (Abulibdeh, 2020). Η τηλεργασία των δημοσίων υπαλλήλων, αν και στην παρούσα φάση εφαρμόζεται ως μέτρο για τον περιορισμό της εξάπλωσης του κορωνοϊού, αναμένεται να μας απασχολήσει και μελλοντικά, αφού πλέον προβλέπεται και σε περιόδους κανονικότητας, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4807/2021. Τυχόν αστοχίες που έλαβαν χώρα κατά την αρχική εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα, εφόσον υπάρχει θέληση και ανοιχτοσύνη, θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως ευκαιρίες για περαιτέρω μάθηση (Argyris, 1991). Παράλληλα, η παροχή στοχευμένης και σχεδιασμένης εκπαίδευσης σε ζητήματα τηλεργασίας, βασισμένης σε διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, θα μπορούσε να συμβάλει στην προσαρμογή των Οργανισμών στις νέες συνθήκες, ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους (Λευθεριώτου, 2020. Royse et al., 2009).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices?
Journal of Labor and Society, 23(4), 551–576. doi: 10.1111/wusa.12498
- Αγγελοπούλου, Ν., Δερλώπας, Α., Καστρίτης, Η., & Παυλάκης, Μ. (2016). *Τίτλος προγράμματος: Coaching συνεργασίας & αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2021, από <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/6-29/86-coaching>
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M.,..., & Sándor, E. (2020). *COVID-19: Living, working and COVID-19*. Eurofound, Publications Office of the European Union: Luxembourg. doi:10.2806/467608
- Akkirman, A., & Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24(5), 397-409. doi: 10.1108/02621710510598427
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi: 10.1177/1529100615593273
- Altschuld, J., & Watkins, R. (2014). A primer on needs assessment: More than 40 years of research and practice. In J. Altschuld & R. Watkins (Eds.), *Needs assessment: Trends and a view toward the future. New Directions for Evaluation*, 144, 5-18. doi: 10.1002/ev.20099
- Αναστασιάδης, Π. (επιμ.). (2010). *Μείζον πρόγραμμα επιμόρφωσης (2010-2013): Η συμβολή της διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Συγκριτική ερμηνεία αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 26 Οκτωβρίου, 2020, από <https://www.esos.gr/sites/default/files/articles/meletes-erevnes/ermineia-apotelesmaton-epiporfotikon-anagkon.pdf>

- Anderson, A., Kaplan, S., & Vega, R. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. doi: 10.1080/1359432X.2014.966086
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008. doi: 10.1002/isd2.12008
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. Retrieved November, 11, 2020, from <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Ashforth, B., Kreiner, G., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. doi: 10.2307/259305
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. doi: 10.1002/job.144
- Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. San Francisco: Pfeiffer.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. doi: 10.1111/1468-005X.00063
- Basile, K., & Beauregard, A. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106-111. doi: 10.1108/SHR-03-2016-0024
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas- and beyond*. Research paper 10/13. UK: Acas. Retrieved August 8, 2021, from https://www.researchgate.net/publication/259053477_Home_is_where_the_work_is_A_new_study_of_homeworking_in_Acas_-_and_beyond

- Bélanger, F., & Collins, R. W. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *The Information Society*, 14(2), 137-152. doi: 10.1080/019722498128935
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153. doi: 10.1016/S0378-7206(98)00091-3
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. (2013) A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279. doi: 10.1080/0144929x.2012.705894
- Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. doi: 10.1177/1059601102027001003
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. doi: 10.3390/su12093662
- Bentley, T. A., Teo, S. T. 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. doi: 10.1016/j.apergo.2015.07.019
- Brookfield, S. (2005). *The power of critical theory for adult learning and teaching*. England & New York: Open University Press.
- Brookfield, S. (2007). Η μετασχηματίζουσα μάθηση ως κριτική της ιδεολογίας. Στο J. Mezirow & συνεργάτες, *Η μετασχηματίζουσα μάθηση* (μτφ. Γ. Κουλαουζίδης, σσ. 157-179). Αθήνα: Μεταίχμιο. (έτος έκδοσης πρωτότυπου 2000)
- Brookfield, S. (2016). So exactly what is critical about critical reflection? In J. Fook, V. Collington, F. Ross, G. Ruch, & L. West (Eds.), *Reasearching critical reflection and research: Multidisciplinary perspectives* (pp. 11-22). New York: Routledge.
- Brooks, S., Webster, R., Smith, L., 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. doi: 10.1016/S0140-6736(20)30460-8
- Βρούτσης, Γ. (2020). Χαιρετισμός Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Στο Α. Βαβουγιός & Ο. Καμινιώτη (επιμ.), *Εργασία και απασχόληση στην Ελλάδα. Ετήσια*

έκθεση 2020 (σσ. 3-4). Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού.

Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας* (επιμ. Α. Αϊδίνης). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2016)

Γαβρόγλου, Σ., & Κώτσιος, Β. (2020). Η Ελλάδα στην ψηφιακή εποχή: Απασχόληση, επαγγέλματα, δεξιότητες. Στο Α. Βαβουγιός & Ο. Καμινιώτη (επιμ.), *Εργασία και απασχόληση στην Ελλάδα. Ετήσια έκθεση 2020* (σσ. 45-68). Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού.

Caffarella, R. (1999). Planning programs for adults: An interactive process. *Adult Learning*. 10(2), 27-29. doi:10.1177/104515959901000208

Γαλατά, Π. Β., Βεργίδης, Δ., Δακοπούλου, Α., Καλογρίδη, Σ., Κεδράκα, Κ., & Τσιμπουκλή, Α. (2017). *Η διεξαγωγή της έρευνας στην εκπαίδευση ενηλίκων: Εγχειρίδιο μεθοδολογίας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Υγείας. (2020). *Εγκύκλιος Δ1α/Γ.Π.οικ.16393: Μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας μέσω πρόληψης κατά της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 σε χώρους εργασίας*. Αθήνα: Υπουργείο Υγείας. ΑΔΑ: Ω5ΖΨ465ΦΥΟ-Ξ7Η

Γενικός Γραμματέας Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2011). *Απόφαση 11911: Συγκρότηση ομάδων ειδικών επιστημόνων των ΟΤΑ*. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΑΔΑ: 456Τ4691Φ0-ΨΛ0

Γενικός Γραμματέας Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2012). *Απόφαση 4639: Συγκρότηση ομάδων ειδικών επιστημόνων σε Ο.Τ.Α. και Ν.Π.Δ.Δ.* Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΑΔΑ: Β4ΩΝ4691Φ0-ΠΣ0

Γενικός Γραμματέας Εσωτερικών και Οργάνωσης. (2020). *Εγκύκλιος με α.π. 19483: Διακίνηση αλληλογραφίας μεταξύ του Υπουργείου Εσωτερικών και των εποπτευόμενων φορέων του μέσω του πληροφοριακού συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων «ΙΡΙΔΑ»*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών.

- Γενικός Γραμματέας Εσωτερικών και Οργάνωσης. (2020). *Εγκύκλιος 49 με α.π. 22134: Έναρξη διακίνησης εγγράφων μεταξύ Υπουργείου Εσωτερικών και των εποπτευόμενων φορέων μέσω του πληροφοριακού συστήματος ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων (ΣΗΔΕ) «IPIΔΑ» (www.iridacloud.gov.gr)*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών.
- Cervone, D., & Pervin, L. (2013). *Θεωρίες προσωπικότητας: Έρευνα και εφαρμογές* (επιμ. Α. Μπρούζος, 2η έκδοση). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2008)
- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. doi: 10.1080/1359432X.2018.1541886
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: Management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233. doi: 10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). London & New York: Routledge. Retrieved November 30, 2020, from <https://gtu.ge/Agro-Lib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf>
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532. doi: 10.1002/job.145
- Courau, S. (2000). *Τα βασικά «εργαλεία» του εκπαιδευτή ενηλίκων* (μτφ. Ε. Μουτσοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1994)
- Γραφείο Τύπου. (2020, 1 Απριλίου). *Ασφαλής και απρόσκοπτη εργασία από το σπίτι για 10.000 υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης*. Δελτίο Τύπου. Αθήνα: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ανακτήθηκε 21 Μαρτίου, 2021, από <https://mindigital.gr/archives/1308>

- Creswell, J. (2016). Η έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (επιμ. Χ. Τσορμπατζούδης, 2η έκδοση). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2002)
- Crowther, J. (2000). Participation in adult and community education: A discourse of diminishing returns. *International Journal of Lifelong Education*, 19(6), 479-492. doi: 10.1080/02601370050209023
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571. doi: 10.1287/mnsc.32.5.554
- Darkenwald, G. (1977, January 26). *Why adults participate in education: Some implications for program development of research on motivational orientations* (Speech presented to the faculty of the University Extension Division, Rutgers University), pp. 1-19. Retrieved November 29, 2020, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED135992.pdf>
- de Kok, A. (2016). The new way of working: Bricks, bytes, and behavior. In J. Lee (ed.), *The impact of ICT on work* (pp. 9-40). Singapore: Springer. doi: 10.1007/978-981-287-612-6_2
- de Kok, J., Vroonhof, P., Snijders, J., Roullis, G., Clarke, M., Peereboom, K., ..., & Isusi, I. (2019). *Work-related musculoskeletal disorders: Prevalence, costs and demographics in the EU. European risk observatory report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2802/66947
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155-177. doi: 10.1111/joop.12083
- Dery, K., & Hafermalz, E. (2016). Seeing is belonging: Remote working, identity and staying connected. In J. Lee (ed.), *The impact of ICT on work* (pp. 109-126). Singapore: Springer. doi: 10.1007/978-981-287-612-6_6
- DeSilets, L. (2007). Needs assessments: An array of possibilities. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. 38(3), 107-112. doi: 10.3928/00220124-20070501-05
- De Sio, S., Cedrone, F., Nieto, H.A., Lapteva, E., Perri, R., Greco, E.,..., & Buomprisco, G. (2021). Telework and its effects on mental health during the COVID-19 lockdown.

European Review for Medical and Pharmacological Sciences, 25(10), 3914-3922. doi:
10.26355/eurrev_202105_25961

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. doi: 10.1177/0734371X18760124

Dima, A. M., Țuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. *Sustainability*, 11(13), 3506. doi: 10.3390/su11133506

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195. doi: 10.1111/1468-005X.00120

Dockery, A., & Bawa, S. (2018). When two worlds collude: Working from home and family functioning in Australia. *International Labour Review*, 157(4), 609-630. doi: 10.1111/ilr.12119

Εθνική Αρχή Κυβερνοσφάλειας. (2020). Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2020-2025. Απόφαση 34368 Υπουργού Επικρατείας Έγκριση της Εθνικής Στρατηγικής Κυβερνοασφάλειας 2020-2025. Μοσχάτο: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. ΑΔΑ: 6ΙΒΕ46ΜΤΛΠ-ΦΜ5

Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (ΕΓΣΣΕ) ετών 2006-2007. (2006). Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.)- Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών, Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.)- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.), & Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Ε.). Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου, 2021, από <https://ypergasias.gov.gr/wp-content/uploads/2021/02/2006.pdf>

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2015, 13 Νοεμβρίου). *Πρωτόκολλο συνεργασίας ΕΚΔΔΑ-Περιφέρειας Αττικής*. Διαδικτυακή ανακοίνωση. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2021, από <https://www.ekdd.gr/protokollo-synergasias-ekdda-perifereias-attikis/>

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (χ.χ.). *Κατάλογος επιμορφωτικών προγραμμάτων*. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2021, από https://www.ekdd.gr/images/seminaria/katalogos_programmaton_epimorfosis.pdf

Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2014, 12 Σεπτεμβρίου). *Αναθεώρηση των αποτελεσμάτων της απογραφής πληθυσμού- κατοικιών 2011: Δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του μόνιμου πληθυσμού της Χώρας σύμφωνα με την αναθεώρηση των αποτελεσμάτων της απογραφής πληθυσμού-κατοικιών 2011 στις 20/3/2014*. Δελτίο Τύπου. Πειραιάς. Ανακτήθηκε Φεβρουαρίου, 2021, από: https://www.statistics.gr/documents/20181/1210503/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.pdf/e1ac0b1c-8372-4886-acb8-d00a5a68aabe

Ελληνικό Δημόσιο και Ομοσπονδία Συλλόγων Υπαλλήλων Αιρετών Περιφερειών Ελλάδας. (2018). Ειδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (Ε.Σ.Σ.Ε) για τη ρύθμιση των όρων και συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) Β΄ Βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. αυτών. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2358(Β'), 26332-26333. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Εμβλωτής, Α., Κατσης, Α., & Σιδερίδης, Γ. (2006). *Στατιστική μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Eurofound. (2019, October 22). *Right to disconnect*. Retrieved March 1, 2021 from <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect>

European Commission. (2008). *Commission staff working paper: Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework*. Brussels. Retrieved November 25, 2020, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008SC2178&from=EN>

European Commission. (2015). *Education and training 2020: Improving policy and provision for adult learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved November 21, 2020, from https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/reports/policy-provision-adult-learning_en.pdf

European Commission. (2020, July 13). *Upskilling for life after the pandemic: Commission launches new digital competence guidelines*. News. Retrieved November 25,

- 2020, from <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/upskilling-life-after-pandemic-commission-launches-new-digital-competence-guidelines>
- European Commission. (n.d.). *The Digital Competence Framework 2.0*. Retrieved November 25, 2020, from <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- Ernst & Young, & Center for Democracy & Technology. (2008). *Risk at home: Privacy and security risks in telecommuting*. Retrieved November 25, 2020, from https://cdt.org/wp-content/uploads/privacy/20080729_riskathome.pdf
- Felstead, A., & Jewson, N. (1999). *In work, at home: Towards an understanding of homeworking*. Taylor & Francis Group. doi: 10.4324/9780203018965
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. doi: 10.1111/1467-8543.00271
- 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. doi: 10.1111/ntwe.12097
- Fountoulakis, K, Apostolidou, M., Atsiova, M., Filippidou, A., Florou, A., Gousiou, D.,..., Chrousos, G. (2021). Self-reported changes in anxiety, depression and suicidality during the COVID-19 lockdown in Greece. *Journal of Affective Disorders*, 279, 624-629. doi: 10.1016/j.jad.2020.10.061
- Forgacs, T. (2010). Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 6-13. doi: 10.15208/beh.2010.02
- Gajendran, R., & Harrison, D. (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. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Garst, B., & McCawley, P. (2015). Solving problems, ensuring relevance, and facilitating change: The evolution of needs assessment within extension. *Journal of Human Sciences and Extension*, 3(2), 26-47.

- Godlove, T. (2012). Examination of the factors that influence teleworkers' willingness to comply with information security guidelines. *Information Security Journal*, 21(4), 216-229. doi: 10.1080/19393555.2012.668747
- Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. doi: 10.1037/a0012722
- Golden, T. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. doi: 10.1057/omj.2009.33
- Golden, T. (2021). Telework and the navigation of work-home boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-10. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100822
- Grant, C., Wallace, L., & Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker' s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. doi: 10.1108/ER-08-2012-0059
- Greer, T., & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111. doi: 10.1037/mgr0000014
- Gupta, K., Sleezer, C., & Russ-Eft, D. (2007). *A practical guide to needs assessment* (2nd edition). San Francisco: Pfeiffer.
- Harrington, S., & Walker, B. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers. *Journal of Safety Research*, 35(1), 13–22. doi: 10.1016/j.jsr.2003.07.002
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1) 69–95. doi: 10.1016/j.hrmr.2005.01.002
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1-28. doi: 10.1080/13594320344000228

- Hough, M. (1984). Motivation of adults: Implications of adult learning theories for distance education. *Distance Education*, 5(1), 7-23. doi: 10.1080/0158791840050101
- Θεοδώρου, Μ., Κοντονή, Α., Κοντογιάννης, Κ., & Σκλάβου, Κ. (χ.χ.). *Τίτλος προγράμματος: Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και η τέχνη της πειθούς*. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου, 2021, από <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/6-29/115-1>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S' Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting & Social Change*, 68(3), 275-291. doi: 10.1016/S0040-1625(00)00105-0
- Illeris, K. (2016). *Ο τρόπος που μαθαίνουμε: Οι πολλαπλές διαστάσεις της μάθησης στην τυπική και άτυπη εκπαίδευση* (μτφ. Ε. Κωσταρά). Αθήνα: Μεταίχμιο. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1999)
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας: Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου, 2020, από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf
- Ives, B., Walsh, K., & Schneider, H. (2004). The domino effect of password reuse. *Communications of the ACM*, 47(4), 75-78. doi: 10.1145/975817.975820
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας. Σημειώσεις*. Μυτιλήνη. Ανακτήθηκε 29 Νοεμβρίου, 2020, από https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi09ZvGkqjAhVRC-wKHe6mBsgQFjACegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fbenincasaaclassresources1.files.wordpress.com%2F2014%2F09%2Fiosifidis-simiosis-analisi.doc&usg=AOvVaw3-pA5X00hWq_aqg_DLBB8O
- Jones, K. C. (2007, November 5). Businesses more concerned about mobile, remote security, but still ignore training. *Information Week*. Retrieved November 29, 2020, from <https://informationweek.com/businesses-more-concerned-about-mobile-remote-security-but-still-ignore-training/d/d-id/1061119>

- Καμινιώτη, Ο. (2020). COVID-19: Επιπτώσεις στην οικονομία, στην αγορά εργασίας και στην κοινωνία. Στο Α. Βαβουγιός & Ο. Καμινιώτη (επιμ.), *Εργασία και απασχόληση στην Ελλάδα. Ετήσια έκθεση 2020* (σσ. 23-42). Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων: Σχεδιασμός προγραμμάτων* (τόμ. Β'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Καραλής, Θ. (2012). Σχεδιασμός και οργάνωση προγραμμάτων. Στο Θ. Καραλής & Η. Παπαγεωργίου, *Εκπαιδευτικό υλικό θεματικής ενότητας: Εκπαίδευση εργαζομένων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Διά Βίου Εκπαίδευσης* (σσ. 57-106). Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας/ Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας. Ανακτήθηκε 10 Ιανουαρίου, 2017, από www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/ekpaideutiko_yliko.pdf
- Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και Εμπόδια για τη Συμμετοχή των Ενηλίκων στη Διά Βίου Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας/ Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας & Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων/ Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας. Ανακτήθηκε 28 Δεκεμβρίου, 2016, από <http://www.imegseevee.gr/attachments/article/662/MELETH%20INEGSEE-IMEGSEVEE.pdf>
- Khoury, S. (2009). Telecommuting' s effects on the employee, the work group, the organization, and society. *Proceedings of 2009 Southeast Decision Sciences Institute Annual Conference*, Charleston, South Carolina, United States of America, February 18-20, 2009 (pp. 521-528). Retrieved January 30, 2021, from https://d34df6c9-e870-4b97-b13e-2e9b59a8e63e.filesusr.com/ugd/f590f6_893c3decf7764c13b6bbfd38f614388f.pdf
- Kilgore, D. (2003). Planning programs for adults. *New Directions for Student Services*, 2003(102), 81-88. doi: 10.1002/ss.92
- Kilpatrick, I. (2007, November 1). Dam data leakage at source: How unified encryption management (UEM) is changing the threat landscape. *The Free Library*. Retrieved

January 30, 2021, from [https://www.thefreelibrary.com/Dam+data+leakage+at+source+%3A+how+unified+encryption+management+\(UEM\)-a0172560692](https://www.thefreelibrary.com/Dam+data+leakage+at+source+%3A+how+unified+encryption+management+(UEM)-a0172560692)

Knoesen, H., & Seymour, L. (2021). Examining the effect of experience on managers' attitudes towards telework during COVID. In A. Garimella, P. Karhade, A. Kathuria, X. Liu, J. Xu, & K. Zhao (eds), *The role of e-business during the time of grand challenges. WeB 2020. Lecture notes in business information processing*, 418, pp. 32-47. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-79454-5_4

Knowles, M. (1973). *The adult learner: A neglected species*. Houston: Gulf Publishing Company. Retrieved November 22, 2020, from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED084368.pdf>

Knowles, M., Holton III, E., & Swanson, R. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th edition). Elsevier Butterworth-Heinemann.

Κόκκος, Α. (2005). *Μεθοδολογία εκπαίδευσης ενηλίκων: Θεωρητικό πλαίσιο και προϋποθέσεις μάθησης* (τόμ. Α'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Koltko-Rivera, M. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317. doi: 10.1037/1089-2680.10.4.302

Κουτούζης, Μ. (2005). Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις μονάδες εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο Μ. Κουτούζης & Ε. Πρόκου, *Σχεδιασμός, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων: Διοίκηση μονάδων* (τόμ. Γ', σσ. 33-56). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Kurland, N., & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. doi: 10.1016/S0090-2616(00)80016-9

Lafferty, G., & Whitehouse, G. (2000). Telework in Australia: Findings from a national survey in selected industries. *Australian Bulletin of Labour*, 26(3), 236. Retrieved December 7, 2020, from <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www-proquest->

com.proxy.eap.gr/scholarly-journals/telework-australia-findings-national-
survey/docview/204470851/se-2?accountid=16059

Lautsch, B., Kossek, E. E., & Eaton, S. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. doi: 10.1177/0018726709104543

Lei, C. F., & Ngai, E. (2014). The double-edged nature of technostress on work performance: A research model and research agenda. *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems: Building a Better World Through Information Systems, Auckland, December 14-17, 2014* (pp. 1-18). Retrieved January 6, 2021, from <https://core.ac.uk/download/pdf/301363420.pdf>

Leonardi, P., Treem, J., & Jackson, M. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105. doi: 10.1080/00909880903483599

Λευθεριώτου, Π. (2020). Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο Μ. Παυλή-Κορρέ & Π. Λευθεριώτου, *Σχεδιασμός προγραμμάτων μη τυπικής εκπαίδευσης ενηλίκων δια ζώσης εκπαίδευσης και ηλεκτρονικής μάθησης* (σσ. 25-128). Αθήνα: Ύψιλον/βιβλία.

Lister, K., & Harnish, T. (2011). *The state of telework in the U.S.: How individuals, business, and government benefit*. San Diego, California: Telework Research Network. Retrieved February 19, 2021, from <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Documents/Telework-Trends-US.pdf>

Madsen, S. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58. doi: 10.1002/hrdq.1049

Major, D., Verive, J., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 65–91. doi: 10.1080/10887150801967134

- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work, and Employment*, 18(3), 196-211. doi: 10.1111/1468-005X.00121
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., & de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31. doi: 10.1108/09534810810847011
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469. doi: 10.1108/00483481211229375
- Maslow, A. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. (2nd edition). New York: Harper & Row. Retrieved November 29, 2020, from <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1), 9-25. doi: 10.1177/1468794106058866
- McCawley, P. (2009). *Methods for conducting an educational needs assessment: Guidelines for cooperative extension system professionals*. Idaho: University of Idaho.
- Μεσσάρης, Δ., Κωδωνάς, Δ., Κομσέλη, Φ., Τσίγκανου, Ι., & Μπαλούρδος, Δ. (2011). *Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε 19 Οκτωβρίου, 2016, από http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf
- Molina, O., Godino, A., & Molina, A. (2021). El control del teletrabajo en tiempos de Covid-19. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 57-70. doi:10.5565/rev/aiet.93

- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J., & Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. doi: 10.1108/02683941011056941
- 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. doi: 10.3390/ijerph18020725
- Μπουρής, Ι., Τερζή, Κ., & Τσέκος, Θ. (2017). *Τίτλος προγράμματος: Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: επίλυση προβλήματος (problem solving) και τεχνικές λήψης απόφασης*. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου, 2021, από <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/6-29/113-ok>
- Nicklin, J., Cerasoli, C., & Dydyn, K. (2016). Telecommuting: What? Why? When? and how? In J. Lee (ed.), *The impact of ICT on work* (pp. 41-70). Singapore: Springer. doi: 10.1007/978-981-287-612-6_3
- Οικονομική Επιτροπή Περιφέρειας Αττικής. (2021). *Απόφαση 1501: Εισήγηση για την υποβολή αιτήματος στο πλαίσιο του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων του έτους 2022 και τροποποίηση του αιτήματος του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων του έτους 2020*. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: 6ΨΙΑ7Λ7-ΨΞΝ
- Ortega-Carrillo, J. A. (2020). Por una cultura de teletrabajo emocionalmente positivo e integralmente saludable. *Etic@net: Revista Científica Electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 20(1), 1. doi: 10.30827/eticanet.v20i1.15557
- Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2), 231-239.
- Παϊδούση, Χ. (2020). Νέες τεχνολογίες, νέες δεξιότητες για το ανθρώπινο δυναμικό: Ο ρόλος των πολιτικών Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ). Στο Α. Βαβουγιός & Ο. Καμινιώτη (επιμ.), *Εργασία και απασχόληση στην Ελλάδα. Ετήσια έκθεση 2020* (σσ. 71-96). Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου

Δυναμικού.

Παυλή-Κορρέ, Μ. (2020). Σχεδιασμός προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης για ενηλίκους.

Στο Μ. Παυλή-Κορρέ & Π. Λευθεριώτου, *Σχεδιασμός προγραμμάτων μη τυπικής εκπαίδευσης ενηλίκων δια ζώσης εκπαίδευσης και ηλεκτρονικής μάθησης* (σσ. 129-206). Αθήνα: Ύψιλον/βιβλία.

Pearce, S. (1995). Needs assessment: constructing tacit knowledge from practice.

International Journal of Lifelong Education, 14(5), 405-419. doi: 10.1080/0260137950140506

Pelta, R. (2021, April 19). *FlexJobs survey finds employees want remote work post-pandemic* [blog article]. Retrieved July 24, 2021, from

<https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-survey-finds-employees-want-remote-work-post-pandemic/>

Περιφέρεια Αττικής. (2013). *Απολογισμός δράσης α' εξαμήνου 2013 των υπηρεσιών της Περιφέρειας Αττικής*. Ανακτήθηκε 4 Φεβρουαρίου, 2020, από

http://www.patt.gov.gr/site/attachments2/8147_apologismos_A_ex_13.pdf

Περιφέρεια Αττικής. (2014). *Στατιστικά στοιχεία για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής έτους 2013*. Ανακτήθηκε 4 Φεβρουαρίου, 2020, από

http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=10300:-2013&catid=149&Itemid=123

Περιφέρεια Αττικής. (2016). *Απολογισμός δράσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας Αττικής έτους 2015*. Ανακτήθηκε 4 Φεβρουαρίου, 2020, από

http://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/17940/160217_apologismos_2016.pdf

Περιφέρεια Αττικής. (2018). *Πραγματοποίηση ενημερωτικής συνάντησης με θέμα την εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων*. Ανακτήθηκε 4

Φεβρουαρίου, 2020, από http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=26480:pragmatopoiisi-enimerotikis-synantisis-me-thema-tin-efarmogi-tou-genikoy-kanonismoy-prostasias-dedomenon&catid=350&Itemid=385

Περιφέρεια Αττικής. (2019α). *Στατιστικά στοιχεία για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής ετών 2016 και 2017*. Ανακτήθηκε 4 Φεβρουαρίου, 2020, από http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=32377:statistika-stoixeia-gia-tin-ekpaidefsi-ton-ypallilon-tis-perifereias-attikis-eton-2016-kai-2017&catid=149&Itemid=123

Περιφέρεια Αττικής. (2019β). *Πρόσκληση για επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων με αντικείμενο: «Βασικές γνώσεις και δεξιότητες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών»*. Ανακτήθηκε 4 Φεβρουαρίου, 2020, από http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=33528:prosklisi-gia-epaggelmatiki-katartisi-ergazomenon-me-antikeimeno-vasikes-gnoseis-kai-deksiotites-ilektronikon-ypologiston&catid=4:2008-09-06-21-43-20&Itemid=32.

Περιφέρεια Αττικής. (2020, 20 Ιανουαρίου). *Ο Περιφερειάρχης Αττικής Γ. Πατούλης απένειμε σήμερα πιστοποιητικά επάρκειας ψηφιακών δεξιοτήτων σε εργαζόμενους της Περιφέρειας*. Δελτίο Τύπου. Ανακτήθηκε 4 Φεβρουαρίου, 2020, από http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=34115:o-perifereiarchis-attikis-g-patoylis-apeneime-simera-pistopoiitika-eparkeias-psifiakon-deksiotiton-se-ergazomenous-tis-perifereias&catid=3:2008-09-06-21-42-59&Itemid=709

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2016). *Απόφαση 65: Απολογισμός πεπραγμένων Περιφέρειας Αττικής έτους 2015 και παρουσίαση ετήσιας έκθεσης Περιφερειακού Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης*. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: ΩΟΔΣ7Λ7-Ν3Ν

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2016). *Απόφαση 137: Έγκριση στρατηγικού σχεδίου Περιφέρειας Αττικής 2014-2019*. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: 7ΘΡΖ7Λ7-6ΨΚ

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2017). *Απόφαση 63: Απολογισμός πεπραγμένων Περιφέρειας Αττικής έτους 2016 και παρουσίαση ετήσιας έκθεσης Περιφερειακού Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης*. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: 6ΤΓ57Λ7-Σ66

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2018). *Απόφαση 59: Απολογισμός Πεπραγμένων Περιφέρειας Αττικής έτους 2017 και παρουσίαση ετήσιας έκθεσης Περιφερειακού*

Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: ΩΕΟ97Λ7-3ΨΒ

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2019). *Απόφαση 41: Απολογισμός πεπραγμένων Περιφέρειας Αττικής έτους 2018 και παρουσίαση ετήσιας έκθεσης Περιφερειακού Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: 7ΜΖ67Λ7-4Ρ0*

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2019). *Απόφαση 266: Λήψη απόφασης για κατάρτιση υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. της Περιφέρειας Αττικής με αξιοποίηση του προγράμματος Α.Α.Ε.Κ. 0,24% του ΟΑΕΔ. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: ΩΗΕ97Λ7-4ΦΓ*

Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής. (2021). *Απόφαση 66: Απολογισμός πεπραγμένων Περιφέρειας Αττικής έτους 2020. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής.*

Περιφερειάρχης Αττικής. (2020). *Απόφαση 216061: Τρόπος λειτουργίας Υπηρεσιών και προσδιορισμός του αριθμού των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής που πρέπει να παρίστανται στις υπηρεσίες, για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της εμφάνισης του κορωνοϊού COVID-19. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: ΩΥΡΔ7Λ7-ΦΜΣ*

Περιφερειάρχης Αττικής. (2020). *Απόφαση 288779: Τρόπος λειτουργίας Υπηρεσιών και προσδιορισμός του αριθμού των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής που δύνανται να παρίστανται στις υπηρεσίες, για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. Αθήνα: Περιφέρεια Αττικής. ΑΔΑ: 9ΦΦΞ7Λ7-Φ5Ω*

Peters, P., & Batenburg, R. (2015). Telework adoption and formalisation in organisations from a knowledge transfer perspective. *International Journal of Work Innovation*, 1(2), 251–270. doi:10.1504/IJWI.2015.074169

Πουλόπουλος, Χ., & Τσιμπουκλή, Α. (2016). *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς. Αθήνα: Τόπος.*

Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (1983). Νόμος 1388: Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 113(Α')*, 1993-2000. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (1998). Νόμος 2639: Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 205(Α'), 3105-3116. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (1999). Νόμος 2741: Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων, άλλες ρυθμίσεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Ανάπτυξης και λοιπές διατάξεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 199(Α'), 4069-4095. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2001). Προεδρικό Διάταγμα 50: Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημόσιου τομέα. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 39(Α'), 1111-1118. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2007). Προεδρικό Διάταγμα 57: Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 59(Α'), 1441-1460. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2007). Νόμος 3528: Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 26(Α'), 585-628. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2010). Νόμος 3846: Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 66(Α'), 1385-1408. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2010). Νόμος 3852: Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 87(Α'), 1785-1920. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2010). Προεδρικό Διάταγμα 145: Οργανισμός της Περιφέρειας Αττικής. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 238(Α'), 4925-4952. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2011). Νόμος 3966: Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 118(Α'), 2355-2398. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2019). Νόμος 4624: Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ενσωμάτωση στην εθνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/680 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 και άλλες διατάξεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 137(Α'), 3379-3406. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2020). Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου 11ης Μαρτίου 2020: Κατεπείγοντα μέτρα αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών της εμφάνισης του κορωνοϊού COVID-19 και της ανάγκης περιορισμού της διάδοσής του. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 55(Α'), 997-1008. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2020). Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου 14ης Μαρτίου 2020: Κατεπείγοντα μέτρα αντιμετώπισης της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 64(Α'), 1071-1082. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2020). Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου 20ης Μαρτίου 2020: Κατεπείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση των συνεπειών του κινδύνου διασποράς του κορωνοϊού COVID-19, τη στήριξη της κοινωνίας και της επιχειρηματικότητας και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της αγοράς και της

δημόσιας διοίκησης. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 68(Α'), 1129-1152. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας. (2021). Νόμος 4807: Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 96(Α'), 7909-7936. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Πρόεδρος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2017). *Απόφαση 2896: Συγκρότηση ομάδας εργασίας για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών της Περιφέρειας Αττικής*. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. ΑΔΑ: ΨΗ4Γ4691Φ0-ΛΗ1

Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, & Πρόεδρος του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2016). Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/EK (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων). *Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, L 119, 1-88. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Ένωση.

Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–198. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00040-X

Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), 259–277. doi:10.1002/hrm.20019

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. doi: 10.1287/isre.1070.0165

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (2η έκδοση). Αθήνα: Gutenberg.

- Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων* (μτφ. Μ. Παπαδοπούλου & Μ. Τόμπρου). Αθήνα: Μεταίχμιο. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1996)
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rosenberg, M. (2005). *Speak peace in a world of conflict: What you say next will change your world*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Roth, J. (1990). Needs and the needs assessment process. *Evaluation Practice*, 11(2), 141-143. doi: 10.1016/0886-1633(90)90044-E
- Royse, D., Staton-Tindall, M., Badger, K., & Webster, M. (2009). *Needs assessment*. New York: Oxford University Press.
- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (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. doi: 10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x
- Schuttenberg, E., Gallagher, J., & Poppenhagen, B. (1986). Learner preferences in continuing professional education. *British Journal of In-Service Education*, 13(1), 15-20. doi: 10.1080/0305763860130104
- Silva, T., Cahalan, M., Lacireno-Paquet, N., & Mathematica Policy Research, Inc. (1998). *Adult education participation decisions and barriers: Review of conceptual frameworks and empirical studies, Working Paper No. 98-10*. Washington: U.S. Department of Education. Retrieved December 5, 2020, from <https://nces.ed.gov/pubs98/9810.pdf>
- Skapinakis, P., Bellos, S., Oikonomou, A., Dimitriadis, G., Gkikas, P., Perdikari, E., & Mavreas, V. (2020). Depression and its relationship with coping strategies and illness perceptions during the COVID-19 lockdown in Greece: A cross-sectional survey of the population. *Depression Research and Treatment*, 2020, 1-11. doi: 10.1155/2020/3158954

- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668. doi: 10.1007/s10902-019-00196-6
- Sork, T. (1990). Theoretical foundations of educational program planning. *The Journal of Continuing Education in Health Professions*, 10, 73-83. doi: 10.1002/chp.4750100110
- Stufflebeam, D., McCormick, C., Brinkerhoff, R., & Nelson, C. (1985). *Conducting educational needs assessments*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159. doi:10.1108/IntR-06-2015-0181
- Συμεού, Α. (2007). Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική εκπαιδευτική έρευνα: Παρουσίαση, αιτιολόγηση και πράξη. Στο *Πρακτικά 5ου Πανελλήνιου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας «25 Χρόνια Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας»* (Τόμ. 2, σσ. 333-339). Θεσσαλονίκη: Α/φοί Κυριακίδη. Ανακτήθηκε 17 Απριλίου, 2021, από https://www.researchgate.net/publication/288115240_Enkyroteta_kai_axiopistia_sten_poiotike_ekpaideutike_ereuna_Parousiase_aitiologese_kai_praxe
- Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής. (2018). Απόφαση 37419/13479: Έγκριση της 121/2018 απόφασης του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής, περί τροποποίησης-επικαιροποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 1661(Β'), 18081-18180. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. doi: 10.1080/09585192.2010.516600
- 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. doi: 10.1111/j.1468-005x.2007.00194.x
- Topi, H. (2004). Supporting telework: Obstacles and solutions. *Information Systems Management*, 21(3), 79-85. doi: 10.1201/1078/44432.21.3.20040601/82481.12

Tough, A. (1968). *Interview schedule for studying why adults learn*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education. Retrieved December 5, 2020, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED190740.pdf>

Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο Γ. Ζαϊμάκης (επιμ.), *Ερευνητικές διαδρομές στις Κοινωνικές Επιστήμες: Θεωρητικές-μεθοδολογικές συμβολές και μελέτες περίπτωσης* (σσ. 97-125). Κρήτη: Πανεπιστήμιο Κρήτης.

Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(6), 991-1005. doi: 10.1006/ijhc.1999.0367

Venter, H. (2016). Self-transcendence: Maslow's answer to cultural closeness. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 3-7. doi: 10.24840/2183-0606_004.004_0002

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Υγείας,..., & Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. (2020). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.34781: Κανόνες τήρησης αποστάσεων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και άλλους χώρους συνάθροισης κοινού στο σύνολο της Επικράτειας, προς περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2168(Β'), 22369-22420. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. (2020). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.56435: Κανόνες τήρησης αποστάσεων και άλλα μέτρα προστασίας σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και άλλους χώρους συνάθροισης κοινού στο σύνολο της Επικράτειας, προς περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 3958(Β'), 41081-41188. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. (2020). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.Οικ.60943: Παράταση ισχύος της υπό στοιχεία Δ1α/Γ.Π.οικ.56435/14.9.2020 κοινής απόφασης των

Υπουργών Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Υγείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Εσωτερικών, Μετανάστευσης και Ασύλου, Υποδομών και Μεταφορών και Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής «Κανόνες τήρησης αποστάσεων και άλλα μέτρα προστασίας σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και άλλους χώρους συνάθροισης κοινού στο σύνολο της Επικράτειας, προς περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19» (Β' 3958). *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 4259(Β'), 46795-46796. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. (2020). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.Οικ.64450: Κανόνες τήρησης αποστάσεων και άλλα μέτρα προστασίας στο σύνολο της Επικράτειας, προς περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 4484(Β'), 48681-48808. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. (2020). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.67924: Κανόνες τήρησης αποστάσεων και άλλα μέτρα προστασίας στο σύνολο της Επικράτειας, προς περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 4709(Β'), 51497-51632. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. (2020). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.69863: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 4829(Β'), 53457-53572. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., &

Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2020). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.:71342: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από το Σάββατο 7 Νοεμβρίου 2020 έως και τη Δευτέρα 30 Νοεμβρίου 2020. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 4899(Β'), 54577-54640. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2020). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.:76629: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα 30 Νοεμβρίου 2020 έως και τη Δευτέρα 7 Δεκεμβρίου 2020. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 5255(Β'), 58327-58378. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2020). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.:78363: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα 7 Δεκεμβρίου 2020 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα 14 Δεκεμβρίου 2020 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 5350(Β'), 59309-59364. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2020). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.80189: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Κυριακή 13 Δεκεμβρίου 2020 και ώρα 6:00 έως και την Πέμπτη 7 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 5486(Β'), 64661-64712. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2020). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.:80588: Αντικατάσταση της υπό στοιχεία Δ1α/Γ.Π.οικ.80189/12.12.2020 κοινής υπουργικής απόφασης «Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Κυριακή 13 Δεκεμβρίου 2020 και ώρα 6:00 έως και την Πέμπτη 7 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00» (Β' 5486). *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 5509(Β'), 64873-64944. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.:2: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από ην Κυριακή 3 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα 11 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 1(Β'), 1-56. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.:1293: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα 11 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα 18 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 30(Β'), 227-294. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.3060: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα,

18 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 25 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 89(Β'), 809-876. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.:4992: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 25 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 1 Φεβρουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 186(Β'), 1691-1762. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.:6877: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από το Σάββατο, 30 Ιανουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 8 Φεβρουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 341(Β'), 3195-3282. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.8378: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από το Σάββατο, 6 Φεβρουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 15 Φεβρουαρίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 454(Β'), 4249-4368. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.9147: Έκτακτα μέτρα

προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Πέμπτη, 11 Φεβρουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 1 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 534(Β'), 5079-5198. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.10969: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 22 Φεβρουαρίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 1 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 648(Β'), 6751-6874. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.12639: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 1 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 8 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 793(Β'), 8931-9054. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.13805: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Πέμπτη, 4 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00 έως και την Τρίτη, 16 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 843(Β'), 9991-10086. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.16320: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Τρίτη, 16 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 22 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 996(Β'), 11569-11656. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.17698: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από το Σάββατο, 20 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 29 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 1076(Β'), 13021-13108. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.18877: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 29 Μαρτίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 5 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 1194(Β'), 14353-14440. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.20651: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 5 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 12 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00.



*Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1308(Β'), 15839-15926δ.
Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.*

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.22439: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 12 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 19 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1441(Β'), 17335-17430.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.24489: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 19 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Μ. Δευτέρα, 26 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1558(Β'), 18391-18490.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.26380: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Μ. Δευτέρα, 26 Απριλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 3 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1682(Β'), 20223-20322.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.27683: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του

κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 3 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 10 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1814(B'), 21283-21382.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.28503: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 10 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00 έως και την Παρασκευή, 14 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1872(B'), 21795-21898.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.29922: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Παρασκευή, 14 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 24 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1944(B'), 22477-22588.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.31950: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 24 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 31 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2141(B'), 24551-24658.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., &

Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.33506: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 31 Μαΐου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 7 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2233(Β'), 25539-25654. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.35169: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 7 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 14 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2366(Β'), 27231-27366. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.36587: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 14 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 21 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2476(Β'), 33069-33200. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.38197: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από το Σάββατο, 19 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 28 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2660(Β'), 35181-35332. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.39842: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 28 Ιουνίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 5 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2744(Β'), 36181-36336. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.41332: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 5 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 12 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2879(Β'), 37463-37618. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.43319: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 12 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και την Πέμπτη, 15 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 3066(Β'), 39599-39758. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.44391: Παράταση ισχύος της υπό στοιχεία Δ1α/Γ.Π.οικ.43319/09.07.2021 κοινής υπουργικής απόφασης «Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα

από τη Δευτέρα, 12 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και την Πέμπτη, 15 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00»» (Β' 3066). *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 3112(Β')*, 40077-40080. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.44779: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από την Παρασκευή, 16 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 26 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 3117(Β')*, 40137-40300. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ.46819: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 26 Ιουλίου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 2 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 3276(Β')*, 44373-44540. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.48487: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 2 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 9 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 3481(Β')*, 47069-47236. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.49762: Έκτακτα

μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 9 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 16 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 3660(Β'), 48863-49030. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.50907: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 16 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 23 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 3793(Β'), 51543-51710. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργοί Οικονομικών, Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων,..., & Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό. (2021). Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.51684: Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από τη Δευτέρα, 23 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00 έως και τη Δευτέρα, 30 Αυγούστου 2021 και ώρα 6:00. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 3899(Β'), 52673-52844. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018). Απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.4/12/3607: Καθορισμός των ειδικότερων προϋποθέσεων συμμετοχής, των κριτηρίων, του οργάνου και της διαδικασίας επιλογής των υπαλλήλων στα προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 65(Β'), 931-934. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργός Εσωτερικών. (2011). Απόφαση 44403: Έγκριση τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2494(Β'), 36355-36414. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

- Υπουργός Εσωτερικών. (2011). Διόρθωση σφάλματος στην υπ' αριθμ. 44403/20-11-2011 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, 2822(Β'), 41637-41641. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/109/οικ.8000: Επιπρόσθετα επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: ΩΤΣΟ46ΜΤΛ6-6ΙΙ
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/110/οικ.8189: Νέες ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: 6Δ8Ι46ΜΤΛ6-8ΞΩ
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/111/οικ.8196: Πρόσθετα μέτρα και ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: 6Ω4Υ46ΜΤΛ6-ZEB
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/113/9246: Πρόσθετα μέτρα και ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: 6ΣΜ046ΜΤΛ6-Ο14
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/114/9708: Σταδιακή αποκατάσταση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών-Μέτρα και ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: ΨΘΓΘ46ΜΤΛ6-ΘΘΦ
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/115/9670: Μέτρα και ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: ΨΩ4446ΜΤΛ6-ΠΡΧ
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/120/12705: Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: 6ΙΤΠ46ΜΤΛ6-ΙΡΘ
- Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/124/οικ.15984: Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: 9ΠΙ946ΜΤΛ6-ΝΟΒ

Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/125/16452: Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: Ψ6Μ246ΜΤΛ6-ΜΕΦ

Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/126/16316: Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: ΩΩΔΩ46ΜΤΛ6-2ΞΧ

Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/127/17682: Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: ΨΧ6Θ46ΜΤΛ6-8Ε0

Υπουργός Εσωτερικών. (2020). *Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.69/128/17765: Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. ΑΔΑ: 9ΣΧΒ46ΜΤΛ6-Ρ3Π

Υπουργός Εσωτερικών. (2021, 24 Φεβρουαρίου). *ΥΠΕΣ Μ. Βορίδης: Θεσμοθετούμε την τηλεργασία διασφαλίζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους Έλληνες πολίτες*. Δελτίο Τύπου. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου, 2021, από <https://www.ypes.gr/ypes-m-voridis-thesmothetoyme-tin-tilergasia-diasfalizontas-tin-poiotita-ton-parechomenon-ypiresion-pros-toys-ellines-polites/>

Υφυπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2011). Απόφαση ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15582: Ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας εσωτερικών ομάδων επιμορφωτών. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1909(Β')*, 25975-25976. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Watad, M., & Will, P. (2003). Telecommuting and organizational change: a middle-managers' perspective. *Business Process Management Journal*, 9(4), 459-472. doi: 10.1108/14637150310484517

Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672-681. doi: 10.1108/00251740210438508

- Wilson, A., & Cervero, R. (1996a). Who sits at the planning table: Ethics and planning practice. *Adult Learning*, 8(2), 20-22.
- Wilson, A., & Cervero, R. (1996b). Paying attention to the people work when planning educational programs for adults. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1996(69), 5-13.
- Workman, M. (2007). Telecommuting and telework. In H. Bidgoli (ed.), *Handbook of computer networks: Distributed networks, network planning, control, management, and new trends and applications*, 3, pp. 777-790. doi: 10.1002/9781118256107.ch50
- Wynne, R., De Broeck, V., Vandenbroeck, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., & McDaid, D. (2017). Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Doi: 10.2767/392783 & 10.2767/457554
- Χασάνδρα, Μ., & Γούδας, Μ. (2004). Κριτήρια εγκυρότητας και αξιοπιστίας στην ποιοτική-ερμηνευτική έρευνα. *Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Βορείου Ελλάδος*, 2, 31-47. Ανακτήθηκε 17 Απριλίου, 2021, από https://pseve.org/wp-content/uploads/2020/02/Epetirida_02_3_hassandra2_gr.pdf



ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σταματία Καραγιάννη, «Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων
Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Α1. Άδεια Εκτελεστικού Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής για την εκπόνηση έρευνας

Από: ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ <ektelestikos@patt.gov.gr>

Στάλθηκε: Παρασκευή, 15 Ιανουαρίου 2021 10:53 πμ

Προς: ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΣΤΑΜΑΤΙΑ <std126772@ac.eap.gr>

Θέμα: Re: Αίτημα χορήγησης άδειας εκπόνησης έρευνας

Αξιότιμη κα Καραγιάννη ,

Θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι το ευγενές αίτημά σας εγκρίνεται.

Σας επιτρέπουμε να προχωρήσετε στην εκπόνηση της έρευνας σας, στο πλαίσιο της διπλωματικής σας εργασίας, αντλώντας στοιχεία από τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής και σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία .

Με εκτίμηση,

Ο Εκτελεστικός Γραμματέας

Περιφέρειας Αττικής

Γιάννης Σελίμης

Λεωφ. Συγγρού 15-17, 117 43 - Αθήνα

T: 2132063518, -528

Email : ektelestikos@patt.gov.gr

Ιστοσελίδα: www.patt.gov.gr

A2. Αίτημα ερευνήτριας περί χορήγησης άδειας

Στις 13/1/2021 6:03 μ.μ., ο/η ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΣΤΑΜΑΤΙΑ έγραψε:

Αγαπητές/οί, καλησπέρα σας,

Σας αποστέλλω συνημμένα αίτημα χορήγησης άδειας εκπόνησης έρευνας στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου, η οποία απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου στην “Εκπαίδευση Ενηλίκων” του Ε.Α.Π. Επιπλέον, επισυνάπτω βεβαίωση σπουδών.

Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε άλλη συμπληρωματική πληροφορία ή/και διευκρίνιση στο τηλ. [...].

Στην περίπτωση που επιπρόσθετα επιθυμείτε διευκρινίσεις από την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας και στέλεχος του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, κα Πιέρα Λευθεριώτου, σας ενημερώνω ότι μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί της. Τα στοιχεία επικοινωνίας της, που σας παραθέτω έχοντας λάβει την άδειά της, είναι: e-mail: [...]@ac.eap.gr και τηλ.: [...].

Με εκτίμηση,

Σταματία Καραγιάννη

Φοιτήτρια Ε.Α.Π. και

υπάλληλος Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού

Περιφέρειας Αττικής

A3. Επισυναπτόμενη επιστολή αιτούσας ερευνήτριας

Σταματία Καραγιάννη

Πειραιάς, 13 Ιανουαρίου 2021

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΕΑΠ &

υπάλληλος Περιφέρειας Αττικής

E-mail: std126772@ac.eap.gr

Κινητό: [...]

Προς:

κ. Ιωάννη Σελίμη

Εκτελεστικό Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής

E-mail: ektelestikos@patt.gov.gr

Αξιότιμε κύριε Εκτελεστικέ Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής,

Παρακαλώ να μου χορηγήσετε άδεια εκπόνησης έρευνας στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου με θέμα: “Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας”, η οποία απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου στην “Εκπαίδευση Ενηλίκων” του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Ε.Α.Π.), σύμφωνα με την υπ’ αριθμ. ΤΜΦ 499580/49680/01-12-2020 βεβαίωση προόδου, την οποία και επισυνάπτω. Σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι η διερεύνηση απόψεων υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με επιμορφωτικές ανάγκες τους που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής τηλεργασίας εν μέσω της πανδημίας Covid- 19. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν, ενδεχομένως, να ληφθούν υπόψη στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων με ομάδα-στόχο υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, από φορείς, όπως το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης.

Ειδικότερα, με σκοπό τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων που απαιτούνται για την εκπόνηση της έρευνάς μου αιτούμαι να μου επιτραπεί:

- η χρήση ατομικού και ανώνυμου ερωτηματολογίου στους υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, το οποίο, εφόσον επιθυμείτε, μπορώ να σας αποστείλω, πριν από τη χορήγησή του
- η συνέντευξη υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής και
- η άντληση στατιστικών στοιχείων από το αρχείο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με την επιμόρφωση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους καθώς και ποσοτικά στοιχεία αναφορικά με την τηλεργασία τους, για στατιστική επεξεργασία.

Περαιτέρω, επισημαίνεται ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στην έρευνα θα είναι εθελοντική και με τη συναίνεσή τους, ενώ τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας και δεν θα θίγονται προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων. Τέλος, τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας κοινοποιηθούν.

Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε άλλη συμπληρωματική πληροφορία ή/και διευκρίνιση.

Στο σημείο αυτό, σας ενημερώνω ότι, στην περίπτωση που επιπρόσθετα επιθυμείτε διευκρινίσεις από την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας και στέλεχος του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, κα Πιέρα Λευθεριώτου, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί της μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση που σας παραθέτω, κατόπιν άδειάς της: [...]@ac.eap.gr .

Με εκτίμηση,

Σταματία Καραγιάννη



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

B1. Ενημερωτική επιστολή συνεντευξιαζόμενων και έντυπο συγκατάθεσης

Σταματία Καραγιάννη

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΕΑΠ &

υπάλληλος Περιφέρειας Αττικής

E-mail: std126772@ac.eap.gr

Πειραιάς, 12 Μαρτίου 2021

Θέμα: Ενημέρωση-πρόσκληση υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, μονίμων και Ι.Δ.Α.Χ., για συμμετοχή σε εμπειρική έρευνα με την παραχώρηση συνέντευξης.

Αγαπητές/οί συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Σταματία Καραγιάννη και είμαι φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος “Εκπαίδευση Ενηλίκων” του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Με την παρούσα επιστολή σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στην εμπειρική έρευνα που εκπονώ, υπό την επίβλεψη της Καθηγήτριας-Συμβούλου του Ε.Α.Π. κ. Πίερας Λευθεριώτου, στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου, με θέμα: “Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας”. Η γνώμη σας είναι σημαντική και αναμένεται να συμβάλει στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Σημειώνεται ότι η έρευνα τελεί υπό την έγκριση του Εκτελεστικού Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής, κ. Ιωάννη Σελίμη.

Για πληρέστερη ενημέρωσή σας, επισημαίνονται τα παρακάτω:

- Η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα είναι εθελοντική. Οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε τη συνέντευξη ή να αρνηθείτε να απαντήσετε σε ερωτήσεις.
- Η συνέντευξη πραγματοποιείται αποκλειστικά για τους σκοπούς της εμπειρικής έρευνας και θα μαγνητοφωνηθεί. Για τη μαγνητοφώνηση και την απομαγνητοφώνησή της θα



ζητηθεί η άδειά σας. Εφόσον συναινέσετε στη διεξαγωγή της συνέντευξης, θα σας δοθεί αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου, προκειμένου να ελέγξετε ή να επεξεργαστείτε την απομαγνητοφώνηση, εάν το επιθυμείτε.

- Θα τηρηθεί εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα αναφορικά με την επεξεργασία των πληροφοριών που θα αντληθούν, καθώς και των προσωπικών σας δεδομένων.
- Για οποιαδήποτε απορία ή/και διευκρίνιση αναφορικά με τους σκοπούς της έρευνας ή οτιδήποτε άλλο ενδέχεται να σας προβληματίσει αναφορικά με αυτή, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο: std126772@ac.eap.gr.

Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο σας και τη βοήθειά σας στην υλοποίηση της εμπειρικής έρευνας! Εύχομαι η εμπειρία της συνέντευξης να είναι εποικοδομητική και για εσάς.

Με εκτίμηση,

Σταματία Καραγιάννη

Έντυπο συγκατάθεσης για συμμετοχή σε εμπειρική έρευνα

Έλαβα γνώση του παραπάνω ενημερωτικού σημειώματος αναφορικά με την εμπειρική έρευνα της Σταματίας Καραγιάννη, μεταπτυχιακής φοιτήτριας του Ε.Α.Π. και δηλώνω ότι ελεύθερα συναινώ να της παραχωρήσω συνέντευξη, στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της, με θέμα: “Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας”. Διατηρώ το δικαίωμα οποιαδήποτε στιγμή να διακόψω τη συνέντευξη ή να αρνηθώ να απαντήσω σε ερωτήσεις. Θα λάβω αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου και, στην περίπτωση που επιθυμώ, μπορώ να ζητήσω να το επεξεργαστώ.

Τόπος:

Ημερομηνία:

Ο/η δηλών/ούσα

(υπογραφή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Γ1. Οδηγός μη δομημένης συνέντευξης

Έναρξη

- Καλωσόρισμα-ευχαριστίες (εκτός καταγραφής).
- Δήλωση χρόνου και τρόπου της συνέντευξης. Υπενθύμιση όρων συνέντευξης και δήλωση συγκατάθεσης.

Άξονες συνέντευξης

- Προφίλ τηλεργαζόμενου/ης (Φύλο, ηλικιακή κατηγορία, εκπαιδευτικό επίπεδο, άδεια διευκόλυνσης ευπαθών ομάδων, θέση ευθύνης, καθήκοντα, ψηφιακές ικανότητες, συμμετοχή σε συλλογικό όργανο, συμβίωση με άλλα πρόσωπα, εμπειρία στην τηλεργασία)
- Βασικά χαρακτηριστικά τηλεργασίας (VPN, συχνότητα τηλεργασίας, επικοινωνία στην τηλεργασία)
- Επιμόρφωση στην τηλεργασία και αναγκαιότητά της
- Επιμορφωτικές ανάγκες τηλεργαζόμενων που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας και αφορούν:
 - ζητήματα νομοθετικού πλαισίου, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τηλεργασίας;
 - ζητήματα προστασίας και ασφάλειας δεδομένων;
 - ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας;
 - ψηφιακές, κοινωνικές και διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

- Επιμορφωτικές ανάγκες προϊσταμένων των τηλεργαζόμενων που προέκυψαν λόγω της εφαρμογής της τηλεργασίας και αφορούν διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και στάσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Κλείσιμο:

- Υπάρχει κάτι που θα επιθυμούσατε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε σε σχέση με όσα ειπώθηκαν ή/και αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες σας σε θέματα τηλεργασίας ή κάτι άλλο σχετικό που σας απασχολεί;
- Ευχαριστίες και διαβεβαίωση για εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα.

Μεθοδολογία:

Ποιοτική. Σε βάθος μη δομημένη τηλεφωνική συνέντευξη με τη χρήση μαγνητοφώνου.

Ομάδα-Στόχος:

Υπάλληλοι Περιφέρειας Αττικής, Μόνιμοι και ΙΔΑΧ.

Σύμβολα μετεγγραφής

πλάγια γραφή: λόγος συνεντεύκτριας

όρθια γραφή: λόγος συνεντευξιαζόμενης 1

ΚΕΦΑΛΑΙΑ: έμφαση στον λόγο

(εντός παρένθεσης): πληροφορία εκτός συνομιλίας

[εντός αγκύλης]: πληροφορία που αποκρύπτεται για λόγους ανωνυμίας

x: διακοπή από τη συνομιλήτρια

... : μεγάλη παύση

Γ2. Κείμενο απομαγνητοφωνημένης συνέντευξης, λήμματα-κωδικοί

<p>Βρισκόμαστε η κάθε μία στο σπίτι της, γιατί είμαστε εν μέσω καραντίνας, είναι δεκατέσσερις Μαρτίου δύο χιλιάδες είκοσι ένα (14/03/2021), και η ώρα είναι δώδεκα και μισή το μεσημέρι (12:30). Εγώ είμαι η Σταματία Καραγιάννη, φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος του ΕΑΠ “Εκπαίδευση Ενηλίκων”, και αυτή η συνέντευξη που θα ακολουθήσει γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου που αφορά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής σε θέματα τηλεργασίας. Πριν ξεκινήσουμε την τηλεφωνική συνέντευξη, θα ήθελα να υπενθυμίσω λίγο τους όρους που είχα στείλει και με e-mail και να έχω και προφορικά και τη συγκατάθεσή σου. Έχεις διαβάσει το ενημερωτικό σημείωμα, [όνομα συνεντευξιαζόμενης], έτσι δεν είναι;</p>	<p>Δήλωση τόπου και χρόνου, σκοπού συνέντευξης</p>
<p>Το έχω διαβάσει, ναι. Είμαι ενήμερη και συμφωνώ, συναινώ στο να γίνει αυτή η συνέντευξη.</p> <p>Συναινείς λοιπόν να μου παραχωρήσεις τη συνέντευξη. Υπενθυμίζω ότι διατηρείς το δικαίωμα οποιαδήποτε στιγμή να διακόψεις αυτή τη συνέντευξη ή να αρνηθείς να απαντήσεις σε ερωτήσεις και θα λάβεις αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου, και σε περίπτωση που επιθυμείς, μπορείς να ζητήσεις να το επεξεργαστείς.</p>	<p>Υπενθύμιση όρων της συνέντευξης και συναίνεση για παραχώρησή της</p>
<p>Ωραία.</p>	
<p>Ωραία... Και βέβαια εξυπακούεται ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία σου και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια σε σχέση με τα προσωπικά δεδομένα σου.</p>	
<p>Ωραία.</p>	
<p>Ωραία... Πάμε τώρα να δούμε μερικές ερωτήσεις για το προφίλ σου. Το φύλο;</p>	
<p>Γυναίκα.</p>	
<p>Ηλικιακή κατηγορία;</p>	
<p>Άνω των σαράντα.</p>	
<p>Δηλαδή σαράντα με πενήντα;</p>	
<p>Σαράντα με πενήντα, ναι.</p>	
<p>Μορφωτικό επίπεδο;</p>	
<p>Απόφοιτος Πανεπιστημίου.</p>	<p>Προφίλ συνεντευξιαζόμενης</p>

<p><i>Ωραία. Ανήκεις σε κάποια ευπαθή ομάδα;</i></p> <p>Όχι.</p> <p><i>Όχι. Έχεις θέση ευθύνης;</i></p> <p>Όχι. Είμαι απλός υπάλληλος της Περιφέρειας.</p> <p><i>Το αντικείμενό σου γενικά; Παρέχεις διοικητικές υπηρεσίες;</i></p> <p>Ναι, διοικητικές υπηρεσίες.</p> <p><i>Ψηφιακές ικανότητες, έχεις, ας πούμε σε επίπεδο ECDL;</i></p> <p>Ναι, έχω σε επίπεδο ECDL γνώση του office γενικότερα. Γενικά χειρίζομαι καλά και το office αλλά θεωρώ ότι σε ένα καλό επίπεδο είναι και οι γνώσεις μου όσον αφορά το Internet και γενικά το Διαδίκτυο.</p> <p><i>Στο σπίτι συγκατοικείς με άλλα πρόσωπα;</i></p> <p>Ναι με ένα ακόμα πρόσωπο.</p> <p><i>Είναι εξαρτημένο από εσένα;</i></p> <p>Όχι.</p> <p><i>Πολύ ωραία. Η επόμενη ερώτηση αφορά τη συμμετοχή σου σε συλλογικό όργανο. Συμμετέχεις ως μέλος τακτικό ή αναπληρωματικό ή κάνεις γραμματειακή υποστήριξη σε κάποιο συλλογικό όργανο της Περιφέρειας Αττικής;</i></p> <p>Ναι.</p> <p><i>Εμπειρία στην τηλεργασία; Να υποθέσω ότι πριν από την χ</i></p> <p>Πριν από την πανδημία δεν είχα κάποια εμπειρία. Δεν ξέρω αν αυτό τώρα μπορεί να συμπεριληφθεί ως τηλεργασία, το γεγονός ότι δούλευα στο σπίτι παίρνοντας αρχεία στο φλασάκι, για κάποια πράγματα στη δουλειά, αλλά ήτανε δική μου πρωτοβουλία, και δεν είχε να κάνει καθόλου με απαίτηση από την εργοδοσία ή οτιδήποτε άλλο. Στον ελεύθερό μου χρόνο, με δική μου πρωτοβουλία και τα λοιπά.</p> <p><i>Θέλεις να πεις δηλαδή ότι με δική σου πρωτοβουλία κάποιες φορές ετοιμάζες, πραγματοποιούσες κάποιες εργασίες από το σπίτι, κάποιες εργασίες στο πλαίσιο των καθηκόντων σου,</i></p> <p>Ακριβώς αυτό.</p> <p><i>χωρίς κάποιος να σ' το ζητήσει, με δική σου πρωτοβουλία;</i></p>	<p>Εμπειρία στην τηλεργασία προ πανδημίας (άτυπη και εθελοντική)</p>
---	--

<p>Με δική μου πρωτοβουλία απόλυτα. Εκτιμώντας τις ανάγκες της υπηρεσίας βέβαια και εκτιμώντας έναν ρυθμό ίσως εργασιών που θα ήθελα 'γώ να υπάρχει. Να τον επιταχύνω δηλαδή αυτόν τον ρυθμό.</p> <p>Θέλοντας να επιταχύνεις τον ρυθμό, να προχωρήσεις γρήγορα κάποιες εργασίες, με πρωτοβουλία δική σου, έκανες τηλεργασία άτυπα, αν μπορώ να το θέσω. Αυτό σε βοήθησε να έχεις μία εμπειρία;</p> <p>Εννοείται ναι.</p> <p>Ήταν σε μεγάλη έκταση ή περιστασιακά;</p> <p>Ήτανε περιστασιακά.</p> <p>Περιστασιακά, αλλά μου είπες ότι: “Εννοείται ναι.” Με ποιον τρόπο σε βοήθησε;</p> <p>“Εννοείται ναι”, με την έννοια ότι ήξερα παραδείγματος χάρη τι πρέπει να έχω μαζί μου, ή τι θα έπρεπε, τι θα χρειαζόμουν, όταν θα έκανα αυτή την απομακρυσμένη εργασία, έτσι ώστε να έχω μαζί μου κάποια αρχεία ενδεικτικά, κάποιες πηγές ίσως ή κάποια δουλεμένα ήδη έγγραφα, έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσω ας πούμε, και τα λοιπά. Οπότε, με αυτή την έννοια είχα μία εξοικείωση. Νομίζω αυτό κυρίως.</p> <p>Δηλαδή κάπως σε βοήθησε να οργανωθείς καλύτερα;</p> <p>Χμ, ναι, αυτό θα 'λεγα.</p> <p>Οπότε όταν όλοι μπήκαμε στην τηλεργασία, θεωρείς ότι εσύ είχες ένα μικρό προβάδισμα σε σχέση με εμάς (που δεν είχαμε ξανατηλεργαστεί);</p> <p>Ίσως ναι, γιατί είχα συνηθίσει να δουλεύω χωρίς απαραίτητα να έχω μπροστά μου hard-copy έγγραφα, δηλαδή να έχω χαρτιά, οπότε είχα συνηθίσει το να δουλεύω ψηφιακά, γιατί μια δυσκολία στην τηλεργασία, φαντάζομαι για κάποιους έγκειται στο ότι μπορεί να μην μπορούν να έχουν σε έντυπη μορφή κάποιο έγγραφο που βλέπουν στο οποίο πρέπει να πατήσουν. Οπότε, δουλεύοντας πάνω σ' αυτό, μπορεί να πρέπει να έχουμε ανοιχτά πάρα πολλά παράθυρα, να έχουμε ανοιχτά πάρα πολλά έγγραφα, είτε pdf αρχεία είτε σε word, άρα χρειάζεται λίγο να μπορείς να “παίζεις” με αυτό, έτσι ώστε να αντλείς διάφορες πληροφορίες και τα λοιπά. Πολλοί άνθρωποι είμαι σίγουρη, φαντάζομαι και εγώ στην αρχή ίσως είχα τη δυσκολία, χρειάζονται να έχουν μπροστά τους να βλέπουν ανά πάσα στιγμή σε</p>	<p>Ψηφιακές ικανότητες: αναζήτηση, έκδοση, διαχείριση ψηφιακού εγγράφου/πληροφορί ας Αλλαγή στάσης και τρόπου εργασίας: μετάβαση από το φυσικό (περιβάλλον, αρχείο, έγγραφο)</p>
--	--

<p>έντυπη μορφή, σε hard copy, το έγγραφο που δουλεύουνε ξέρω 'γώ, ή κάποια σχετικά έγγραφα που μπορεί να πρέπει να αντλήσουνε πληροφορίες από αυτά για να δουλέψουνε, για να προχωρήσουνε την απάντηση του εγγράφου ή ό,τι έχει σχέση με αυτό το έγγραφο.</p>	<p>στο ψηφιακό</p>
<p><i>Δηλαδή αν καταλαβαίνω καλά και εννοείται με διορθώνεις, ένα πολύ μεγάλο “ατού” ήταν ότι είχες εξοικειωθεί με την ψηφιακή μορφή και τον ψηφιακό χειρισμό των εγγράφων και σιγά σιγά δεν είχες τόση ανάγκη να έχεις το έγχαρτο;</i></p>	
<p>Ναι, ναι, αυτό ακριβώς. Ναι, νομίζω το αποδίδεις καλά. Ας πούμε ένα πράγμα που σκέφτομαι παραδείγματος χάρι μπορεί να πρέπει από ένα έγγραφο να μεταφέρεις πληροφορίες αυτού του εγγράφου στο έγγραφο που δουλεύεις εσύ. Οπότε θέλει έτσι ένα παιχνίδι του μυαλού, έτσι ώστε να κρατάς στη μνήμη αυτό που χρειάζεσαι, γιατί δεν το έχεις μπροστά σου ως χαρτί για να το βλέπεις εκείνη την ώρα, πρέπει να το μεταφέρεις, να το βλέπεις, ας πούμε έναν αριθμό πρωτοκόλλου σου λέω τώρα είτε έναν αριθμό διαδικτυακής ανάρτησης. Ή πρέπει να το σημειώνεις κάπου, ή πρέπει από μνήμης να προσπαθείς να το φέρεις στο δικό σου το έγγραφο και τα λοιπά. Το οποίο βέβαια ξαναγυρνάς, το επιβεβαιώνεις και τα λοιπά. Έχει μια διαδικασία, λοιπόν, αυτό λίγο παραπάνω σε σχέση με το να το έχεις μπροστά σου σε χαρτί, και να το βλέπεις εκείνη την ώρα και να το δουλεύεις, για να το μεταφέρεις εκεί που πρέπει.</p>	
<p><i>Είναι δηλαδή μια μετάβαση από την εποχή του χαρτιού στην εποχή την ψηφιακή;</i></p>	<p>Αρχειοθέτηση φυσικών εγγράφων</p>
<p>Έτσι, έτσι. Το οποίο θεωρώ ότι μπορεί μακροπρόθεσμα να λειτουργήσει καλά και για το περιβάλλον, με την έννοια ότι μπορεί και στις εργασίες, στους εργασιακούς χώρους να μην χρειάζεται να εκτυπώσεις πολλά πράγματα, βέβαια, εντάξει, θα απαιτείται το θέμα της αρχειοθέτησης και να μένουν τα αρχεία στην υπηρεσία ακόμα σε έντυπη έκδοση από φόβο μιας απώλειας ψηφιακών δεδομένων, ωστόσο θεωρώ ότι μακροπρόθεσμα βοηθάει αυτό από την οικολογική άποψη, με την έννοια να καταναλώνουμε λιγότερο χαρτί, άρα να παράγεται λιγότερο χαρτί, άρα λιγότερη ανάγκη να καταστραφεί η πρώτη ύλη για το χαρτί, όπως τα δάση και τα λοιπά.</p>	<p>Οικολογικό όφελος μετάβασης σε ψηφιακό περιβάλλον</p>
<p><i>Οπότε λες θα είχε πολλά οφέλη μια τέτοια αλλαγή, ωστόσο...</i></p>	
<p>Κάποια οφέλη, δεν ξέρω αν θα 'ναι πολλά, έχεις και μειονεκτήματα.</p>	<p>Επιμόρφωση στην</p>

<p>Οφέλη και μειονεκτήματα. Θεωρείς ότι θα ήταν ένα αντικείμενο επιμόρφωσης αυτό που περιέγραψες;</p>	<p>τηλεργασία: έλλειψη της, σημασία της, ομάδα-στόχος</p>
<p>Ναι, σίγουρα. Νομίζω ότι εντάξει, κάποιοι υπάλληλοι, όχι, νομίζω το σύνολο των υπαλλήλων, όχι κάποιοι υπάλληλοι, ίσως, τώρα βέβαια οι περισσότεροι λόγω της πανδημίας αναγκαστήκαμε να προσαρμοστούμε σε αυτό το είδος εργασίας χωρίς να προηγηθεί κάποια επιμόρφωση, πηγαίνοντας και βρίσκοντας στην πορεία τα προβλήματα. Ωστόσο νομίζω ότι σε επίπεδο επιμόρφωσης θα ήταν καλό να υπάρξει για όλους τους υπαλλήλους, για το σύνολο των υπαλλήλων.</p>	
<p>Θεωρείς δηλαδή ότι θα ήταν πολύ σημαντικό για το σύνολο των υπαλλήλων να υπάρξει επιμόρφωση σε θέματα τηλεργασίας;</p>	<p>Προστασία</p>
<p>Ναι, αρκετοί, πέρα από τον τρόπο με τον οποίο θα εργάζεσαι, με τον τρόπο τον οποίο θα πρέπει να διασφαλίζεις αυτό που δούλεψες να μην το χάσεις, παραδείγματος χάρη, πρέπει να κάνεις δηλαδή back ups ή οτιδήποτε για να διασφαλίζεις το να μην έχεις απώλεια της εργασίας σου, γιατί ψηφιακά πάντα υπάρχουν αυτοί οι κίνδυνοι. Ο άλλος κίνδυνος που φαντάζομαι που υπάρχει και ο οποίος μπορεί να περιοριστεί με την κατάλληλη επιμόρφωση των υπαλλήλων, είναι πάντα η ασφάλεια της εργασίας σου, της τηλεργασίας σου με την έννοια της υποκλοπής των δεδομένων, γιατί απ' τη στιγμή που εργάζεσαι στο Διαδίκτυο, αναγκαστικά, η τηλεργασία αυτή τη μορφή έχει πλέον, υπάρχουνε κίνδυνοι είτε κλοπής δεδομένων, διάφοροι κίνδυνοι διαδικτυακοί.</p>	<p>δεδομένων (αντίγραφο ασφαλείας), διαδικτυακοί κίνδυνοι (υποκλοπή δεδομένων)</p>
<p>Άρα επιμόρφωση σε θέματα κινδύνων στο διαδίκτυο και γενικότερα στο ψηφιακό περιβάλλον;</p>	<p>Επιμόρφωση στην ψηφιακή ασφάλεια</p>
<p>Ψηφιακής ασφάλειας. Εξάλλου ήδη, στην περίπτωση τη δική μας που εφαρμόσαμε την τηλεργασία στην Περιφέρεια Αττικής, ένα προαπαιτούμενο ήταν, για να έχεις στον υπολογιστή σου ένα πολύ καλό λογισμικό προστασίας από ιούς,</p>	<p>Προστασία δεδομένων (αντιϊικό πρόγραμμα)</p>
<p>Για να μπορέσεις να κάνεις;</p>	<p>χρήση</p>
<p>για να μπορέσεις να κάνεις αίτηση για να έχεις απομακρυσμένη πρόσβαση, γιατί εργαζόμαστε με το VPN. Ένας τρόπος λοιπόν εργασίας τηλεργασίας ήτανε με το σύστημα VPN που είναι μια μέθοδος έτσι ώστε να έχεις πρόσβαση στον υπολογιστή σου, μάλλον στο περιβάλλον του υπολογιστή σου από το σπίτι, οπότε είχες πρόσβαση σε ό,τι αρχεία διαθέτεις και τα λοιπά, αλλά ένας μεγάλος κίνδυνος</p>	<p>απομακρυσμένης πρόσβασης VPN Κίνδυνοι για την ασφάλεια δεδομένων (π.χ. phishing) και συνέπειες/σημασία τους</p>

<p>σε αυτό είναι στο ότι ακριβώς μπορεί να υπάρχουν κακόβουλα λογισμικά, όπως phishing ή οτιδήποτε, που μπορεί να έχεις κίνδυνο για την ασφάλεια των δεδομένων σου και ευρύτερα και του δικτύου της Περιφέρειας ή στο server της Περιφέρειας. Στο server δηλαδή του φορέα σου στον οποίο εργάζεσαι. Οπότε δεν έχουν μόνο κίνδυνο τα δικά σου τα δεδομένα, πέρα απ' τα προσωπικά δεδομένα του υπολογιστή σου στον οποίο δουλεύεις εκεί και του χώρου στον οποίο παρέχεις εργασία, δηλαδή το σπίτι, της μονάδας, έχει κίνδυνο ακόμα και ο server γενικότερα του Φορέα στον οποίο εργάζεσαι. Να υποκλέψουνε δηλαδή δεδομένα και στοιχεία και λοιπά που δεν θα 'πρεπε να είναι προσβάσιμα στον οποιονδήποτε.</p> <p><i>Αρα λες ότι η επιμόρφωση αυτή που προτείνεις..</i></p> <p>Ναι, μία πλευρά της επιμόρφωσης θα ήταν αυτό, η ασφάλεια δηλαδή η ψηφιακή (ασφάλεια) θεωρώ. Πολλή σημαντική.</p> <p><i>Πολλή σημαντική. Γιατί όπως λες, δεν είναι μόνο η δική σου ιδιωτικότητα αλλά είναι και</i></p> <p>Τα δεδομένα του φορέα που εργάζεσαι.</p> <p><i>Πολύ ωραία. Είπες ότι είχες μια μικρή εμπειρία λοιπόν στην τηλεργασία πριν από τον υποχρεωτικό εγκλεισμό και την υποχρεωτική τηλεργασία όλων. Θα ήθελα να μου πεις και τώρα, κατά μέσο όρο, με ποια συχνότητα τηλεργάζεσαι αυτή την περίοδο;</i></p> <p>Επειδή με βάση τις κυβερνητικές αποφάσεις, τι λένε οι κυβερνητικές αποφάσεις που εκδίδονται, απαιτείται κάποιο ποσοστό υπαλλήλων για τηλεργασία έτσι ώστε να μην υπάρχει μεγάλος συνωστισμός στον εργασιακό χώρο στους υπαλλήλους, πέραν του κοινού, άρα δεν ξέρω αν πρέπει να ικανοποιείται ένα ποσοστό κάθε φορά, για κάθε εργασιακό χώρο, πόσοι υπάλληλοι πρέπει να υπάρχουνε στον χώρο τον εργασιακό, δηλαδή δια ζώσης, ή να παρέχουν τηλεργασία. Οπότε, η συχνότητα τώρα για τηλεργασία είναι δύο μέρες τη βδομάδα ίσως και τρεις στο πενθήμερο.</p> <p><i>Δύο με τρεις μέρες τη βδομάδα, δουλεύεις...</i></p> <p>δουλεύω τηλεργασία.</p> <p><i>Παρέχεις τις υπηρεσίες σου με τηλεργασία. Πολύ ωραία. Εντός του ωραρίου σου;</i></p> <p>... Ναι, όχι πάντα. Όχι. Όχι εντός του εργασιακού ωραρίου που έχω επιλέξει. Εντάξει, αυτό έχει να κάνει με τις ιδιαιτερότητες της κάθε εργασίας, τι απαιτείται</p>	<p>Επιμόρφωση στην ασφάλεια δεδομένων και σημασία της</p> <p>Συχνότητα τηλεργασίας</p> <p>Χρόνος τηλεργασίας Διαχείριση ορίων χρόνου</p>
--	--

<p>γι' αυτήν, και βέβαια με την προσωπική εκτίμηση κι αντίληψη για τον ρυθμό των εργασιών. Δηλαδή, εγώ παραδείγματος χάρη αν κρίνω ότι πρέπει κάτι στην τηλεργασία να προχωρήσει, θα ασχοληθώ και μετά του ωραρίου μου από μόνη μου, με πρωτοβουλία δικιά μου βέβαια πάντα. Στην δικιά μου την περίπτωση, να μην πω τώρα τι ακριβώς εργασία κάνω, γιατί μπορεί να προσβάλει την ανωνυμία μου κατά κάποιον τρόπο, μπορεί να υπάρχουν και απαιτήσεις και από τον προϊστάμενο, για εργασιακή απασχόληση πέραν του ωραρίου. Λόγω της φύσης της εργασίας.</p>	<p>Υπερωρίες</p>
<p><i>Είναι δηλαδή η φύση της εργασίας τέτοια που μπορεί να χρειαστεί να δουλέψεις και πέραν του ωραρίου σου με τηλεργασία;</i></p>	
<p>Ναι, ναι. Σε αυτό βέβαια ευθύνεται πάρα πολύ η τηλεργασία, στο ότι δεν περιορίζεσαι στο ότι πρέπει να είσαι στο χώρο της εργασίας σου ίσως και πολύ αργά. Ή μπορεί ας πούμε να σε εξυπηρετεί η τηλεργασία στο ότι γνωρίζοντας ότι θα πρέπει να απασχοληθείς μετά το ωράριό σου, ενώ ήσουν πιο πριν στο χώρο της εργασίας σου, να φύγεις από το χώρο της εργασίας σου και να επιστρέψεις στο σπίτι σου όπου εκεί ξέρεις ότι μπορείς, έχεις τη δυνατότητα να συνεχίσεις την εργασία σου. Έτσι ώστε να ολοκληρώσεις τις απαιτήσεις αυτής ακόμη και πέραν του ωραρίου.</p>	<p>Διαχείριση ορίων χρόνου</p>
<p><i>Εάν καταλαβαίνω καλά, είναι κάτι που το θεωρείς θετικό στοιχείο της τηλεργασίας;</i></p>	<p>Δυσκολία αποσύνδεσης</p>
<p>Δεν θα το έλεγα. Ίσως φάνηκε ότι το θεωρώ θετικό, αλλά είναι νομίζω και θετικό και αρνητικό, δηλαδή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτό, πάντα με την έννοια της, του ότι δεν μπορείς εύκολα να διαχωρίσεις τον προσωπικό σου χρόνο από την εργασία σου. Δηλαδή, είναι πολύ λεπτά τα όρια στο ότι, εντάξει, κάποιες υπερωρίες εννοείται ότι καλούμαστε να κάνουμε στην εργασία μας, οι οποίες θεωρητικά αμείβονται, ωραία; στην καλύτερη των περιπτώσεων, μιλάω γενικότερα για τους φορείς τώρα και όχι μόνο για την Περιφέρεια Αττικής, αλλά στο χειρότερο σενάριο, μπορεί να μην αμείβονται κιόλας. Άρα οι υπερωρίες σου είναι ίσως συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας, τώρα πλέον με την τηλεργασία αυτό μπορεί να επεκταθεί σε βαθμό που να είναι επιζήμιος για την προσωπική σου ζωή, για τον προσωπικό σου χρόνο, πέραν της εργασίας σου.</p>	<p>Ευ ζην Σύγκρουση προσωπικής-εργασιακής ζωής</p>
<p><i>Δηλαδή η τηλεργασία σου δημιουργεί προβλήματα σε σχέση με τον προσωπικό σου</i></p>	<p>Υπερωρίες Διαχείριση ορίων χρόνου Δυσκολία αποσύνδεσης</p>

<p>χρόνο;</p> <p>Ναι. Γιατί δεν διασφαλίζεται αυτός. Με την έννοια ότι επειδή ξέρεις ακριβώς ότι έχεις τη δυνατότητα να κάνεις τη δουλειά σου και ίσως, ΙΣΩΣ, να υπάρχει η “απαίτηση”, εντός εισαγωγικών, να γίνει κάτι, ενώ, αν δεν υπήρχε η τηλεργασία αυτό θα το άφηνες για την επόμενη μέρα, γιατί δεν θα μπορούσες να το πάρεις σπίτι σου, τώρα το κάνεις ακόμα και σε ώρες ας πούμε εργασίας που δεν θα δούλευες σε προηγούμενη περίπτωση, δηλαδή πριν την τηλεργασία. Δηλαδή μπορεί να γίνει κάτι στις οχτώ η ώρα το βράδυ, μπορεί να γίνει κάτι στις δέκα η ώρα το βράδυ, έχω κάνει κάτι για την εργασία. Και ίσως και αργότερα, μπορώ να σου πω.</p> <p><i>Δηλαδή από τη μία πλευρά προσφέρει μία ευελιξία η τηλεργασία, αν καταλαβαίνω σωστά, από την άλλη πλευρά όμως αυτή η ευελιξία κάπου, αν καταλαβαίνω καλά, διόρθωσε με, κάπου τα όρια τα χρονικά και τα προσωπικά ίσως λίγο, χμ... ποια είναι η λέξη;</i></p>	<p>Νομοθεσία-εργασιακά δικαιώματα</p>
<p>Παραβιάζονται. Παραβιάζονται. Κι εκεί νομίζω έγκειται η επιφύλαξη όλων, που φαντάζομαι ότι υπάρχει, όσον αφορά την τηλεργασία, σε μόνιμη κατάσταση πλέον, δηλαδή πέρα από την πανδημία τώρα, που επιβάλλεται λίγο πολύ, έτσι ώστε να μπορεί να κινείται ο χώρος, τέλος πάντων, σε επίπεδο παροχής, παραγωγής αποτελέσματος σε κάθε φορέα, στο να μην σταματάνε οι εργασίες, σε οποιονδήποτε φορέα μιλάμε, δεν μιλάμε μόνο για Δημόσιο αλλά και σε μία ιδιωτική επιχείρηση. Ωστόσο, αυτές είναι οι επιφυλάξεις και οι φόβοι των περισσότερων όσον αφορά τα εργασιακά δικαιώματα.</p>	<p>Η τηλεργασία ως απειλητική αλλαγή</p>
<p><i>Δηλαδή;</i></p> <p>Νομίζω ότι αυτό, οι φόβοι των περισσότερων βέβαια υπάρχουνε όσον αφορά κυρίως τον ιδιωτικό τομέα. Στο Δημόσιο νομίζω ότι μπορεί να διασφαλιστεί ο εργαζόμενος έτσι ώστε να μην υπάρχει απαίτηση από τον εργοδότη ανά πάσα στιγμή να κάνει κάτι, ενώ μπορεί αυτός να είναι... να κάνει κάτι ακόμη και στον ελεύθερο χρόνο του, εννοώ, στον προσωπικό του χρόνο. Δηλαδή μιλάμε για ώρες εργασίας ας πούμε αργά το απόγευμα, μετά τις επτά η ώρα, ίσως, ή τις έξι, δεν ξέρω τι ωράριο θα έχει κάποιος στον ιδιωτικό τομέα. Ή ακόμη και στο δημόσιο τομέα.</p>	<p>Διαχείριση ορίων χρόνου</p> <p>Νομοθεσία-εργασιακά δικαιώματα</p>

<p><u>χ Στο Δημόσιο να δούμε, στον δικό μας φορέα; χ</u></p> <p>Η ακόμη και Σαββατοκύριακο, δηλαδή θεωρείται δεδομένο πλέον ότι το Σαββατοκύριακο είναι δικό σου, είναι του υπαλλήλου ας πούμε, υπάρχει πενθήμερη εργασία και τα λοιπά. Οπότε πλέον με την τηλεργασία, ακριβώς επειδή υπάρχει η δυνατότητα να αυξηθεί η εργασία, με αυτή τη μορφή, υπάρχει πρόβλημα στο ότι μπορεί αυτό να γίνει απαίτηση από τον εργοδότη, ακόμη και στον δημόσιο τομέα, όπου εκεί διασφαλίζονται λίγο καλύτερα τα εργασιακά δικαιώματα, θεωρώ, και άρα, να έχει πρόβλημα ο εργαζόμενος, σε περίπτωση που, ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ στην τελική να παρέχει την εργασία, είναι δικαίωμά του να έχει τον προσωπικό του χρόνο το Σαββατοκύριακο και τα λοιπά. Αυτό είναι μια εκδοχή την οποία την ακούω κι εγώ και ίσως και την... όχι, δεν θα έλεγα την υιοθετώ, αλλά σίγουρα με προβληματίζει, βλέποντας την προσωπική εμπειρία, βλέποντας τον εαυτό μου, στο ότι, όχι τόσο στο τι μπορεί να πει ο εργαζόμενος στον προϊστάμενό του, ξέρω 'γώ, σε κάποιον που έχει θέση ευθύνης και του ζητάει να κάνει κάτι πέραν του ωραρίου του, γιατί ακριβώς μπορεί τώρα με την τηλεργασία, αλλά στο ότι και 'σύ ο ίδιος μπαίνεις στον πειρασμό να δουλέψεις ώρες που κανονικά δεν θα δούλευες πιο πριν. Δηλαδή μπαίνεις στον πειρασμό να δουλέψεις ακόμα και Σαββατοκύριακα γιατί μπορείς πλέον, έχεις την πρόσβαση και μέσω της τηλεργασίας μπορείς να κάνεις κάποια πράγματα έτσι, αυτό τώρα μπορεί να βοηθήσει και 'σένα αργότερα σε επίπεδο άγχους και στρες με την έννοια ότι έχεις ένα καλύτερο ρυθμό και μοιράζεις την εργασία σου, κάνεις καλύτερη χρονική κατανομή, ας πούμε, έτσι ώστε όταν θα επιστρέψεις στη δουλειά σου, ξέρω εγώ, κανονικά, είτε στον εργασιακό σου χώρο, είτε με τηλεργασία, στο κανονικό σου ωράριο, θα υπάρχει λιγότερος φόρτος εργασίας. Γιατί έχεις κατανείμει κάποιο μέρος αυτής σε ώρες που δεν ήταν κανονικά της εργασίας σου, πέραν του ωραρίου σου τέλος πάντων.</p> <p><i>Δηλαδή από τη μία, αν καταλαβαίνω σωστά, μπορεί να νιώσεις λίγο ανακούφιση ή να μειώσεις λίγο το στρες, αλλά μακροπρόθεσμα, αυτό βοηθάει, μειώνει το στρες στην τηλεργασία;</i></p> <p>Μακροπρόθεσμα δεν ξέρω, γιατί ακριβώς μετά σου 'πα, υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της δουλειάς και από την μεριά της προϊσταμένης αρχής, δηλαδή στο ότι ακριβώς επειδή ξέρει ότι μπορείς να το παρέχεις, ότι μπορεί ο εργαζόμενος να το παρέχει, να το ζητάει κιόλας. Κι εκεί πλέον δεν θα είναι στη</p>	<p>Η τηλεργασία ως απειλητική αλλαγή</p> <p>Διαχείριση ορίων χρόνου</p> <p>Δυσκολία αποσύνδεσης</p> <p>Ίσως ανάγκη επιμόρφωσης σε επικοινωνιακές στρατηγικές</p> <p>(να επικοινωνεί τα όρια;)</p> <p>εργασιακό στρες</p> <p>Νομοθεσία-εργασιακά δικαιώματα</p> <p>Η τηλεργασία ως απειλητική αλλαγή</p>
---	---

<p>δική σου την πρωτοβουλία, να θεωρείται, να γίνει κι αυτονόητο σε κάποιο βαθμό.</p> <p><i>Υπάρχει αυτός ο φόβος δηλαδή;</i></p> <p>Ναι, αυτός ο φόβος, ακριβώς.</p> <p><i>Σε σχέση όμως με το πώς το διαχειρίζεσαι εσύ; Πώς το διαχειρίζεσαι εσύ;</i></p> <p>Είναι αυτό, από τη μία απελευθερώνεσαι, ή ότι μειώνεις το άγχος σου στο να κατανείμεις την εργασία σου ακόμα και σε ώρες, αλλά κάποιοι άνθρωποι δεν το κάνουν. Εγώ ας πούμε που ανήκω σ' αυτή την κατηγορία, ή που είμαι και της, ίσως της φιλοσοφίας ότι ακόμα κι ένας δημόσιος υπάλληλος πρέπει να κάνει αυτό που λέω εγώ, το “extra mile”, δηλαδή να κάνει την λίγο παραπάνω προσπάθεια, ακόμα και εις βάρος του, εις βάρος του προσωπικού του χρόνου, έτσι ώστε η εργασία του να εξελιχθεί με ταχύτερους ρυθμούς έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερο παραγωγικό αποτέλεσμα αλλά και αμεσότερη ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών και τα λοιπά ή και ευρύτερα, το να υπάρχει μια καλύτερη ανταπόκριση του φορέα του Δημόσιου, υπάρχει νομίζω αυτό το, ο κίνδυνος στο να... αυτή η θέληση του να παρέχεις, να κάνεις το “extra mile”, στο τέλος να παγιδευτείς μέσα σ' αυτό.</p> <p><i>Να παγιδευτείς... Πάλι θα με διορθώσεις εάν κάνω κάποιο λάθος σε αυτό που έχω καταλάβει. Από τη μία πλευρά είναι η δική σου η θέληση και ταυτόχρονα η προσωπική σου ζωή. Και από την άλλη πλευρά, είναι η εργασία, που κάποιες φορές γίνεται τηλεργασία, και η θέληση της προϊσταμένης αρχής.</i></p> <p>Έτσι ακριβώς.</p>	<p>Διαχείριση εργασιακού άγχους</p>
<p><i>Υπάρχουν, κάποια στιγμή είπες, κάποια όρια.</i></p> <p>Ναι, κάποια όρια τα οποία πρέπει να τα θέτεις εσύ ο ίδιος στον εαυτό σου, δηλαδή εσύ ο ίδιος να αυτοπειθαρχείς, έτσι ώστε να μην πέσεις στην παγίδα του να κάνεις πέρα πολλούς τομείς στη ζωή σου και να απασχολείσαι περισσότερο από όσο πρέπει με την εργασία σου εις βάρος του προσωπικού σου χρόνου και των κοινωνικών σου σχέσεων, διαπροσωπικών και τα λοιπά, και υπάρχει και κίνδυνος όσον αφορά και την ισορροπία μεταξύ εσού, που είσαι ένας απλός εργαζόμενος, και της προϊστάμενης αρχής και των απαιτήσεων αυτής της προϊστάμενης αρχής προς εσένα, ακόμα και πέραν του ωραρίου σου.</p> <p><i>Υπάρχει λοιπόν μία ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο;</i></p>	<p>Διαχείριση ορίων (χρονικών) Αυτοπειθαρχία Ευ ζην Σύγκρουση προσωπικής- εργασιακής ζωής</p>

<p>Ναι, ναι.</p> <p>Θεωρείς ότι θα μπορούσε να βοηθήσει κάποια επιμόρφωση στο να βρούμε τρόπους να βρούμε αυτή την ισορροπία;</p> <p>Ναι, γιατί η επιμόρφωση αυτή θα απευθυνθεί όπως είπα στο σύνολο των υπαλλήλων, το οποίο σύνολο των υπαλλήλων εμπεριέχει και αυτούς που είναι σε θέση ευθύνης, δηλαδή προϊσταμένους, τμημάτων, διευθύνσεων ή ακόμα και γενικών διευθύνσεων και τα λοιπά. Δηλαδή η επιμόρφωση αυτών ακριβώς θα πρέπει να δείξει ότι θα πρέπει να υπάρχουν αυτά τα όρια, έτσι ώστε να σέβεται η προϊστάμενη αρχή και ο εργοδότης, να το πάω και γενικότερα, να το πάω σε ανωτέρους, να σέβεται τον προσωπικό χρόνο του εργαζόμενου.</p> <p>Τα όρια που θέτεις εσύ, πιστεύεις ότι τα θέτεις με βάση τις προτιμήσεις σου και τα διαχειρίζεσαι κατά πώς θα ήθελες;</p> <p>Εφχ (αναστεναγμός), νομίζω θα 'λεγα όχι. Δηλαδή, δεν ξέρω αν έχει να κάνει και με την πανδημία, αλλά αυτό έχει να κάνει και με τη δική μου ψυχοσύνθεση και την βιοθεωρία μου γενικότερα όσον αφορά την εργασία, όσον αφορά τον δημόσιο τομέα και τα λοιπά. Ακριβώς επειδή είμαι υπέρ αυτής της νοοτροπίας του να κάνουμε το “extra mile” οι δημόσιοι υπάλληλοι, πολλές φορές παρασύρομαι και παρέχω τηλεργασία ενώ δεν θα 'πρεπε, με την έννοια του ότι είναι αυτό επικίνδυνο για την προσωπική μου ζωή. Αλλά είμαι νομίζω στην διαδικασία όπου προσπαθώ να βρω λίγο τα όριά μου για να εξισορροπήσω τις ανάγκες της προσωπικής μου ζωής και τις ανάγκες της εργασίας μου και τα λοιπά.</p> <p>Εάν γινόταν μια επιμόρφωση με θέμα τη διαχείριση ορίων μεταξύ της προσωπικής ή οικογενειακής και από την άλλη πλευρά εργασιακής ζωής, σε ποιο βαθμό θα ήθελες να την παρακολουθήσεις;</p> <p>Νομίζω θα είχε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον σε οποιαδήποτε έκφανση της τηλεργασίας και στα όρια που θα πρέπει να τίθενται στον εαυτό σου και την προϊστάμενη αρχή και τα λοιπά. Νομίζω ότι θα ενδιαφερόμουνά πάρα πολύ να την παρακολουθήσω την επιμόρφωση, να συμμετέχω τέλος πάντων σε αυτή.</p> <p>Ποια όρια θα μπορούσε κάποιος να θέσει, πιστεύεις, κατά την τηλεργασία; Τι είδους όρια; Έκανες αναφορά σε όρια χρόνου, που κάποιες φορές τα υπερβαίνουμε.</p> <p>Κυρίως αυτά, τα όρια του χρόνου, του προσωπικού, έτσι ώστε να μην αυτό</p>	<p>επιμόρφωση στην τηλεργασία; αναγκαιότητα, ομάδα-στόχος</p> <p>Ευ ζην</p> <p>Εξισορρόπηση προσωπικής-εργασιακής ζωής</p> <p>Διαχείριση ορίων</p> <p>Ίσως ανάγκη επιμόρφωσης σε επικοινωνιακές στρατηγικές</p> <p>(για να επικοινωνεί τα όρια);</p> <p>Επιμόρφωση στη διαχείριση ορίων κατά την τηλεργασία</p> <p>Διαχείριση ορίων</p> <p>Ευ ζην</p>
--	---

<p>μακροπρόθεσμα αποδειχθεί επιζήμιο για 'σένα, για την οικογένειά σου, γιατί κάποιοι άνθρωποι έχουν οικογένεια, έχουνε παιδιά, και τα λοιπά, οπότε εκεί περιορίζεις κάποιο χρόνο που πρέπει να αφιερώσεις στην οικογένειά σου και στην προσωπική σου ζωή, γενικότερα, γιατί ασχολείσαι λίγο παραπάνω με την εργασία σου τώρα που έχεις αυτή τη δυνατότητα με την τηλεργασία. Ίσως μπορεί να δημιουργείς και ψευδείς ανάγκες, δηλαδή. Γι' αυτό ακριβώς λέω ότι παρασύρεσαι, δηλαδή κάποιος ας πούμε που θέλει να παράγει γρήγορα το αποτέλεσμα στη δουλειά του, είναι αυτής της λογικής, κι εγώ δυστυχώς είμαι αυτής της λογικής ότι πρέπει να είμαστε αποτελεσματικοί και γρήγοροι ως δημόσιος τομέας, λόγω της γενικότερης πεποίθησης που υπάρχει για το δημόσιο τομέα, στο ότι θεωρούμε ότι είναι βραδύστροφος και τα λοιπά, γενικότερα, η κακή μηχανή, οπότε, εγώ θέλοντας να αποδείξω αυτό το αντίθετο, παρασύρομαι και επιβάλλω κάποιους ρυθμούς στην εργασία μου λίγο πιο σκληρούς, ακριβώς για να “καταπολεμήσω”, εντός εισαγωγικών αυτή την...</p> <p><i>Την αντίληψη που έχει μεγάλη μερίδα του κόσμου;</i></p> <p>Την αντίληψη που θεωρώ ότι την έχει μεγάλη μερίδα του κόσμου και νομίζω ότι αδικεί στη σύγχρονη εποχή το μέσο δημόσιο υπάλληλο. Αυτή είναι προσωπική μου άποψη δηλαδή.</p> <p><i>Σαφώς, απόλυτα σεβαστή. [Όνομα συνεντευξιαζόμενης], έχουμε υπερβεί το μισάωρο αλλά έχω κι άλλες ερωτήσεις. Δεν ξέρω αν έχεις χρόνο;</i></p> <p>Δεν έχω πρόβλημα, ναι. Απλά έχω την εντύπωση ότι εγώ το δημιουργώ αυτό, δηλαδή θα προσπαθήσω να είμαι λίγο πιο λακωνική στις απαντήσεις μου.</p> <p><i>Οι απαντήσεις έχουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και γι' αυτό θέλω να σε αφήνω να ολοκληρώνεις τη σκέψη, γιατί μου απαντάς σε πράγματα που έχω να σε ρωτήσω χωρίς να σε ρωτήσω, από μόνη σου!</i></p> <p>Είναι το θέμα το οποίο δουλεύεις, είναι ένα θέμα που με έχει απασχολήσει αρκετά τον τελευταίο καιρό, εννοώ σε επίπεδο προβληματισμού και δικής μου ενδοσκόπησης να πω, οπότε πέτυχες διάνα τώρα! Κατά κάποιον τρόπο δηλαδή, εξωτερικεύω τους προβληματισμούς που ήδη είχα, μου δίνεις την ευκαιρία αυτή.</p> <p><i>Για πες μου, ποιον μεγάλο προβληματισμό έχεις, εκτός από; x</i></p> <p>Κυρίως αυτό για το οποίο είπα πριν, γι' αυτό και αναφέρθηκα εκτενώς. Δηλαδή τα</p>	<p>Σύγκρουση προσωπικής- εργασιακής ζωής</p>
---	--

<p>όρια που πρέπει να βάλω κι εγώ στον εαυτό μου, στο επίπεδο τηλεργασίας, αλλά και τα όρια που γενικότερα πρέπει να υπάρχουνε από την προϊστάμενη αρχή. Χωρίς να θέλω να πω ότι βιώνω μια τέτοια κατάσταση αλλά κυρίως αυτό που εμένα με απασχολεί περισσότερο είναι τα όρια που πρέπει να βάλω στον εαυτό μου εγώ. Να μην παρασύρομαι δηλαδή και εργάζομαι περισσότερο από ό,τι πρέπει, δημιουργώντας μακροπρόθεσμα πρόβλημα στην προσωπική μου ζωή και στον προσωπικό μου χρόνο. Δηλαδή στο τέλος είναι τόσο μονομερές αυτό που κάνεις που, και μη απασχολούμενη με κάτι άλλο, δηλαδή με κάποια χόμπι και τα λοιπά, φαντάζομαι ότι αργότερα, στην εξέλιξή σου ως άνθρωπος θα έχει λίγο κόστος παραπάνω. Και στις διαπροσωπικές σου σχέσεις. Γιατί ένας άλλος κίνδυνος της τηλεργασίας είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει κοινωνική επαφή τέλος πάντων με τους συναδέλφους, φαντάζομαι, άμα δεν είστε τις ίδιες μέρες, δεν είστε στον κοινό χώρο, δουλεύει ο καθένας από το σπίτι του και τα λοιπά, πες ότι αυτό μπορεί να γίνει αργότερα και μια μόνιμη κατάσταση, είτε και στο δημόσιο τομέα είτε και στον ιδιωτικό τομέα, δηλαδή να υπάρχουν κάποιοι να παρέχουν τηλεργασία, αυτό είναι ένα θέμα, στο ότι δεν... Τώρα πάω σε άλλα, σε άλλο πράγμα, δηλαδή στο ότι πλέον δεν μπορεί να δημιουργηθεί, να αναπτυχθεί το ομαδικό πνεύμα ξέρω 'γώ, συνεργασία, η συλλογικότητα, τέλος πάντων, σε ένα φορέα, σε ένα γραφείο τώρα μιλάμε, σε ένα τμήμα συγκεκριμένο, μεταξύ των συναδέλφων. Η ανταλλαγή απόψεων, που μπορεί να προκύψει από 'κει. Δηλαδή, είναι ένα θέμα που επεξεργάζεσαι εσύ αλλά απασχολεί ευρύτερα την υπηρεσία; Τον φορέα σου τέλος πάντων; Εκεί μπορεί να υπάρξει, όντας στο γραφείο, μπορεί να υπάρξει κάποιος διάλογος και ο οποίος μπορεί να βοηθήσει, στο να εκτιμήσεις καλύτερα το πώς θα πρέπει να ανταποκριθείς εσύ καλύτερα σε κάποιο αίτημα πολίτη ενδεχομένως ή σε κάποια κατάσταση, τέλος πάντων που αντιμετωπίζετε στην υπηρεσία σου. Άμα δουλεύεις απ' το σπίτι μόνος σου, αυτό, λείπει προφανώς.</p> <p>Δηλαδή όταν δουλεύεις με τηλεργασία και είσαι στο σπίτι, νιώθεις κάπως απομονωμένος από τους άλλους;</p> <p>Ναι, ναι, ναι, εμένα μου έχει λείψει αυτό το πράγμα, δηλαδή να είμαι σε κοινό χώρο με τους συναδέλφους μου, εντάξει, επικοινωνούμε τηλεφωνικά, αναγκαστικά, για να υπάρχει ένας συντονισμός, τέλος πάντων, της εργασίας μας και τα λοιπά, τις περισσότερες φορές είτε με τον προϊστάμενο, ξέρω 'γώ, ή και με</p>	<p>Διαχείριση ορίων Ευ ζην Σύγκρουση προσωπικής- εργασιακής ζωής Δυσκολία αποσύνδεσης</p> <p>Ψυχική υγεία Κοινωνική απομόνωση</p> <p>Εμπόδια στην ομαδική συνεργασία</p> <p>Διάχυση & ανταλλαγή πληροφορίας- Επικοινωνία</p>
--	--

<p>τους συναδέλφους που είναι στο γραφείο που παρέχουν την εργασία στο γραφείο, στον χώρο δηλαδή τον εργασιακό, αλλά αυτό δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να αντικαταστήσει την προσωπική επαφή που υπάρχει εκεί, βλέποντας τους συναδέλφους. Πέρα από ό,τι άλλο μπορεί να υπάρξει και που μπορεί να είναι εποικοδομητικό, για την εργασία σου, να εξυπηρετεί την εργασία σου, υπάρχει και ένας κοινωνικός διάλογος, κάποια ανταλλαγή σχολίων και τα λοιπά, που μπορεί να βοηθήσει ψυχολογικά έναν άνθρωπο, που μπορεί, αυτό ακριβώς, να μην αισθάνεται και κοινωνικά απομονωμένος, ή περιθωριοποιημένος, ή οτιδήποτε, μόνος απ' το σπίτι του.</p> <p>Δηλαδή μου λες ότι στον χώρο εργασίας, οι συνάδελφοι επικοινωνούν, συνεργάζονται, κάνουν διάλογο από κοντά, πρόσωπο με πρόσωπο, κοιτώντας ο ένας τον άλλο στα μάτια, αλλά πέρα απ' αυτό, όταν προκύψει ένα άλλο θέμα που μπορεί να είναι και προσωπικής φύσης, καλά τα λέω μέχρι εδώ;</p> <p>Ναι, ναι, μια χαρά</p> <p>Αν προκύψει ένα θέμα ανθρώπινο, οι συνάδελφοι θα τον ακούσουν... μπορεί να λειτουργήσουν υποστηρικτικά.</p> <p>Μπορεί να λειτουργήσουν υποστηρικτικά. Κάτι το οποίο θεωρείς ότι όταν τηλεργάζεσαι, δεν είναι... γίνεται;</p> <p>Όχι, προφανώς όχι. Άλλο ένα πρόβλημα της τηλεργασίας, το πρώτο συνθετικό δηλαδή αυτής, το “τηλέ”, που είναι όταν κάνεις απομακρυσμένα κάτι. Σε οποιοδήποτε επίπεδο, δηλαδή τηλεργασία, τηλεεκπαίδευση, οποιοδήποτε επίπεδο είναι αυτή, η έλλειψη προσωπικής επαφής, δηλαδή το να είσαι σε έναν κοινό χώρο και να βλέπεις τέλος πάντων τον άλλο, και να τον νιώθεις κιόλας τον άλλο. Δεν είναι μόνο να τον βλέπεις, γιατί να τον βλέπεις υπάρχει και το skype call, θέλω να πω υπάρχουν και οι μέθοδοι, η Τεχνολογία μας παρέχει πλέον πολλές εφαρμογές, όπου μπορείς να βλέπεις και τον άλλο, να βλέπεις την εικόνα του. Αλλά σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει αυτό την πραγματική προσωπική επαφή.</p> <p>Η πραγματική προσωπική επαφή λες ότι μπορεί να γίνει μόνο από κοντά;</p> <p>Έτσι θεωρώ, ναι.</p> <p>Μίλησες πριν για skype και για τηλεδιάσκεψη, αν κατάλαβα καλά. Χρησιμοποιείς, χρησιμοποιείτε την τηλεδιάσκεψη για να επικοινωνήσετε; οι συνάδελφοι και ο</p>	<p>Επικοινωνία, συντονισμός και συνεργασία κατά την τηλεργασία</p> <p>Κοινωνική απομόνωση</p> <p>Ανταλλαγή-διάχυση πληροφορίας</p> <p>Ψυχική υγεία</p> <p>Ψυχική υγεία</p> <p>Κοινωνική απομόνωση</p> <p>(έλλειψη προσωπικής επαφής)</p>
--	--

<p>προϊστάμενος;</p> <p>Όχι, δεν θα το 'λεγα ιδιαίτερα. Κυρίως το τηλέφωνο.</p> <p>Το τηλέφωνο, σταθερό ή κινητό δηλαδή;</p> <p>Ναι, δεν ξέρω αν εννοείς τηλεδιάσκεψη σε επίπεδο κάποιας εφαρμογής που μπορεί να έχεις εικόνα και τα λοιπά. Δεν ξέρω, αυτό εννοείς;</p> <p>Ναι, αυτό εννοώ.</p> <p>Όχι ιδιαίτερα, δεν το χρησιμοποιούμε. Κυρίως τηλεφωνικά.</p> <p>Mail χρησιμοποιείτε για να επικοινωνήσετε;</p> <p>Κατά κόρον.</p> <p>Δηλαδή επικοινωνείτε με τηλέφωνο και με e-mail;</p> <p>Ηλεκτρονική αλληλογραφία, ναι.</p> <p>Επειδή μου είπες ότι συμμετέχεις σε συλλογικό όργανο, τηλεδιάσκεψη έχεις χρησιμοποιήσει;</p> <p>Ναι, κατά κόρον επίσης. Εννοείται ως γραμματειακή υποστήριξη του συλλογικού οργάνου.</p> <p>Σε σχέση με την εμπειρία που έχεις στη δια ζώσης συνεδρίαση και την ηλεκτρονική, την τηλε διάσκεψη/συνεδρίαση, αντιμετώπισες κάποια προβλήματα; Υπήρξε κάτι που σε προβλημάτισε; Κάτι που παρατήρησες διαφορετικό;</p> <p>Πάντα μια τηλεδιάσκεψη σε ένα συλλογικό όργανο, συνήθως επειδή έχει να κάνει και με το πλήθος των μελών στο συλλογικό όργανο, αν είναι πολλά τα μέλη ή λίγα τα μέλη τέλος πάντων και τα λοιπά, είναι δύσκολη σε επίπεδο, πέρα από τεχνολογικά να το πούμε, στο ότι η τηλεδιάσκεψη εξαρτάται από τη σύνδεση που έχεις εσύ, από το σπίτι σου, από το χώρο σου, από όπου είσαι και είσαι μέλος της τηλεδιάσκεψης, στο ότι ανά πάσα στιγμή μπορεί να διακοπεί η σύνδεσή σου, μπορεί να μην ακούγεσαι, να μιλάνε εκείνη την ώρα και να μην ακούγεται ο ήχος, ξέρω 'γώ, ή η εικόνα σου να μην μπορείς να έχεις μαζί εικόνα και ήχο να ακούγεσαι διακεκομμένα και τα λοιπά, όλα αυτά τα προβλήματα τα τεχνικά είναι μία παράμετρος που μπορεί να είναι αρκετά επιζήμια για την τηλεδιάσκεψη και κουραστική. Δηλαδή, στα δια ζώσης αυτά προφανώς, όπου έχεις φυσική παρουσία, στις δια ζώσης συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων, προφανώς δεν υπάρχουν</p>	<p>Επικοινωνία στην τηλεργασία (τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, όχι τηλεδιάσκεψη)</p> <p>Τηλεδιάσκεψη συλλογικού οργάνου: τεχνικές δυσκολίες</p>
--	---

<p>αυτά τα προβλήματα. Να φανταστείτε τώρα, σε ένα συλλογικό όργανο που έχει και αποφασιστικό χαρακτήρα, αυτό σημαίνει ότι γίνονται κάποιες ψηφοφορίες για κάποια θέματα, να θες να ψηφίσεις και να μην μπορείς να ψηφίσεις γιατί σε έχει πετάξει έξω το Διαδίκτυο. Ωραία;</p> <p>Ναι.</p> <p>Και δεν είσαι καν μέσα, δεν είσαι πλέον μέλος της τηλεδιάσκεψης. Άρα αυτό είναι ένα μεγάλο ζήτημα για τις τηλεδιασκέψεις των συλλογικών οργάνων. Επίσης, το ότι δεν διασφαλίζεται η πραγματική παρουσία των μελών. Δηλαδή, ακόμα και αν δεν τοποθετείται κάποιος, μπορεί να υπάρχει, να φαίνεται ότι είναι μέσα στην τηλεδιάσκεψη αλλά στην ουσία να μην συμμετέχει στην τηλεδιάσκεψη, απλά δηλαδή να έχει τον υπολογιστή του ανοιχτό. Μπορεί να μην βρίσκεται στον χώρο που είναι ο υπολογιστής του, παραδείγματος χάρη, να είναι σε άλλο χώρο, σε άλλο δωμάτιο, οπουδήποτε. Υπάρχει πρόβλημα, όσον αφορά τις τηλεδιασκέψεις, και σίγουρα δεν συγκρίνεται με τη δια ζώσης συνεδρίαση σε ένα συλλογικό όργανο, όπου υπάρχει η αμεσότητα και η οπτική επαφή, τέλος πάντων.</p> <p><i>Εκπαιδευτήκες για να χρησιμοποιείς την τηλεδιάσκεψη;</i></p> <p>Δυστυχώς όχι, ήτανε οι απαιτήσεις με το που ξεκίνησε η πανδημία και τα λοιπά έπρεπε να στηθεί ένα τέτοιο, ένα τέτοιο πρόγραμμα, τις τηλεδιασκέψεις τέλος πάντων, για να μπορούν να συνεδριάσουν και τα συλλογικά όργανα χωρίς απαραίτητα να συγχρωτίζεται πολύς κόσμος σε έναν χώρο. Ήταν αρκετά γρήγορη και έπρεπε να ψάξουμε ποιο είναι το καλύτερο σύστημα για την τηλεδιάσκεψη, κι αυτό εννοώ σε επίπεδο αυθεντικοποίησης-πιστοποίησης του χρήστη. Δηλαδή υπάρχουνε διάφορες εφαρμογές που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για τηλεδιασκέψεις πλέον, πέρα από το skype call που βγήκε παλιά, έχει το zoom τώρα που χρησιμοποιείται ευρέως, το webex, διάφορες εφαρμογές, τώρα αυτές μου 'ρθανε στο μυαλό μου, οι οποίες όμως έχουνε κίνδυνο για ένα συλλογικό όργανο που είναι αποφασιστικού χαρακτήρα, σε ό,τι προεκτάσεις μπορεί να έχει αυτό, στο ότι πρέπει να πιστοποιείται ο χρήστης που είναι μέσα. Δηλαδή, το όνομα που φαίνεται ακόμα κι αν δεν υπάρχει εικόνα του χρήστη, να είναι πραγματικά αυτός και να μην είναι κάποιος άλλος που έχει απλά το όνομά του, το όνομα του μέλους. Παραδείγματος χάρη, είναι κάποιος μέσα του συλλογικού οργάνου και εκείνη τη</p>	<p>Έλλειψη εκπαίδευσης στην τηλεδιάσκεψη</p> <p>Τηλεδιάσκεψη συλλογικού οργάνου: αυθεντικοποίηση, συμμετοχή</p>
--	---

<p>στιγμή δεν μπορεί να μπει παραδείγματός χάρη στη συνεδρίαση, την τηλεδιάσκεψη, και ζητάει να μπει κάποιος άλλος, παραδείγματος χάρη. Πιθανώς γιατί μπορεί να είναι και αμειβόμενη αυτή η συμμετοχή του στη συνεδρίαση. Μιλάμε ότι μπορεί να υπάρχουν συλλογικά όργανα που μπορεί να υπάρχει αποζημίωση των μελών που συμμετέχουν σ' αυτά. Οπότε, το ζήτημα της αυθεντικοποίησης του χρήστη, είναι πάρα πολύ σημαντικό εκεί. Και πόσω μάλλον, αν υπάρχει, πέρα από την αμοιβή, αυτό το θέμα που είπα για την ψηφοφορία, δηλαδή στο ότι κάποιος παρέχει την ψήφο του για ένα θέμα και είναι πάρα πολύ σημαντικό αυτό, στο ότι να είναι αυτός ο ίδιος που παρέχει την ψήφο και όχι κάποιος άλλος. Γιατί η φωνή μπορεί να υπάρχει, δηλαδή αν δεν έχει εικόνα, δεν χρησιμοποιεί την εικόνα, την κάμερα, για οποιονδήποτε λόγο, είτε επειδή δεν θέλει, μπορεί να είναι ντροπαλός, μπορεί η σύνδεσή του να είναι χαμηλή οπότε επιλέγει να έχει τουλάχιστον ήχο και να μην έχει εικόνα ταυτόχρονα γιατί πέφτει η σύνδεσή του ή οτιδήποτε. Οπότε, η τυπική ας πούμε, το να πεις κάτι μπορεί να μην μπορείς να ξεχωρίσεις το άτομο που γνωρίζεις εσύ ότι είναι το μέλος και παρέχει την ψηφοφορία. Δεν ξέρω αν γίνομαι αντιληπτή;</p> <p><i>Ναι, καταλαβαίνω ότι... x</i></p> <p>Οπότε ένα ζήτημα που έπρεπε να αντιμετωπιστεί ήταν αυτό, η αυθεντικοποίηση του χρήστη που συμμετέχει στην τηλεδιάσκεψη ως μέλος του συλλογικού οργάνου. Βρήκαμε έναν τρόπο τέλος πάντων, και στο δικό μας συλλογικό όργανο, και το διασφαλίσαμε αυτό.</p> <p><i>Και το διασφαλίσατε. Και ίσως, δεν ξέρω, θα μπορούσε να υπάρχει και κάποιος κίνδυνος για την προστασία των δεδομένων;</i></p> <p>Βέβαια, βέβαια. Δηλαδή η έκθεση, το γεγονός ότι διενεργείται η τηλεδιάσκεψη όντας ο κάθε συμμετέχων στο χώρο του τον προσωπικό, είναι ένα θέμα. Γιατί στον χώρο τον προσωπικό σου, μπορεί ανά πάσα στιγμή να εισβάλει και δεύτερο μέλος της οικογένειάς σου, παραδείγματος χάρη. Να μπει μέσα στην εικόνα και τα λοιπά. Υπάρχει τέλος πάντων μία έκθεση δική σου αλλά και ταυτόχρονα αυτού με τον οποίο ζεις. Δηλαδή, κάποια στιγμή μπορεί να εμφανιστεί και ένα μωράκι, ας πούμε, μας έχει τύχει εμάς να είναι, ένα μωράκι, ένας άλλος άνθρωπος. Οπότε εκεί, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου αναπαράγεται αυτή η εικόνα και είναι</p>	<p>Τηλεδιάσκεψη συλλογικού οργάνου: αυθεντικοποίηση συμμετέχοντος</p>
---	---

<p>προσβάσιμη στους πολίτες, γιατί τα συλλογικά όργανα συνήθως επιλέγουν να είναι και δημόσιες οι συνεδριάσεις τους, εγείρει διάφορα θέματα, ασφάλειας και προσωπικών δεδομένων, ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, θα έλεγα, δηλαδή, ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων εννοώ, τι μπορώ να σκεφτώ τώρα; Από μία απλή ιατρική πάθηση που μπορεί να έχει κάποιος, οτιδήποτε, μπορεί κατά λάθος να ακουστεί κάτι, κατά τη διάρκεια της τηλεδιάσκεψης, ωραία; Όλα αυτά, η έκθεση δηλαδή στην οποία υποβάλλεσαι στον προσωπικό σου χώρο όμως, όπου έχεις την ψευδαίσθηση ότι είσαι ασφαλής, αλλά ταυτόχρονα εκτίθεται και μερικές φορές δεν μπορεί να ελέγξεις εκείνη την έκθεση γιατί δεν ελέγχεις γενικότερα τη ζωή. Μπορεί παραδείγματος χάρη να ανοίξει η πόρτα και να μπει κάποιος που έχει μαλώσει προηγουμένως και να σε βρίσει, παραδείγματος χάρη, κι εκείνη την ώρα να είσαι σε τηλεδιάσκεψη. Αυτό το πράγμα θα βγει στην τηλεδιάσκεψη. Το έχω ακούσει δηλαδή να έχει γίνει, δεν έτυχε σε εμάς, αλλά έχει τύχει. Ή να ακουστούν από πίσω πράγματα, επειδή αυτός που συμμετέχει στην τηλεδιάσκεψη δεν έχει κλείσει, έχει ξεχάσει το μικρόφωνό του, και να ακουστούν από πίσω πράγματα που δεν θα ήθελες να ακουστούν. Από πληροφορίες που δεν θα ήθελες να βγουν προς τα έξω μέχρι βρισιές ή οτιδήποτε άλλο. Ή να φανεί ένα δεύτερο άτομο, το οποίο δεν θα θέλεις να φανεί στην εικόνα.</p>	<p>Τηλεδιάσκεψη συλλογικού οργάνου: κίνδυνοι για την προστασία ιδιωτικότητας και προσωπικών δεδομένων</p>
<p>Σε ακούω προσεκτικά και σκέφτομαι ότι πράγματι, όλα αυτά είναι πιθανά και όπως λες έχουν γίνει. Θα μπορούσαν αυτά που περιέγραψες, αυτή η έκθεση, η αξία της αυθεντικοποίησης, ο σωστός χειρισμός του συστήματος ώστε να μην ακούγονται ή να μην φαίνονται πράγματα που αφορούν την ιδιωτική ζωή του χρήστη, ευαισθητοποίηση σε σχέση με την προστασία και την ασφάλεια των δεδομένων, θα μπορούσαμε όλα αυτά, να τα πετύχουμε με μία στοχευμένη εκπαίδευση; Θα βοηθούσε;</p>	<p>Τηλεδιάσκεψη συλλογικού οργάνου: Κίνδυνοι για την προστασία ιδιωτικότητας και προσωπικών δεδομένων</p>
<p>Αν αυτό, τώρα είναι αυτό μια ανάγκη που παρίσταται λόγω της πανδημίας, να γίνονται οι τηλεδιασκέψεις ή γενικότερα τα, η τηλεργασία ας πούμε, μιλάμε για την τηλεδιάσκεψη γιατί εκεί έχουμε εικόνα, σε μεγαλύτερη έκθεση του συμμετέχοντος. Οπότε, εκεί ας πούμε, δεν ξέρω πόσο θα βοηθούσε, αλλά στο να δημιουργήσει και να 'χει συναίσθηση ο άλλος στο ότι εκείνη τη στιγμή η εικόνα του ταυτόχρονα, αν παραδείγματος χάρη προβάλλεται αυτό στην τηλεδιάσκεψη, είναι διαθέσιμο σε όλους. Άρα πρέπει να προσέχει και να πάρει τα μέτρα του πιο</p>	<p>Διαχείριση φυσικών ορίων</p>

<p>πριν, παραδείγματος χάρη, που συμμετέχει, έτσι ώστε να μειώσει είτε την έκθεση άλλων προσώπων γύρω του ή τέλος πάντων να μειώσει τους συμβίους του, να προστατευθεί σε οποιονδήποτε βαθμό, την προσωπική του ζωή, παραδείγματος χάρη, σ' αυτό το επίπεδο ίσως να μπορέσει μια επιμόρφωση, δηλαδή στο να γίνει αντιληπτό από τους επιμορφούμενους αυτή η ψευδαίσθηση τέλος πάντων ότι εκείνη την ώρα βρίσκεται στον προσωπικό του χώρο. Στο ότι πρέπει να είσαι σε εγρήγορση και επιφύλαξη.</p> <p>Αυτό που είπες είναι πολύ ενδιαφέρον. Ότι είμαστε στον προσωπικό μας χώρο, αισθανόμαστε ασφαλείς, γιατί είναι ο προσωπικός μας χώρος, και τείνουμε να αγνοήσουμε κάποιους κινδύνους, που είναι υπαρκτοί...</p> <p>Ναι, αυτό ακριβώς, δηλαδή, παραδείγματος χάρη κάποιος που συμμετέχει σε μια τηλεδιάσκεψη είτε για την εργασία του είτε επειδή συμμετέχει σε ένα συλλογικό όργανο και τα λοιπά, τον περισσότερο καιρό γιατί μπορεί να είναι δημόσιες οι τηλεδιασκέψεις, να προβάλλεται και η εικόνα στο ευρύ κοινό, στους πολίτες, οπότε κι εκεί θα πρέπει να πάρει κάποια μέτρα πιο πριν. Δηλαδή θα πρέπει να έχει τον προσωπικό του χώρο, κάποιον χώρο τέλος πάντων που να είναι κάπως ελεγχόμενος. Δηλαδή, παραδείγματος χάρη, στο σαλόνι του, ας πούμε, να μην είναι τα παιδιά ή η οικογένεια, πολύ πιθανό να έρθει κάποιο παιδί, ας πούμε, ή ακόμα και η γυναίκα του να περάσει και τα λοιπά. Ή στην τελική και η συμβία του, μια σχέση ας πούμε που μπορεί να υπάρχει. Μπορεί να μην θέλει να εκτεθεί αυτή η σχέση που μπορεί να υπάρχει, θα πρέπει να πάει σε κάποιον χώρο που θα διασφαλίζει ότι αυτός ο χώρος είναι προστατευμένος τέλος πάντων, δεν μπορεί να μπει οποιοςδήποτε, να πάει το παιδί και να φανεί, παραδείγματος χάρη. Αυτά λοιπόν, λίγο πολύ μπορεί να αποτελέσουν ένα αντικείμενο επιμόρφωσης. Πάντα μιλάμε σε περίπτωση που αυτό γίνεται σε μόνιμη βάση, ωραία; Τώρα αναγκαστικά υπάρχει η ανάγκη λόγω της πανδημίας, θεωρούμε ότι αυτό αργότερα είτε θα εκλείψει τελείως, κι αν υπάρχει θα υπάρχει σε μικρότερο βαθμό, οπότε, εντάξει, μια επιμόρφωση πάλι θα βοηθούσε, αλλά μπορεί να μην ήταν και επιτακτική ανάγκη, ας πούμε.</p> <p>Εάν δηλαδή αυτό παραμείνει ως λύση ανάγκης και δεν επεκταθεί, ίσως να μην είναι μία επιμόρφωση τόσο...;</p>	<p>Επιμόρφωση σχετικά με: κινδύνους για την προστασία ιδιωτικότητας και προσωπικών δεδομένων κατά την τηλεδιάσκεψη και τρόποι αντιμετώπισής τους,</p> <p>π.χ. δημιουργία φυσικών ορίων</p> <p>Σημασία επιμόρφωσης σε θέματα τηλεδιάσκεψης συλλογικών οργάνων και γενικότερα στην τηλεργασία</p>
--	---

<p>... επιτακτική, τουλάχιστον στο κομμάτι των συλλογικών οργάνων. Για την τηλεργασία σίγουρα απαιτείται θεωρώ, επειδή πιστεύω και εκτιμώ ότι θα μας απασχολήσει στα μελλοντικά χρόνια πέραν από της πανδημίας, δηλαδή. Γιατί η τηλεργασία φαντάζομαι ότι, έχω την αίσθηση μάλλον έτσι όπως ακούγεται, σε άλλες χώρες ήταν κάτι που γινότανε, σε εταιρείες, ας πούμε, στον ιδιωτικό τομέα και τα λοιπά. Υπάρχουν άνθρωποι που εργάζονται με τηλεργασία, παρέχουν δηλαδή τις υπηρεσίες τους σε κάποια επιχείριση με τηλεργασία. Το γνωρίζω αυτό από φίλους. Ειδικότερα σε θέματα Πληροφορικής, γνωρίζω ότι υπάρχουν άτομα που δουλεύουν από το σπίτι τους και τα λοιπά. Ως εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση, δεν εννοώ ως, να έχουν δική τους επιχείρηση, σε προσωπικό επίπεδο, έχοντας δική τους...</p> <p><i>αυτοαπασχολούμενοι;</i></p> <p>Ναι, ναι, να είναι αυτοαπασχολούμενοι.</p> <p><i>Δηλαδή υπάρχουν περιπτώσεις ανθρώπων που ξέρεις που δουλεύουν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι οποίοι ...</i></p> <p>Ναι, κυρίως άνθρωποι που έχουνε να κάνουνε με την Τεχνολογία, με την Ψηφιακή γενικότερα, τις Ψηφιακές Τεχνολογίες, θα έλεγα.</p> <p><i>Ωραία. Θα ξαναγυρίσω λίγο στην τηλεδιάσκεψη και θα ρωτήσω το εξής. Μου ανέλυσες τους προβληματισμούς σου σε σχέση με τη χρήση της τηλεδιάσκεψης για τις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων. Επίσης μου είπες, ότι η τηλεργασία, ένα μειονέκτημα που παρουσιάζει, κατά τη γνώμη σου είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική απομόνωση.</i></p> <p>Ναι</p> <p><i>Θα μπορούσε ίσως η τηλεδιάσκεψη να είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων, δηλαδή όσων είναι στο γραφείο και όσων δουλεύουν από το σπίτι; Θεωρείς ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει;</i></p> <p>Εννοείται, εννοείται ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει, δηλαδή παραδείγματος χάρη, εντάξει, η τηλεδιάσκεψη με την παροχή εικόνας και ήχου, τώρα μιλάμε, ωραία; σίγουρα είναι ένα μέσο που μπορεί να εξασφαλίσει σε κάποιον βαθμό την προσωπική επαφή των συναδέλφων που δουλεύουν σε έναν κοινό χώρο. Αλλά νομίζω ότι σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει την πραγματική</p>	
---	--

<p>προσωπική επαφή με τη φυσική παρουσία. Είναι προσωπική μου αντίληψη αυτή.</p> <p>Ωστόσο, σε σχέση με άλλους τρόπους επικοινωνίας;</p> <p>Μάλλον ότι είναι ο πιο ιδανικός. Με την έννοια ότι, αν μπορείς να έχεις και εικόνα και ήχο, είναι ακόμη καλύτερο, δηλαδή στο ότι ακόμη κι οι εκφράσεις που κάνουμε όταν ομιλούμε, δηλαδή στο ότι μπορεί να θέλεις να δώσεις έμφαση σε κάτι, εντάξει μπορεί να το αποδώσεις με το τηλέφωνο και τα λοιπά, αλλά νομίζω το ότι θα βλέπεις και τις εκφράσεις του άλλου κατά τη διάρκεια της ομιλίας είναι πάρα πολύ σημαντικό. Δηλαδή βλέπεις την ανταπόκριση αυτών που λες εσύ, παραδείγματος χάρη, πέρα το ότι ακούς τι λέει ο άλλος, αλλά να βλέπεις ακριβώς και την ανταπόκριση, την αντίδραση των λεγόμενων σου.</p> <p>Δηλαδή με το τηλέφωνο ακούς... μάλλον, θα το θέσω αλλιώς και πάλι θα με διορθώσεις. Στο τηλέφωνο μπορεί να καταλάβεις την αντίδραση των συνομιλητών από τον επιτονισμό της φωνής του,</p> <p>ακριβώς, ναι</p> <p>το συναίσθημα δηλαδή μπορεί να το “πιάσεις” λίγο από το πώς</p> <p>Λίγο λιγότερο, ναι. Με την εικόνα, με την τηλεδιάσκεψη νομίζω ότι αυτό το “πιάνεις” λίγο καλύτερα και φυσικά ακόμα καλύτερα με τη φυσική παρουσία.</p> <p>Κάποιες μικροεκφράσεις δηλαδή ίσως του προσώπου δηλαδή μπορείς να τις πιάσεις κι από την τηλεδιάσκεψη; Κάποιες αντιδράσεις;</p> <p>Ναι, ναι, ναι, ναι.</p> <p>Αλλά θεωρείς ότι οτιδήποτε δεν μπορεί να πλησιάσει σε αξία τη φυσική παρουσία, την επικοινωνία από κοντά;</p> <p>Ναι.</p> <p>Οκ. [Όνομα συνεντευξιζόμενης] πριν μου είπες, για φίλους, για γνωστούς που έχεις και οι οποίοι τηλεργάζονταν και προ πανδημίας. Υπάρχει κάποιο θεσμικό πλαίσιο επομένως στην Ελλάδα και στην Ευρώπη σε σχέση με την τηλεργασία. Μου ανέφερες</p> <p>χ</p> <p>Νομίζω ιδιαίτερα στην Ελλάδα όχι τόσο ανεπτυγμένο, θα έλεγα, δηλαδή η τηλεργασία είναι μία μέθοδος εργασίας, δεν ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη, δηλαδή μπορεί όντως να υπάρχουνε κάποιοι άνθρωποι που να την παρέχουνε, νομίζω.</p>	<p>Επικοινωνία συναδέλφων μέσω τηλεδιάσκεψης, τηλεφώνου και δια ζώσης</p>
--	---

<p>Αλλά ήτανε τόσο λίγοι, που δεν ξέρω αν υπήρχε ένα θεσμικό πλαίσιο πέρα από το επίπεδο συλλογικών συμβάσεων εννοώ, δηλαδή το προσωπικό συμβόλαιο που θα έχει ένας εργαζόμενος με τον εργοδότη του, παραδείγματος χάρη, εκεί μόνο μπορούν να τεθούν κάποιοι όροι Παραδείγματος χάρη, για το ωράριο της τηλεργασίας, ή τη μέτρηση του αποτελέσματος, δηλαδή το μετρήσιμο αποτέλεσμα, πώς μπορεί να το αποδώσει και τα λοιπά. Όλα αυτά είναι παράμετροι που, δεν ξέρω θεσμικά, αν είχανε ήδη αναπτυχθεί, στην Ελλάδα. Φαντάζομαι σε άλλες χώρες, στην Αμερική, πιθανό να υπήρχε ένα θεσμικό πλαίσιο που να καθόριζε τους όρους, να 'βαζε διάφορες δικλείδες ασφαλείας και για τον εργοδότη και για τον εργαζόμενο.</p> <p><i>Όπως παρατήρησες, το θεσμικό πλαίσιο, κι από όσο ακούμε, δηλαδή, είναι, από ό,τι φαίνεται, σε επεξεργασία, λόγω των συνθηκών...</i></p> <p>Έτσι είναι νομίζω, ναι. Και νομίζω το βρίσκουμε ακόμα, και νομίζω ότι αν αργότερα αυτό, δεν ξέρω αν ξεπεραστεί η πανδημία τι θα γίνει με το θέμα της τηλεργασίας θεωρώ. Όντως, αυτό το θεσμικό πλαίσιο είναι κάτι που θα απασχολήσει έντονα και τα συνδικάτα και γενικότερα τις οργανώσεις τις συλλογικές των εργαζομένων. Σε συνδικαλιστικό επίπεδο εννοώ. Με την έννοια της προστασίας των εργασιακών δικαιωμάτων.</p> <p><i>Σε σχέση λοιπόν με το νομοθετικό, το θεσμικό πλαίσιο, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των τηλεεργαζόμενων, θα ήταν χρήσιμη μια επιμόρφωση;</i></p> <p>Απαραίτητως.</p> <p><i>Απαραίτητως... Δηλαδή αυτή η επιμόρφωση τι θα ήθελες να περιλαμβάνει;</i></p> <p>Νομίζω ήδη κάποια ενημέρωση για την εργασιακή νομοθεσία, ξεκινώντας από εκεί, και πώς αυτή πρέπει να διαμορφωθεί και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της τηλεργασίας. Και η ίδια η ισχύουσα νομοθεσία, αλλά προφανώς μπορεί να προκύψουν κι άλλα. Πέρα δηλαδή από τις υπερωρίες, το πώς αναγνωρίζονται και τα λοιπά, το μετρήσιμο αποτέλεσμα της τηλεργασίας, την ΑΜΟΙΒΗ των υπερωριών και τα λοιπά, ακόμα η νομοθεσία ας πούμε θα πρέπει να ενημερωθεί και όσον αφορά τους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Δηλαδή το φαινόμενο που υπήρχε ανέκαθεν όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε πολλές χώρες ήταν η μαύρη εργασία. Να παρέχεις εργασία χωρίς να φαίνεται ότι την παρέχεις, να σου λείπουν τα</p>	<p>Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας</p> <p>Επιμόρφωση σε θέματα νομοθετικού πλαισίου τηλεργασίας</p>
---	--

<p>ένσημα, τέλος πάντων, για τον ασφαλιστικό σου φορέα και τα λοιπά. Όταν μιλάμε για τηλεργασία, αυτό έχει ακόμα μεγαλύτερο κίνδυνο να υπάρχει. Δηλαδή να παρέχει κάποιος “μαύρη εργασία” εντός εισαγωγικών και να μην το ξέρει κανένας ασφαλιστικός φορέας ή η Εφορεία ή δεν ξέρω εγώ τι. Αντιλαμβάνεσαι;</p> <p>Θα κάνω μια ανακεφαλαίωση και θα μου επισημάνεις τα σχόλιά σου, να δούμε αν το 'χω καταλάβει καλά. Λες ότι κάποια στιγμή το νομοθετικό πλαίσιο θα δεχτεί επεξεργασία και θα ενσωματώσει κάποια ζητήματα που έχουν να κάνουν με την αμοιβή των τηλεργαζόμενων, με τις υπερωρίες των τηλεργαζόμενων, με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων</p> <p>τους όρους της εργασίας τους, τους περιορισμούς της εργασίας τους</p> <p>το ωράριο, και τους μηχανισμούς ελέγχου, ώστε να μην υπάρχει κάτι ανεξέλεγκτο, να μην εκμεταλλευτούν κάποιοι τη μαύρη εργασία. Άρα, το νομοθετικό πλαίσιο λογικά όλα αυτά κάποια στιγμή θα τα εντάξει, μου λες, και στη συνέχεια θα είχε μεγάλη σημασία για όλους, αν έχω καταλάβει καλά,</p> <p>Ναι βέβαια</p> <p>να επιμορφωθούν για όλα αυτά;</p> <p>Ναι ναι. Με την έννοια της ενημέρωσης και όχι μόνο, η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνει και σε επίπεδο διαβούλευσης εννοώ πριν την, όταν υπάρχει διαβούλευση, η επιμόρφωση, με την έννοια ότι μπορεί να κατατεθούν και κάποιες προτάσεις και τα λοιπά, οι οποίες ως αποτέλεσμα αυτής της επιμόρφωσης του φορέα που διενεργεί αυτή την επιμόρφωση, τέλος πάντων, θα δοθούν στο πλαίσιο της διαβούλευσης, να είναι διαθέσιμες, έτσι ώστε μπορεί να είναι κάποιο υλικό ας πούμε που να λειτουργήσει θετικά ακόμα και στη διαμόρφωση της νομοθεσίας. Δεν ενημερώνομαι και πολύ τελευταία, όσον αφορά τα εργασιακά, σε αυτό το θέμα, δηλαδή ψηφίζονται κάποιοι νόμοι όσον αφορά την τηλεργασία, έχουν ψηφιστεί; είναι σε διαδικασία διαβούλευσης, το ψάχνουνε ακόμα; Δεν είμαι ενημερωμένη να σου πω.</p> <p>Η πρότασή σου είναι η εξής: να μην είναι μία επιμόρφωση αφού έχει παγιωθεί το νομοθετικό πλαίσιο,</p> <p>έτσι</p> <p>αλλά να είναι και στην εξέλιξη, δηλαδή: επιμόρφωση με τη μορφή ευαισθητοποίησης</p>	<p>Επιμόρφωση για συμμετοχή στη διαβούλευση για τη διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου τηλεργασίας</p>
---	---

<p>των εργαζόμενων</p> <p>έτσι</p> <p>ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ισχύει για να μπορέσουν ενημερωμένοι να συμμετάσχουν σε μία διαβούλευση για την τελική διαμόρφωση...</p> <p>Το απέδωσες τέλεια αυτό που ήθελα να πω εν ολίγοις.</p> <p>Ωραία, ακούγεται πολύ ενδιαφέρον κι αυτό. Κάτι άλλο, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Μου ανέφερες πολλές φορές, κάθε φορά που μου έλεγες κάτι για την τηλεργασία, μου έλεγες δηλαδή κάτι, μου έλεγες: “αυτό είναι θετικό αλλά παράλληλα η τηλεργασία έχει κι αυτό το αρνητικό”. Δηλαδή υπάρχουν θετικά υπάρχουν και αρνητικά;</p> <p>Προφανώς προφανώς, και πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ αυτών των θετικών. Δηλαδή τα αρνητικά να προσπαθήσουμε να τα μειώσουμε, τέλος πάντων, ώστε να εκλείψουν τελείως και τα θετικά φυσικά να ωφεληθούμε ακόμα παραπάνω από αυτά.</p> <p>Εσύ τώρα είσαι τηλεεργαζόμενη εδώ και πόσον καιρό;</p> <p>Από το πρώτο lockdown.</p> <p>Από το πρώτο lockdown επίσημα και ανεπίσημα με δική σου πρωτοβουλία είχες και μια μικρή τριβή;</p> <p>Θα 'λεγα από το πρώτο lockdown ανεπίσημα σε κάποιο βαθμό, γιατί ακόμα δεν είχαν δημιουργηθεί τα συστήματα στον φορέα μου που να εξυπηρετούν τηλεργασία με τη μορφή που ναι τώρα, εννοώ να έχω πρόσβαση στο περιβάλλον του υπολογιστή. Ανεπίσημα, με την έννοια ότι δούλευα στο σπίτι με δικιά μου πρωτοβουλία και τα λοιπά, δεν ξέρω πόσο μπορεί να χαρακτηριστεί τηλεργασία αυτό, γιατί ήταν με δική μου πρωτοβουλία και τα λοιπά. Ωστόσο, χωρίς να είναι ακόμη τα συστήματα τα απαραίτητα από το φορέα μου, παρείχα τηλεργασία από το πρώτο lockdown, ναι.</p> <p>Οπότε έχεις κάποια εμπειρία και είπες ήδη κάποια θετικά και κάποια αρνητικά, τα οποία στην πορεία τα έμαθες κι εσύ, μέσα από την εμπειρία σου.</p> <p>Έτσι ακριβώς, έτσι ακριβώς.</p> <p>Θα ήταν χρήσιμο για κάποιον να παρακολουθήσει μια επιμόρφωση για τα θετικά και</p>	<p>Εμπειρία στην τηλεργασία</p>
---	---------------------------------

<p>τα αρνητικά της τηλεργασίας;</p> <p>Πάρα πολύ χρήσιμο, πάρα πολύ χρήσιμο. Δηλαδή ευρύτερα για το θέμα της τηλεργασίας. Θα πρέπει, νομίζω είναι απαραίτητο να πάμε σε μια επιμόρφωση. <i>Ευρύτερα, τι θα περιελάμβανε, ποιες πτυχές θα είχε της τηλεργασίας αυτή η επιμόρφωση;</i></p> <p>Παραδείγματος χάρη τους όρους της τηλεργασίας, τους περιορισμούς της τηλεργασίας, την ασφάλεια των δεδομένων σου ΚΑΤΑ την τηλεργασία, τι άλλο να βάλω, τι άλλο είπα τώρα... Θα κάνω κι εγώ έτσι σαν, μια σύνοψη στο μυαλό μου. Τι άλλο έχω πει; Όσον αφορά την νομοθεσία για την τηλεργασία αν υπάρχει και την προηγούμενη εργατική νομοθεσία, και πώς μπορεί αυτή να προσαρμοστεί στο επίπεδο τηλεργασίας. Τι άλλο; Όσον αφορά σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων, στο πώς εξελίσσεται η συνεργασία, το συλλογικό πνεύμα μιας ομάδας όταν η τηλεργασία είναι κυρίαρχη, ας πούμε και τα λοιπά και λείπεις τις περισσότερες μέρες ή τις λιγότερες μέρες. Αυτά ας πούμε νομίζω ότι μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο της επιμόρφωσης. Είτε μιας συνολικής επιμόρφωσης είτε επιμόρφωσης ανά κατηγορία, δηλαδή είπαμε επιμόρφωση στην ασφάλεια των δεδομένων, στην ψηφιακή ασφάλεια και τα λοιπά, τις κυβερνοεπιθέσεις, υποκλοπή δεδομένων και τα λοιπά, αυτό σίγουρα αποτελεί μια ενότητα που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο επιμόρφωσης, εννοείται η νομοθεσία και τα λοιπά μια άλλη ενότητα ίσως, και φυσικά το τρίτο, αν θέλουμε να τα κατηγοριοποιήσουμε κιόλας, το τρίτο είναι οι όροι κι οι περιορισμοί όσον αφορά τον εργαζόμενο, το αποτέλεσμα της τηλεργασίας, το κατά πόσο μπορεί να είναι μετρήσιμο, ή ακόμα μπορεί και ένα αποτέλεσμα να μην είναι... Γιατί όλες οι υπηρεσίες, ας πούμε, δεν έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα με την τηλεργασία τους. Είτε μπορεί ένας άνθρωπος να πάρει έναν φάκελο, παραδείγματος χάρη στο σπίτι του, ή να έχει τα αρχεία τα ηλεκτρονικά σπίτι του και να πρέπει να μελετήσει αυτά. Οπότε μία μέρα ουσιαστικά ή κάποιες ώρες από την τηλεργασία του μπορεί να κάνει αυτή τη μελέτη η οποία όμως μετρήσιμα δεν φαίνεται στην τηλεργασία του κι αυτό είναι ένα θέμα. Άρα, το αν όντως τηλεργάζεται ή κάθεται, αυτό η υπηρεσία του μπορεί να μην το γνωρίζει. Κι αυτό είναι ένα άλλο θέμα που μπορεί να προκύψει στην τηλεργασία και δεν ξέρω κατά πόσο μπορεί να αποτελέσει επιμόρφωση και είναι και ένας από τους κινδύνους της τηλεργασίας. Δηλαδή, να φαίνεσαι ότι παρέχεις</p>	<p>Επιμόρφωση σε θέματα τηλεργασίας: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της</p> <p>Αντικείμενα επιμόρφωσης στην τηλεργασία (δικαιώματα και υποχρεώσεις, ψηφιακή ασφάλεια, κοινωνικοποίηση και συνεργασία, μέτρηση αποτελέσματος)</p>
--	---

<p>τηλεργασία χωρίς να παράγεις αποτέλεσμα ή να παρέχεις τηλεργασία να ΜΗ φαίνεσαι ότι παράγεις αποτέλεσμα, αλλά να παράγεις. Κατάλαβες;</p> <p><i>Αρα λες, για να δω αν το 'χω "πιάσει", ότι αυτό με το οποίο μπορείς να μετρήσεις την τηλεργασία είναι το αποτέλεσμα. Άλλες φορές το αποτέλεσμα είναι ποσοτικά μετρήσιμο και άλλες φορές είναι ποιοτικό.</i></p> <p>Δηλαδή, ανάλογα με τη φύση της εργασίας, θα πρέπει εκεί στους όρους της τηλεργασίας και τα λοιπά, ή δεν ξέρω, στη σχέση μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, είτε στο δημόσιο τομέα που είμαστε εμείς είτε στον ιδιωτικό, θα πρέπει αυτά να είναι ξεκάθαρα. Δηλαδή, η φύση της εργασίας σου μπορεί να απαιτεί, ένα μεγάλο μέρος της τηλεργασίας σου να είναι και η μελέτη του πράγματος. Το οποίο λογικά δεν θα είναι μετρήσιμο στην τηλεργασία σου, γιατί δεν παράγεις κάποιο αποτέλεσμα, κάποιο έγγραφο ας πούμε, κάτι τέτοιο. Μπορεί να παράγεις ένα έγγραφο μετά από δυο μέρες, παραδείγματος χάρη, σου λέω εγώ παράδειγμα τώρα, μπορεί να είναι μια μελέτη [...] που έχει να τη μελετήσει ένας συνάδελφος παραδείγματος χάρη στη Διεύθυνση [...], οι οποίες μελέτες γνωρίζω ότι είναι, το γνωρίζεις κι εσύ, μπορεί να είναι ένα ολόκληρο πακέτο ή ένα κιβώτιο ολόκληρο με δεδομένα, με αρχεία από τη μελέτη, με χάρτες, σχεδιαγράμματα και τα λοιπά, και άρα για να καταλήξεις μετά στο να γραφτεί μία εισήγηση, παραδείγματος χάρη, γι' αυτή τη μελέτη, θα πρέπει να τη διαβάσεις πρώτα, να δεις όλα τα αρχεία και τα λοιπά. Αυτό λοιπόν δεν θα 'ναι μετρήσιμο στην υπηρεσία σου, ο χρόνος που θα αφιερώσεις για τη μελέτη. Δεν μπορεί να είναι μετρήσιμο. Μπορεί κατ' εκτίμηση να είναι. Αλλά έχει να κάνει με τον όγκο της μελέτης, με τη ΦΥΣΗ του έργου της μελέτης και τα λοιπά. Όλα αυτά λοιπόν μπορεί να μην είναι μετρήσιμα, μπορεί να μη φαίνεται ότι παρέχεις τηλεργασία αλλά εσύ παρέχεις τηλεργασία, από το σπίτι σου, ok;</p> <p><i>Πώς διασφαλίζεται αυτό;</i></p> <p>Αυτό, δεν ξέρω ακριβώς. Μπορεί στο γραφείο όταν είσαι ο προϊστάμενός σου παραδείγματός χάρη να βλέπει ότι εργάζεσαι γι' αυτό το θέμα, έχεις τους φακέλους μπροστά σου, μπορεί να σημειώσεις ξέρω 'γώ. Στο σπίτι σου όμως δεν μπορεί να το ελέγξει, αν εργάζεσαι. Εγώ τώρα παίρνω τη θετική μεριά του εργαζόμενου, δηλαδή να παρέχει τηλεργασία αλλά να μην μπορεί να φαίνεται μετρήσιμα. Δεν</p>	<p>Διοικητικές ικανότητες: Μέτρηση/αποτίμηση αποτελέσματος τηλεργασίας</p>
---	--

<p>εξετάζω την άλλη περίπτωση όπου να λέει και καλά ότι παρέχει τηλεργασία, να μην παρέχει και να κρύβεται πίσω από το ότι “η φύση της εργασίας μου είναι τέτοια που δεν είναι απαραίτητο, δεν μπορεί να μετρηθεί”, τέλος πάντων, με το να μετρήσει κάποια έγγραφα που κάνει, παραδείγματος χάρη, κάποια πρωτόκολλα που δίνει ενδεχομένως, που μπορείς να μετρήσεις και τα λοιπά. Δηλαδή, ανάλογα με τη φύση της εργασίας σου μπορεί να είναι μετρήσιμο το αποτέλεσμα της τηλεργασίας σου και να φαίνεται εσύ πόσο αποδίδεις, πόσο αποδοτικός είσαι ως υπάλληλος, τέλος πάντων, αλλά μπορεί και να μην είναι μετρήσιμο. Βέβαια, θεωρώ ότι κάθε προϊστάμενος, μπορεί να έχει την εμπειρία και να καταλάβει, γνωρίζοντας και τον ίδιο τον υπάλληλο, αλλά και από τη φύση του αποτελέσματος που θα παραχθεί έστω και μετά από κάποιο χρόνο, που θα απαιτείται και θα μπορεί να μετρηθεί ενδιάμεσα, και να καταλάβει αν όντως η τηλεργασία ήταν αποτελεσματική.</p> <p><i>Αυτό λοιπόν που είπες, αυτό στο οποίο κατέληξες, και το είπες και άλλες φορές... (πάω να ρωτήσω για τη μέτρηση αποτελέσματος)</i></p> <p>Δεν ξέρω, έχει πάει ήδη η ώρα δύο παρά, δεν ξέρω αν έχεις κι άλλες ερωτήσεις; Πρέπει να το κλείνουμε σιγά σιγά.</p> <p><i>Εξαρτάται από το χρόνο μπορείς να διαθέσεις εσύ. Πόσο χρόνο μπορείς να διαθέσεις;</i></p> <p>Κοίταξε, σε λίγο θα πρέπει ν' αρχίσω να μαγειρεύω.</p> <p><i>Οκ, ν' ανακεφαλαιώσουμε τότε. Η μέτρηση αποτελέσματος, είναι και κάτι που το έθεσες και πριν, την μέτρηση αποτελέσματος. Η μέτρηση αποτελέσματος από ποιον γίνεται κάθε φορά;</i></p> <p>Κοίταξε, αν είμαστε στο δημόσιο τομέα, από τον προϊστάμενό σου στην τελική. Από τον άμεσα προϊστάμενο.</p> <p><i>Θα μπορούσε να γίνει μια επιμόρφωση για τους προϊσταμένους ώστε να είναι σε θέση x</i></p> <p>Βέβαια. Να εκτιμήσουνε καλύτερα το παραγωγικό αποτέλεσμα της τηλεργασίας. Είτε μπορεί να είναι αυτό μετρήσιμο, να υπάρχουν δηλαδή συγκεκριμένες παράμετροι, για να το μετράν. Δηλαδή, εξαγωγή εγγράφου ξέρω 'γώ, ή πρωτοκόλλου ή δεν ξέρω κι εγώ τι. Ωραία; Ή μπορεί να μην είναι μετρήσιμο,</p>	<p>Διοικητικές ικανότητες; έλεγχος/αξιολόγηση υπαλλήλου από προϊστάμενο μέσω αποτελέσματος</p>
---	--

<p>αλλά εσύ θα πρέπει να εκτιμήσεις πόσο αποδοτικός είναι ο υπάλληλος, ακόμα και στην έκθεση που θα κάνεις αργότερα για το φύλλο αξιολόγησης.</p> <p><i>Αρα ο προϊστάμενος θα μπορούσε ίσως να επιμορφωθεί ώστε να θέτει κάποιους στόχους στον υπάλληλο...;</i></p> <p>Στη στοχοθεσία, ναι, θα πρέπει να κάνεις κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας. Και μπορεί να είναι διαφορετική σε σχέση με το κανονικό καθεστώς εργασίας, ας πούμε.</p> <p><i>Θα μπορούσε δηλαδή να θέτει κάποιους στόχους προσαρμοσμένους σε περιβάλλον τηλεργασίας, οι οποίοι θα είναι ατομικοί; Θα μπορούσαν ίσως να είναι και ομαδικοί;</i></p> <p>Ναι, τώρα έχει να κάνει με τη φύση της εργασίας. Το αντικείμενο του κάθε τμήματος και τα λοιπά. Νομίζω η στοχοθεσία εκεί, δεν ξέρω τώρα αν μπορεί να βγει ομαδικά για το τμήμα, γιατί άλλος υπάλληλος μπορεί να έχει ένα αντικείμενο δικό του, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του τμήματος, και να είναι μόνος. Σαν τον [όνομα υπαλλήλου]. Οπότε, εκεί η στοχοθεσία μπορεί να προσαρμοστεί στη φύση της εργασίας του συγκεκριμένου υπαλλήλου, παραδείγματος χάρη. Άλλο το να δίνει κάποιος πρωτόκολλα σε μια γραμματεία, παραδείγματος χάρη, άλλο το να πατάει σε κάποια έγγραφα, και άλλο το να διεκπεραιώνει κάποια έγγραφα, δηλαδή να κάνει την ηλεκτρονική διακίνηση αυτών, με την τηλεργασία, κι έτσι όπως έχουν γίνει τα πράγματα με την Τεχνολογία κυρίως διακινούνται ηλεκτρονικά τα έγγραφα.</p> <p><i>Μου είπες λοιπόν ότι για τον προϊστάμενο θα ήταν ωφέλιμη μια επιμόρφωση σε θέματα στοχοθεσίας και μέτρησης του αποτελέσματος...</i></p> <p>και αξιολόγησης των υφισταμένων</p> <p><i>...και αξιολόγησης, αξιολόγησης κατά την τηλεργασία. Άλλες ικανότητες που θα μπορούσε να αποκτήσει, να καλλιεργήσει ο προϊστάμενος μέσω μιας επιμόρφωσης, ποιες θα μπορούσαν να είναι; Τι θα ήθελες να παρακολουθήσει ο προϊστάμενός σου για να σε βοηθήσει κατά την τηλεργασία;</i></p> <p>Νομίζω όλοι οι προϊστάμενοι, όλοι οι προϊστάμενοι, ιδιαίτερα σε εμάς, στον φορέα τον δικό μας που χρησιμοποιούμε και το σύστημα Ίριδα, το οποίο έχει να κάνει με τη διακίνηση των εγγράφων γενικότερα και προς το φορέα αλλά και εκτός, νομίζω</p>	<p>Επιμόρφωση προϊσταμένων στην αξιολόγηση τηλεργαζόμενων μέσω μέτρησης/αποτίμησης αποτελέσματος και στη στοχοθεσία κατά την τηλεργασία</p>
---	---

<p>ότι μια έξτρα επιμόρφωση, σε επίπεδο τηλεργασίας, πλέον, απαιτείται και για τους προϊσταμένους. Διότι, και για να κάνουν τον έλεγχο των εγγράφων που πρέπει να κάνουνε, γιατί οι προϊστάμενοι, αυτοί που έχουν θέση ευθύνης, τέλος πάντων, υπογράφουν κάποια έγγραφα, ωραία; Αυτά τα έγγραφα τα οποία θα φέρουν την υπογραφή τους ψηφιακά στη συγκεκριμένη περίπτωση, νομίζω ότι μια επιμόρφωση πάνω σε αυτό απαιτείται <u>χ</u></p> <p><i>Εννοείς στο Ίριδα;</i></p> <p>Ναι, γενικά για την ψηφιακή... για την Τεχνολογία γενικότερα. Να το θέσω λίγο καλύτερα. Γιατί πιο πριν ας πούμε που δεν ήταν τόσο απαραίτητη η τηλεργασία, υπήρχε η βοήθεια παραδείγματος χάρη από κάποιον που ήτανε κοντά του στον προϊστάμενο, μπορεί να ρωτήσει κάτι και τα λοιπά, γιατί δεν ήταν ψηφιακά τόσο καταρτισμένος, μπορεί να βασίζονταν σε κάποιον υφιστάμενο να τον καθοδηγήσει και τα λοιπά. Τώρα πλέον με την τηλεργασία που είναι κι αυτός μόνος του στο σπίτι και πρέπει να υπογράψει κι αυτός κάποια έγγραφα ή να διακινήσει κάποια έγγραφα, να χρεώσει και τα λοιπά, και τα λοιπά, και τα λοιπά, νομίζω ότι η extra επιμόρφωση πάνω σ αυτό θα τον βοηθούσε.</p> <p><i>Κάτι σε σχέση ίσως με διοικητικές ικανότητες; Είπες πριν για τη στοχοθεσία, που είναι κάτι που έχει να κάνει με τη διοίκηση <u>χ</u></i></p> <p>Όσον αφορά τον προϊστάμενο με ρωτάς;</p> <p><i>Ναι, ναι, τον προϊστάμενο.</i></p> <p>Νομίζω κυρίως αυτό, δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι άλλο τώρα. Όσον αφορά δηλαδή τη στοχοθεσία, την αξιολόγηση των εργαζομένων και φυσικά την περαιτέρω τεχνολογική τους κατάρτιση, των ηλεκτρονικών μέσων.</p> <p><i>Κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας αντιμετώπισες θέματα με τη σωματική ή ψυχική υγεία σου; Για παράδειγμα είχες μυοσκελετικές διαταραχές ή προβλήματα όρασης ή κάτι τέτοιο; Σου έτυχε;</i></p> <p>(Γέλιο) Εμένα προσωπικά, επειδή είμαι και ιδιαίτερη περίπτωση, αυξήθηκε η μυωπία μου στο ένα μάτι, ας πούμε. Δεν ξέρω αν είναι συγκυριακό ή έχει να κάνει με την τηλεργασία, σίγουρα, οι ώρες που απασχολούμαι στον υπολογιστή, βέβαια, και στο χώρο της εργασίας όταν ήμουνα, πάλι σε υπολογιστή ήμουνα μπροστά, οκ; Απλά τώρα το ότι υπάρχει αυτό το ότι ξεφεύγεις λίγο από το ωράριο και τα λοιπά,</p>	<p>Επιμόρφωση προϊσταμένων στο ΣΗΔΕ Ίριδα Επικαιροποίηση γνώσεων/ικανότητω ν προϊσταμένων στις ΤΠΕ</p> <p>Επιμόρφωση προϊσταμένων</p> <p>Πιθανά προβλήματα</p>
--	--

<p>ασχολείσαι ίσως λίγο περισσότερο, κάθεσαι στο σπίτι σου, ενώ στο γραφείο σου μπορεί να κάθεσαι στην καρέκλα του γραφείου σου, σωστά ή μη σωστά, έχει να κάνει με τον καθένα. Στο σπίτι σου μπορεί την τηλεργασία να την κάνεις στο κρεβάτι, παραδείγματος χάρη, να βάλεις ένα μαξιλάρι από πίσω και αργότερα να προκύψουν όντως μυοσκελετικά θέματα, δηλαδή από καμπούρα μέχρι δεν ξέρω κι εγώ τι, κύφωση τέλος πάντων και τα λοιπά ή οτιδήποτε. Σίγουρα είναι ένα θέμα το ότι από τη μία η τηλεργασία διασφαλίζει το ότι δεν έχεις τη μετακίνηση του να πας στην εργασία σου και τα λοιπά, δεν μετακινείσαι δηλαδή με μέσα μεταφοράς ή και με τα πόδια, αλλά αυτό εννοείται ότι, είναι επιζήμιο όσον αφορά τη σωματική σου άσκηση, γιατί δεν κινείσαι, είσαι συνέχεια σπίτι σου, κάθεσαι σε μία καρέκλα, ή οπουδήποτε κάθεσαι τέλος πάντων, από τον καναπέ, απ' το κρεβάτι, από οπουδήποτε, και φυσικά ο περιορισμός της άσκησης σε οποιαδήποτε μορφή, απ' το να σηκωθείς, να πας και να φέρεις ένα έγγραφο, παραδείγματος χάρη, από τη ντουλάπα, ή του αρχείου, από εδώ από εκεί, οπουδήποτε από την εργασία σου, δεν κάνεις εύκολα κινητικό διάλειμμα, ωραία; Δεν σηκώνεσαι εύκολα. Εγώ ας πούμε ξεκινάω το πρωί όταν ξυπνάω την τηλεργασία, πάω ενδιάμεσα τουαλέτα και μπορεί να σηκωθώ μετά στις πέντε η ώρα για να φάω, ας πούμε, ξανά, να μαζεύω από εκεί που έχω απλώσει τα πράγματα για να δουλέψω. Και μετά μπορεί να συνεχίσω πάλι να δουλέψω το απόγευμα.</p>	<p>σωματικής υγείας στην τηλεργασία: όρασης, λόγω πολύωρης εργασίας, μυοσκελετικά, λόγω έλλειψης εργονομικού περιβάλλοντος</p>
<p><i>Θα ήταν χρήσιμη για εσένα μια επιμόρφωση σε θέματα εργονομίας, σε θέματα σωματικής υγείας, στο πλαίσιο της τηλεργασίας;</i></p>	<p>Θετικό τηλεργασίας (έλλειψη μετακίνησης)</p>
<p>Ναι, δεν ξέρω, νομίζω παλιά δεν ξέρω αν υπήρχαν σεμινάρια, εσύ θα το ξέρεις καλύτερα όσον αφορά την, το πόσο απαραίτητη είναι η σωματική άσκηση ενός εργαζόμενου και τα λοιπά. Η εργονομία και η σωστή θέση που πρέπει να κάθεσαι στο γραφείο σου ή κατά την τηλεργασία, παραδείγματος χάρη. Εντάξει, έχεις την άνεση να κάθεσαι παραδείγματος χάρη στο κρεβάτι σου ή στον καναπέ σου ή οπουδήποτε αλλά θα πρέπει καλύτερα να επιλέγεις μια θέση που να είναι εργονομικά σωστή για το σώμα σου που θα κάθεται εκεί. Ναι, νομίζω ότι μια επιμόρφωση θα βοηθούσε και σε αυτό το κομμάτι. Δεν ξέρω κατά πόσο θα ήταν απαραίτητη, αλλά σίγουρα θα βοηθούσε.</p>	<p>Πιθανά προβλήματα σωματικής υγείας στην τηλεργασία: έλλειψη φυσικής άσκησης, καθιστική ζωή</p>
<p><i>Μελλοντικά, μετά από το πέρας της πανδημίας, εάν υπήρχε η δυνατότητα να</i></p>	<p>Επιμόρφωση τηλεεργαζόμενων σε θέματα εργονομίας και φυσικής άσκησης</p>

<p>τηλεργαστείς, σου λέγανε: “υπάρχει η δυνατότητα να τηλεργαστείς”. Εσύ θα επέλεγες να τηλεργαστείς; Κι αν ναι, πόσες μέρες τη βδομάδα;</p> <p>Αχ... Δεν ξέρω. Δηλαδή, προφανώς θα επέλεγα να τηλεργαστώ, αν ήταν απαραίτητο. Εννοείς;</p> <p>Με εθελοντική επιλογή.</p> <p>Ναι... ναι... Δεν ξέρω, εμένα μου 'λειψε αρκετά η επαφή με τους συναδέλφους μου να σου πω την αλήθεια, η κανονική επαφή εννοώ, όχι μέσω τηλεδιασκέψεων ή κάτι τέτοιο. Δεν ξέρω αν θα το προτιμούσα. Εννοείται ότι θα μπορούσα να το κάνω, αλλά σίγουρα σε πολύ περιορισμένο βαθμό.</p> <p>Ας πούμε μία φορά στις δύο βδομάδες ή μία φορά το μήνα;</p> <p>Ναι, κάπως έτσι ας πούμε, κάπως έτσι. Εφόσον είναι απαραίτητο για την υπηρεσία, όχι από δική μου επιλογή. Νομίζω ότι αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει περισσότερο άτομα με αναπηρία, παραδείγματος χάρη, η τηλεργασία θα ήταν μία ανακούφιση, ή στο να μην έχουνε τη δυσκολία στο να μεταφέρονται στο χώρο, παραδείγματος χάρη, άτομα που μπορεί να μην έχει κάποιος αναπηρία, μπορεί να έχει μερική αναπηρία, οπότε αυτό θα ήταν σίγουρα πιο εύκολο να μην χρειάζεται κάθε μέρα να μπαίνει σε όλη αυτή τη διαδικασία μετακίνησης για να πάει στον εργασιακό του χώρο. Τέτοια άτομα σίγουρα θα μπορούσε να τα βοηθήσει η τηλεργασία στο να περιορίσουν αυτή την δυσκολία της μετακίνησης για να βρίσκονται στον χώρο τον εργασιακό. Αλλά εμένα προσωπικά, δεν ξέρω κατά πόσο θα με ενδιέφερε ιδιαίτερα. Μπορεί να το επέλεγα, αλλά σε πολύ περιορισμένο βαθμό. Θα ήθελα ωστόσο να έχω τη δυνατότητα να μπορώ να παρέχω τηλεργασία, η δυνατότητα να υπάρχει, να υπάρχει. Δηλαδή, εντάξει, υπάρχουνε προβλήματα μετά ασφάλειας, ψηφιακής πάντα μιλάμε, δηλαδή το γνωρίζεις πολύ καλά ότι με το που προέκυψε η πανδημία, ενώ το Ίριδα, παραδείγματος χάρη, το σύστημα που λειτουργούμε ως Περιφέρεια Αττικής, δεν μπορούσες να μπεις στο Ίριδα, τέλος πάντων, αν δεν ήσουν στο server της υπηρεσίας, ωραία; Κι αυτό ήταν μια δικλείδα ασφαλείας για να μην μπαίνει ο οποιοσδήποτε, το οποίο όμως άλλαξε τελικά, με την πανδημία. Κάναμε το Ίριδα, το κάναμε στο Ίριδα cloud, ώστε να μπορείς να μπεις κι απ' το σπίτι σου εσύ ως εργαζόμενος ο προϊστάμενος και τα λοιπά, για να μπορεί να κινείται η εργασία, να υπάρχει, τέλος πάντων μια εργασία, από τη στιγμή που δεν</p>	<p>Επιθυμητή συχνότητα τηλεργασίας στο μέλλον</p> <p>Θετικό τηλεργασίας για ΑΜΕΑ: έλλειψη μετάβασης στον χώρο εργασίας</p> <p>Επιθυμητή συχνότητα/δυνατότητα τηλεργασίας</p> <p>ΣΗΔΕ Ίριδα</p>
---	--

<p>μπορούσαμε να είμαστε στα γραφεία κάθε μέρα και τα λοιπά. Ακόμα και μετά την πανδημία, θα ήθελα αυτή η δυνατότητα να υπάρχει, τηλεργασίας εννοώ σε αυτό το επίπεδο. Το να μπορείς να έχεις πρόσβαση σε κάποια συστήματα και τα λοιπά. Τώρα βέβαια εκεί, εννοείται ότι με όλες τις επιφυλάξεις και όλα τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούνε από τη μεριά της υπηρεσίας, του φορέα τέλος πάντων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ψηφιακή ασφάλεια.</p> <p><i>Αν έχω καταλάβει καλά, δεν έχεις ακόμα καταλήξει στο πόσο συχνά θα ήθελες να τηλεργάζεσαι. Θα ήθελες να έχεις τη δυνατότητα, αλλά, ίσως ακόμα το σκέφτεσαι;</i></p> <p>Ναι, ναι... Λογικά δεν θα επέλεγα την τηλεργασία καθόλου. Καλύτερα όμως να υπάρχει η δυνατότητα τηλεργασίας. Δηλαδή ακόμη και το μια φορά το μήνα και τα λοιπά, μόνο εφόσον απαιτείται από τη δουλειά να το κάνω, ή μία φορά τη βδομάδα ή μια φορά στις δύο βδομάδες. Η συχνότητα δηλαδή θα ήθελα όντως να είναι περιορισμένη.</p> <p><i>Θα ήθελες να είναι περιορισμένη και θα κυμαίνεται κάθε φορά ανάλογα με αυτό που θεωρείς ότι είναι ανάγκες της υπηρεσίας;</i></p> <p>Ναι ναι ναι ναι. Δεν θα το επιδιώξω εγώ δηλαδή.</p> <p><i>Θα ήθελα να σε ευχαριστήσω ΠΑΡΑ πάρα πολύ για τον πολύτιμο χρόνο που μου δέχτηκες και την υπομονή που έκανες...</i></p> <p>κι εγώ ευχαριστώ, ξέρεις ότι είναι προβληματισμοί που όντως τους είχα. Αλλά σίγουρα τους ανέπτυξα λίγο παραπάνω τώρα.</p> <p><i>Εγώ σ' ευχαριστώ που μου 'δωσες πάρα πολλές πληροφορίες και θα ήθελα να θέσω την τελευταία ερώτηση: εάν έχεις κάτι να προσθέσεις ή να σχολιάσεις ή να διευκρινίσεις, σε σχέση με τις επιμορφωτικές ανάγκες σου σε θέματα τηλεργασίας ή σε σχέση με όσα είπαμε πριν. Κάτι που σε απασχολεί, κάτι που θα ήθελες να πεις τώρα;</i></p> <p>Όχι, νομίζω ότι, πάνω κάτω είπα, εξάντλησα όλους τους προβληματισμούς μου. Τώρα δεν μου έρχεται κάτι να σου πω την αλήθεια, να προσθέσω κάτι περαιτέρω όσον αφορά την επιμόρφωση και τα λοιπά.</p> <p><i>Σε ευχαριστώ και πάλι! Για άλλη μια φορά σε διαβεβαιώνω για την εχεμύθεια και την εμπιστευτικότητα που θα τηρηθούν, σε ευχαριστώ πάρα πάρα πολύ!</i></p>	<p>Ευχαριστίες-κλείσιμο</p>
--	-----------------------------



Να είσαι καλά! Ό,τι είναι, αν θέλεις κάτι παραπάνω να με πάρεις. Σε ευχαριστώ πολύ! Να 'σαι καλά, γεια σου.	
---	--



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

Δ1. Ενημερωτική επιστολή και ερωτηματολόγιο



Ερωτηματολόγιο διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας

Σταματία Καραγιάννη
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Ε.Α.Π. &
υπάλληλος Περιφέρειας Αττικής
E-mail: std126772@ac.eap.gr

Θέμα: Ενημέρωση-πρόσκληση τηλεργαζόμενων υπαλλήλων, μονίμων και Ι.Δ.Α.Χ., που υπηρετούν στην Περιφέρεια Αττικής, για συμμετοχή σε εμπειρική έρευνα με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου.

Αγαπητές/οί συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Σταματία Καραγιάννη και είμαι φοιτήτρια στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών "Εκπαίδευση Ενηλίκων" του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Ε.Α.Π.). Με την παρούσα επιστολή σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στην εμπειρική έρευνα που εκπονώ, υπό την επίβλεψη της Καθηγήτριας-Συμβούλου του Ε.Α.Π. κ. Πιέρας Λευθεριώτου, στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου, με θέμα: "Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής για την εφαρμογή τηλεργασίας". Προς αυτή την κατεύθυνση, ζητώ τη συνδρομή σας με τη συμπλήρωση ενός σύντομου ερωτηματολογίου. Σας παρακαλώ, επίσης, αν έχετε τη δυνατότητα, να προωθήσετε το παρόν ερωτηματολόγιο και σε άλλους συναδέλφους. Επισημαίνεται ότι η παρούσα έρευνα συμμορφώνεται με τους κανόνες δεοντολογίας, καθώς τελεί υπό την έγκριση του Εκτελεστικού Γραμματέα Περιφέρειας Αττικής, κ. Ιωάννη Σελίμη.



Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί συμπληρώνεται σε ατομική, ανώνυμη και εθελοντική βάση. Απευθύνεται στους μονίμους υπαλλήλους και στους υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) που υπηρετούν στην Περιφέρεια Αττικής και οι οποίοι από την 1η Ιανουαρίου 2021 έως και σήμερα τηλεργάστηκαν, ανεξάρτητα από τη συχνότητα τηλεργασίας τους. Στους υπαλλήλους αυτούς συμπεριλαμβάνονται και όσοι υπάλληλοι, μόνιμοι ή Ι.Δ.Α.Χ., υπηρετούν με απόσπαση στην Περιφέρεια Αττικής για το ως άνω διάστημα.

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε τον λίγο χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του, κατά προσέγγιση 10 λεπτά, απαντώντας ελεύθερα και με ειλικρίνεια. Η γνώμη σας είναι σημαντική, γιατί αναμένεται να συμβάλει στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Σας διαβεβαιώνω ότι η επεξεργασία των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας, ενώ θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και δεν θα θιχτούν προσωπικά δεδομένα σας. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα είναι ανώνυμα και ποσοτικά και θα δεχτούν στατιστική επεξεργασία. Επιπλέον, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας, μετά από την ολοκλήρωσή της, θα είναι διαθέσιμα σε όλες τις ενδιαφερόμενες και όλους τους ενδιαφερόμενους.

Σημειώνεται ότι μπορείτε να συμπληρώσετε και να υποβάλετε το ερωτηματολόγιο μέχρι και 9 Μαΐου 2021.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας και τη συμμετοχή σας στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας. Εύχομαι οι ερωτήσεις που ακολουθούν να σας κεντρίσουν το ενδιαφέρον.

Για οποιαδήποτε πληροφορία ή/και διευκρίνιση, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο: std126772@ac.eap.gr.

Με εκτίμηση,

Σταματία Καραγιάννη

Επόμενο

Σελίδα 1 από 7

Α. Δημογραφικά στοιχεία

A1. Φύλο: *

- ☐ Άνδρας
☐ Γυναίκα

A2. Ηλικία: *

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61 και άνω

A3. Επίπεδο εκπαίδευσης: *

- ☐ Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- ☐ Δευτεροβάθμια/ μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ
- ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού
- ☐ Κάτοχος διδακτορικού

A4. Εργασιακή σχέση: *

- ☐ Μόνιμος υπάλληλος
- ☐ Υπάλληλος ΙΔΑΧ



A5. Έτη συνολικής υπηρεσίας στο Δημόσιο : *

- ☐ 0-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31 και άνω

A6. Υπηρετείτε στη/σε: *

- ☐ Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας
- ☐ Γενική Διεύθυνση Οικονομικών
- ☐ Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Έργων και Υποδομών
- ☐ Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας
- ☐ Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής
- ☐ Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών
- ☐ Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας
- ☐ Υπηρεσία/γραφείο που υπάγεται στον Περιφερειάρχη ή σε Αντιπεριφερειάρχη

A7. Κατηγορία: *

- ☐ ΠΕ
- ☐ ΤΕ
- ☐ ΔΕ
- ☐ ΥΕ

A8. Κλάδος: *

- ☐ Διοικητικού-Οικονομικού/ Διοικητικού-Λογιστικού/ Διοικητικών Γραμματέων/
Διοίκησης Μονάδων ΟΤΑ/ Περιφερειακής Ανάπτυξης/ Δακτυλογράφων
Στενογράφων/ Διοικητικού
- ☐ Μηχανικών/ Περιβάλλοντος
- ☐ Γεωτεχνικών/ Τεχνολόγων Γεωπονίας/ Τεχνολόγων Τροφίμων
- ☐ Πληροφορικής/ Πληροφορικής-Προσωπικού Η/Υ
- ☐ Ιατρών/ Ιατρών Δημόσιας Υγείας ΕΣΥ/ Ιατρών Ειδικοτήτων/ Ιατρών Ελεγκτών/
Οδοντιάτρων/ Οδοντιάτρων Δημόσιας Υγείας ΕΣΥ/ Φαρμακοποιών/ Φαρμακοποιών
Δημόσιας Υγείας ΕΣΥ/ Φαρμακοποιών Ελεγκτών/ Ψυχολόγων/ Κοινωνιολόγων/
Κοινωνικών Λειτουργών/ Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας/ Υγείας και Πρόνοιας
- ☐ Άλλο

A9. Κατοχή θέσης ευθύνης: *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

A10. Συμμετοχή σε συλλογικό όργανο ως μέλος (τακτικό/αναπληρωματικό) ή με
καθήκοντα γραμματειακής υποστήριξης: *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

A11. Συμβίωση με άλλα πρόσωπα: *

- ☐ Συγκατοικώ με άλλο/α πρόσωπο/α που είναι εξαρτημένο/α από τη φροντίδα μου (π.χ. ανήλικα παιδιά, ηλικιωμένοι)
- ☐ Συγκατοικώ με άλλο/α πρόσωπο/α που δεν είναι εξαρτημένο/α από τη φροντίδα μου
- ☐ Μένω μόνος/η στο σπίτι

A12. Η μετακίνησή σας από και προς τον χώρο εργασίας συνήθως γίνεται: *

- ☐ με τα πόδια
- ☐ με ιδιωτικό μέσο μεταφοράς
- ☐ με μέσα μαζικής μεταφοράς

Πίσω

Επόμενο

Σελίδα 2 από 7

B. Τηλεργασία

B1. Από την αρχή του 2021 έως και σήμερα, με ποια συχνότητα τηλεργάζεστε; *

(1- πολύ σπάνια 2-σπάνια 3- μερικές φορές 4- συχνά 5- πολύ συχνά)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| πολύ σπάνια | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | πολύ συχνά |

B2. Από την αρχή του 2021 έως σήμερα, κάνατε χρήση άδειας διευκόλυνσης επειδή ανήκετε σε ομάδα αυξημένου κινδύνου λόγω Covid-19; *

☐ Ναι

☐ Όχι

B3. Από την αρχή του 2021 έως σήμερα, χρησιμοποιήσατε σύνδεση VPN (Virtual Private Network) για απομακρυσμένη πρόσβαση κατά την τηλεργασία; *

☐ Ναι

☐ Όχι

B4. Όταν τηλεργάζεστε, η επικοινωνία σας με συναδέλφους και προϊστάμενους σας, σε ποιο βαθμό συντελείται... *

(1- καθόλου, 2-λίγο, 3-αρκετά, 4-πολύ, 5-πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
... με τηλεφωνικές κλήσεις (από σταθερό ή κινητό τηλέφωνο);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... μέσω τηλεδιάσκεψης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... μέσω βιντεοκλήσης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... με άλλο μέσο;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εάν επικοινωνείτε με άλλο μέσο, ποιο είναι αυτό;

Η απάντησή σας

B5. Όταν τηλεργάζεστε, πόσο συχνά επικοινωνείτε με δική σας πρωτοβουλία... *

(1-ποτέ 2-σπάνια 3-μερικές φορές 4-συχνά 5- πολύ συχνά)

	1	2	3	4	5
... με τους/τις συναδέλφους σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... με τον/την άμεσα προϊστάμενό/μένη σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**B6. Όταν τηλεργάζεστε, πόσο συχνά επικοινωνεί/ούν μαζί σας με δική του/τους
πρωτοβουλία... ***

(1-ποτέ 2-σπάνια 3-μερικές φορές 4-συχνά 5- πολύ συχνά)

	1	2	3	4	5
... οι συναδέλφοι σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.. ο/η άμεσα προϊστάμενος/η σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αναγκαίο... *

(1-καθόλου, 2-λίγο, 3-αρκετά, 4-πολύ, 5-πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
... να επιμορφωθείτε εσείς σε θέματα τηλεργασίας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... να επιμορφωθεί ο/η άμεσα προϊστάμενός/μήν σας σε θέματα τηλεργασίας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πίσω

Επόμενο

Σελίδα 3 από 7

Γ. Απόψεις υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής, μονίμων και Ι.Δ.Α.Χ., αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες τους σε θέματα τηλεργασίας

Στην περίπτωση συμμετοχής σας στο άμεσο μέλλον σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας, σε ποιο βαθμό θεωρείτε αναγκαίο να επιμορφωθείτε στις παρακάτω θεματικές; *

(1- καθόλου, 2-λίγο, 3-αρκετά, 4-πολύ, 5-πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Γ1. Εισαγωγή στην τηλεργασία (Ζητήματα θεσμικού πλαισίου τηλεργασίας, δικαιώματα και υποχρεώσεις τηλεργαζόμενων, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τηλεργασίας).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ2. Διασφάλιση της υγείας στην τηλεργασία (Κίνδυνοι για τη σωματική υγεία, βασικά θέματα εργονομίας στον χώρο τηλεργασίας, η αξία της φυσικής άσκησης για τους τηλεργαζόμενους και πρακτικές ασκήσεις).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ3. Πηγές και διαχείριση εργασιακού στρες σε περιβάλλον τηλεργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ4. Διαχείριση του Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων ΙΡΙΔΑ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ5. Σύνταξη, επεξεργασία, μορφοποίηση και αρχειοθέτηση κειμένου (word).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ6. Υπολογιστικά φύλλα (excel): βασικές λειτουργίες, επεξεργασία και μορφοποίηση δεδομένων, τύποι και συναρτήσεις, γραφήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ7. Βασικές τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες ηλεκτρονικών υπολογιστών (π.χ. σύνδεση και λειτουργία εξοπλισμού τηλεργασίας, διάγνωση και αντιμετώπιση απλών/συνηθισμένων προβλημάτων δικτύου, κατανόηση και εφαρμογή οδηγιών εγχειριδίων χρήσης και επίλυσης τεχνικού προβλήματος).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ8. Οργάνωση και εκτέλεση εργασιών σε ψηφιακό περιβάλλον κατά την τηλεργασία, μακριά από το έγχαρτο/φυσικό αρχείο.

☐☐☐☐☐

Γ9. Περιήγηση στο Διαδίκτυο: αναζήτηση και αξιολόγηση αξιοπιστίας της πληροφορίας.

☐☐☐☐☐

Γ10. Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας: νέες εξελίξεις και επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

☐☐☐☐☐

Γ11. Προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία (Νομοθετικό πλαίσιο, επίγνωση, προφύλαξη, διάγνωση και αντιμετώπιση διαδικτυακών απειλών για την ασφάλεια δεδομένων και του υλικού/υλισμικού του Η/Υ κατά την τηλεργασία, κίνδυνοι για την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια δεδομένων κατά τις τηλεδιασκέψεις).

☐☐☐☐☐

Γ12. Αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας.

☐☐☐☐☐

Γ13. Χάραξη και διαχείριση ορίων κατά την τηλεργασία (όρια μεταξύ του οικογενειακού/ιδιωτικού και του εργασιακού ρόλου, όρια χρόνου, όρια στον φυσικό χώρο, στρατηγικές για να επικοινωνώ τα όρια που θέτω όταν τηλεργάζομαι στους συγκατοίκους/στην οικογένειά μου ή/και στους συνεργάτες μου/στον προϊστάμενο).

☐☐☐☐☐

Γ14. Αποτελεσματική συνεργασία μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας (Χτίσιμο και λειτουργία αποτελεσματικής ομάδας, ρόλοι στην ομάδα, καλλιέργεια θετικού κλίματος εμπιστοσύνης, αλληλοϋποστήριξης και συνεργασίας).

☐☐☐☐☐

Γ15. Οργάνωση και εκτέλεση εργασιών κατά την τηλεργασία (Οργάνωση και χρονοπρογραμματισμός ατομικών εργασιών/έργων, παρακολούθηση εργασιών/έργων και τήρηση χρονοδιαγραμμάτων).

☐☐☐☐☐

Γ16. Ενίσχυση αυτεπάρκειας και αυτονομίας κατά την τηλεργασία (Στρατηγικές επίλυσης προβλήματος και λήψης απόφασης, αυτοπειθαρχία και αυτοέλεγχος, πρωτοβουλία, ανοιχτοσύνη στην εμπειρία, προσαρμοστικότητα και ευελιξία).

☐☐☐☐☐

Γ17. Ατομική στοχοθεσία,
αυτοκινητροδότηση και
αυτοαξιολόγηση/αποτίμηση
αποτελεσμάτων για
τηλεργαζόμενους.

☐☐☐☐☐

Γ18. Χειρισμός επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών: *

(1- καθόλου, 2-λίγο, 3-αρκετά, 4-πολύ, 5-πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

υπηρεσιακό
ηλεκτρονικό
ταχυδρομείο-
ηλεκτρονική
αλληλογραφία

☐☐☐☐☐

τηλεδιάσκεψη

☐☐☐☐☐

μέσα
κοινωνικής
δικτύωσης
(social media)

☐☐☐☐☐

Πίσω

Επόμενο



Σελίδα 4 από 7

Δ. Απόψεις υπαλλήλων Περιφέρειας Αττικής, μονίμων και Ι.Δ.Α.Χ., αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των άμεσα προϊσταμένων τους σε θέματα τηλεργασίας

Στην περίπτωση συμμετοχής του/της άμεσα προϊσταμένου/ης σας στο άμεσο μέλλον σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης σε θέματα τηλεργασίας, σε ποιο βαθμό θεωρείτε αναγκαίο να επιμορφωθεί στις παρακάτω θεματικές; *

(1-καθόλου, 2-λίγο, 3-αρκετά, 4-πολύ, 5-πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

Δ1. Ηγεσία-διοίκηση
μεικτής ομάδας
τηλεργαζόμενων και
εργαζόμενων από τον χώρο
της υπηρεσίας (Χτίσιμο και
λειτουργία
αποτελεσματικής ομάδας,
κατανομή ρόλων στην
ομάδα, καλλιέργεια
θετικού κλίματος
εμπιστοσύνης,
αλληλοϋποστήριξης και
συνεργασίας, πρόληψη και
διαχείριση συγκρούσεων
και κρίσεων).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Δ2. Αποτελεσματική
επικοινωνία, δικτύωση και
ανταλλαγή πληροφορίας
και εμπειριών μεικτής
ομάδας τηλεργαζόμενων
και εργαζόμενων από τον
χώρο της υπηρεσίας με τη
χρήση εργαλείων των νέων
τεχνολογιών (π.χ.
ηλεκτρονικό ταχυδρομείο,
τηλεδιάσκεψη, κοινωνικά
δίκτυα).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Δ3. Οργάνωση,
χρονοπρογραμματισμός και
παρακολούθηση ομαδικών
έργων μεικτής ομάδας
τηλεργαζόμενων και
εργαζόμενων από τον χώρο
της υπηρεσίας.

☐☐☐☐☐

Δ4. Διοίκηση βάσει στόχων
και αποτελέσματος
(Στοχοθεσία, παρακίνηση-
coaching τηλεργαζόμενων
για την επίτευξη ατομικών
και ομαδικών στόχων,
παροχή ανατροφοδότησης
σε ατομικό και ομαδικό
επίπεδο).

☐☐☐☐☐

Δ5. Στρατηγικές επίλυσης
προβλήματος και λήψης
απόφασης κατά την
τηλεργασία.

☐☐☐☐☐

Δ6. Διαχείριση
οργανωσιακών αλλαγών-
Ανασχεδιασμός
διοικητικών διαδικασιών.

☐☐☐☐☐

Δ7. Συμβουλευτική
τηλεργαζόμενων σε θέματα
επαγγελματικής ανάπτυξης
και εξέλιξης και
εξισορρόπησης
εργασιακής-
προσωπικής/οικογενειακής
ζωής.

☐☐☐☐☐[Πίσω](#)[Επόμενο](#)

Σελίδα 5 από 7

Ε. Απόψεις για την τηλεργασία

Παρακάτω ακολουθούν προτάσεις-δηλώσεις, για καθεμία από τις οποίες παρακαλείστε να σημειώσετε τον βαθμό διαφωνίας/συμφωνίας σας.

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

Ε1. Η τηλεργασία... *

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

	1	2	3	4	5
.... αυξάνει την εργασιακή ικανοποίησή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... αυξάνει την παραγωγικότητά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... αυξάνει τις συγκρούσεις μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... επιδρά αρνητικά στη σωματική υγεία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οδηγεί σε επαγγελματική απομόνωση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... οδηγεί σε κοινωνική απομόνωση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... μειώνει το εργασιακό στρες μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... αποτελεί εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... είναι περισσότερο απαιτητική από την εργασία στην υπηρεσία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... με βοηθά να ανταποκριθώ σε οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις μου.

☐
☐
☐
☐
☐

... αυξάνει την ψυχική κόπωσή μου.

☐
☐
☐
☐
☐

... αυξάνει την αυτονομία μου.

☐
☐
☐
☐
☐

... είναι μία απειλητική αλλαγή.

☐
☐
☐
☐
☐

E2. Όταν τηλεργάζομαι... *

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

1

2

3

4

5

... δυσκολεύομαι να "αποσυνδεθώ" και να σταματήσω να εργάζομαι.

☐
☐
☐
☐
☐

... βιώνω στρες που οφείλεται στις ραγδαίες εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας.

☐
☐
☐
☐
☐

... δυσκολεύομαι να δημιουργήσω και να διατηρήσω όρια μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής.

☐
☐
☐
☐
☐

... ο/η άμεσα
προϊστάμενός/μήν μου με
εμπιστεύεται ότι θα
παραγάγω ποιοτικό έργο
εμπρόθεσμα.

☐☐☐☐☐

... οι άμεσοι συνεργάτες
μου (δηλ. οι συνάδελφοι
στο ίδιο τμήμα/γραφείο ή
οι άμεσα υφιστάμενοί μου,
σε περίπτωση θέσης
ευθύνης) με εμπιστεύονται
ότι θα παραγάγω ποιοτικό
έργο εμπρόθεσμα.

☐☐☐☐☐

.. ο/η άμεσα
προϊστάμενός/μήν μου με
παραμελεί.

☐☐☐☐☐

... οι άμεσοι συνεργάτες
μου (δηλ. οι συνάδελφοι
στο ίδιο τμήμα/γραφείο ή
οι άμεσα υφιστάμενοί μου,
σε περίπτωση θέσης
ευθύνης) με παραμελούν.

☐☐☐☐☐

Ε3. Λόγω της τηλεργασίας μου, ο όγκος εργασίας μου έχει αυξηθεί. *

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

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα

☐☐☐☐☐

συμφωνώ απόλυτα

Ε4. Λόγω της τηλεργασίας συναδέλφων μου, ο όγκος εργασίας μου έχει
αυξηθεί. *

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

1 2 3 4 5

διαφωνώ απόλυτα

☐☐☐☐☐

συμφωνώ απόλυτα



ΣΤ. Επιθυμία τηλεργασίας

ΣΤ. Εάν μετά από το πέρας της πανδημίας σας δινόταν η δυνατότητα
τηλεργασίας, με ποια συχνότητα θα επιθυμούσατε να τηλεργάζεστε; *

(1-ποτέ 2-σπάνια 3-μερικές φορές 4-συχνά 5-πολύ συχνά)

	1	2	3	4	5	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ συχνά

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

Σελίδα 7 από 7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

Ε1. Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Τρόπος μετακίνησης τηλεργαζόμενων και απόψεις για την τηλεργασία.

Πίνακας 2. Συμβίωση και απόψεις για την τηλεργασία.

Πίνακας 3. Συμμετοχή σε συλλογικά όργανα και επιμορφωτικές ανάγκες σε θέματα τηλεργασίας.

Πίνακας 4. Χρήση VPN και επιμορφωτικές ανάγκες σε θέματα τηλεργασίας.

Πίνακας 5. Συσχέτιση συχνότητας τηλεργασίας και απόψεων τηλεργαζόμενων.

Πίνακας 6. Συσχέτιση συχνότητας τηλεργασίας και επιμορφωτικών αναγκών τηλεργαζόμενων.

Πίνακας 7. Συσχέτιση απόψεων σχετικών με τη χρήση νέων τεχνολογιών κατά την τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών.

Πίνακας 8. Συσχέτιση άποψης για την αναγκαιότητα ασφάλειας προσωπικών δεδομένων κατά την τηλεργασία και σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης.

Πίνακας 9. Συσχέτιση άποψης περί αρνητικής επίδρασης της τηλεργασίας στη σωματική υγεία και επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα υγείας.

Πίνακας 10. Συσχέτιση απόψεων για την τηλεργασία και επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα εργασιακού στρες.

Πίνακας 11. Συσχέτιση απόψεων για την τηλεργασία και επιμορφωτικής ανάγκης προϊσταμένων σε θέματα συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων.

Πίνακας 12. Συσχέτιση απόψεων για την τηλεργασία και επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα χάραξης και διαχείρισης ορίων.

Πίνακας 13. Συσχέτιση αύξησης εργασιακής ικανοποίησης και συνολικής επιμορφωτικής ανάγκης σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας.

Πίνακας 14. Συσχέτιση άποψης για την τηλεργασία ως εμπόδιου για την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη με απόψεις σχετικά με τη δυσκολία εφαρμογής ορίων.

Πίνακας 15. Συσχέτιση συχνότητας επικοινωνίας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τηλεδιάσκεψη και αντίστοιχων επιμορφωτικών αναγκών τηλεργαζόμενων.

Πίνακας 16. Συσχέτιση επικοινωνίας στην τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών σε ζητήματα επικοινωνίας.

Πίνακας 17. Συσχέτιση απόψεων τηλεργασίας για την απομόνωση λόγω τηλεργασίας και επιμορφωτικών αναγκών.

Πίνακας 18. Συσχέτιση απόψεων για την εμπιστοσύνη και την παραμέληση στην τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών.

Πίνακας 19. Συσχέτιση απόψης τηλεργασίας ως απειλητικής αλλαγής και επιμορφωτικών αναγκών προϊσταμένων.

Πίνακας 20. Συσχέτιση απόψεων τηλεργασίας για την αύξηση παραγωγικότητας, απαιτήσεων και όγκου εργασίας και επιμορφωτικών αναγκών.

Πίνακας 21. Συσχέτιση άποψης για την αύξηση αυτονομίας στην τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών.

Ε2. Πίνακες ευρημάτων

Πίνακας 1. Τρόπος μετακίνησης τηλεργαζόμενων και απόψεις για την τηλεργασία.

Απόψεις για την τηλεργασία	Τρόπος μετάβασης στον χώρο εργασίας									χ^2	p
	Πεζή ($n = 11$)			Με ιδιωτικό όχημα ($n = 94$)			Με μέσα μαζικής μεταφοράς ($n = 59$)				
	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn	M	SD	Mdn		
Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης	2.91	1.22	3.00	2.99	1.02	3.00	2.83	.97	3.00	1.53	.47
Αύξηση παραγωγικότητας	2.91	1.38	3.00	2.89	1.04	3.00	2.93	1.03	3.00	.042	.98
Αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προ σωπικής και εργασιακής ζωής	3.18	1.17	3.00	2.78	1.17	3.00	3.19	1.11	3.00	4.90	.086
Επιθυμητή τηλεργασία μετά την πανδημία	2.64	1.12	3.00	3.11	1.02	3.00	3.00	1.11	3.00	2.03	.36

Πίνακας 2. Συμβίωση και απόψεις για την τηλεργασία.

Απόψεις για την τηλεργασία	Συμβίωση με άλλα πρόσωπα									χ^2	<i>p</i>
	Ναι, με πρόσωπα που εξαρτώνται από τη φροντίδα τηλεργαζόμενου (<i>n</i> = 91)			Ναι, με πρόσωπα που δεν εξαρτώνται από τη φροντίδα τηλεργαζόμενου (<i>n</i> = 50)			Όχι (<i>n</i> = 23)				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>		
Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης	2.97	1.21	3.00	2.90	.95	3.00	2.82	1.15	3.00	.60	.74
Αύξηση παραγωγικότητας	2.91	1.08	3.00	2.94	.96	3.00	2.83	1.20	3.00	.17	.92
Επιμορφωτική ανάγκη στη χάραξη και διαχείριση ορίων κατά την τηλεργασία	3.57	1.17	4.00	3.60	1.18	4.00	3.30	1.18	3.00	1.26	.53
Αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προ σωπικής και εργασιακής ζωής	3.10	1.16	3.00	2.72	1.09	3.00	2.87	1.25	3.00	3.59	.17
Κοινωνική απομόνωση	3.49	1.30	3.00	3.34	1.12	3.00	4.04	1.26	4.00	7.11	.029
Επαγγελματική απομόνωση	3.57	1.22	4.00	3.48	1.15	4.00	3.96	1.36	5.00	3.86	.15
Δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προ σωπικής και εργασιακής ζωής	3.08	1.32	3.00	2.52	1.07	3.00	3.26	1.05	4.00	8.74	.013
Δυσκολία αποσύνδεσης	2.91	1.24	3.00	2.68	1.20	3.00	2.70	1.33	3.00	1.23	.54
Επιθυμητή τηλεργασία μετά	3.10	1.09	3.00	2.88	.94	3.00	3.13	1.22	3.00	1.58	.45

την πανδημία

Πίνακας 3. Συμμετοχή σε συλλογικά όργανα και επιμορφωτικές ανάγκες σε θέματα τηλεργασίας.

Θεματικές επιμόρφωσης τηλεργασία	στην	Συμμετοχή σε συλλογικά όργανα						<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
		Ναι (<i>n</i> = 68)			Όχι (<i>n</i> = 96)					
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>			
Προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία		3.87	1.10	4.00	3.70	1.20	4.00	3027	-.82	.41
Χειρισμός τηλεδιάσκεψης		3.22	1.40	3.00	2.90	1.28	3.00	2827	-1.50	.16
Αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας		3.35	1.18	3.50	3.40	1.29	4.00	3173	-.31	.76
Αποτελεσματική συνεργασία μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας		3.68	1.01	4.00	3.53	1.27	4.00	3106	-.55	.58
Συνολικό επικοινωνίας και συνεργασίας (σύμπτυξη 2 ανωτέρω μεταβλητών)		3.51	.99	3.75	3.46	1.18	3.50	3216	-.16	.87

Πίνακας 4. Χρήση VPN και επιμορφωτικές ανάγκες σε θέματα τηλεργασίας.

Θεματικές επιμόρφωσης τηλεργασία	στην	Χρήση VPN						U	z	p
		Ναι			Όχι					
		(n = 57)			(n = 107)					
		M	SD	Mdn	M	SD	Mdn			
Προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία		3.51	.99	4.00	3.46	1.18	4.00	2740	-1.11	.27
Οργάνωση και εκτέλεση εργασιών σε ψηφιακό περιβάλλον		3.28	1.22	3.00	3.23	1.11	3.00	2864	-.66	.51

Σημείωση: Οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις επισημαίνονται με αστερίσκους.

Πίνακας 5. Συσχέτιση συχνότητας τηλεργασίας και απόψεων τηλεργαζόμενων.

Απόψεις τηλεργαζόμενων	Συχνότητα τηλεργασίας
Αναγκαιότητα επιμόρφωσης ερωτώμενων σε θέματα τηλεργασίας	-.054
Συχνότητα επιθυμητής τηλεργασίας μετά την πανδημία	.20*
Τεχνοστρές	-.11

* $p < .05$

Πίνακας 6. Συσχέτιση συχνότητας τηλεργασίας και επιμορφωτικών αναγκών τηλεργαζόμενων.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Συχνότητα τηλεργασίας
Εισαγωγή στην τηλεργασία	.064
Προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία	.056
Ψηφιακές ικανότητες (συνολικό)	-.099
Ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας (συνολικό)	-.006
Επικοινωνία και συνεργασία (συνολικό)	.020
Διοικητικές ικανότητες (συνολικό)	.047
Επιμορφωτικές ανάγκες προϊσταμένων (συνολικό)	-.057

Πίνακας 7. Συσχέτιση απόψεων σχετικών με τη χρήση νέων τεχνολογιών κατά την τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις για την τηλεργασία	
	Τεχνοστρές	Ασάφεια νέου ρόλου ως τηλεργαζόμενου, λόγω αυξημένης χρήσης νέων τεχνολογιών
Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας: νέες εξελίξεις και επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων	.26**	.14
Εισαγωγή στην τηλεργασία (Ζητήματα θεσμικού πλαισίου τηλεργασίας, δικαιώματα και υποχρεώσεις τηλεργαζόμενων, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τηλεργασίας)		.13

** $p < .001$

**Πίνακας 8. Συσχέτιση άποψης για την αναγκαιότητα ασφάλειας προσωπικών δεδομένων
κατά την τηλεργασία και σχετικής επιμορφωτικής ανάγκης.**

Θεματική επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Άποψη για την τηλεργασία Αναγκαιότητα προσωπικών δεδομένων	ασφάλειας προσωπικών δεδομένων
Προστασία και ασφάλεια δεδομένων κατά την τηλεργασία	.36**	

**** $p < .001$** **Πίνακας 9. Συσχέτιση άποψης περί αρνητικής επίδρασης της τηλεργασίας στη σωματική
υγεία και επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα υγείας.**

Θεματική επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Άποψη για την τηλεργασία Αρνητική επίδραση τηλεργασίας στη σωματική υγεία
Διασφάλιση της υγείας στην τηλεργασία (Κίνδυνοι για τη σωματική υγεία, βασικά θέματα εργονομίας στον χώρο τηλεργασίας, η αξία της φυσικής άσκησης για τους τηλεργαζόμενους και πρακτικές ασκήσεις)	.25**

**** $p < .01$**

Πίνακας 10. Συσχέτιση απόψεων για την τηλεργασία και επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα εργασιακού στρες.

Θεματική επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις για την τηλεργασία		
	Μείωση εργασιακού στρες	Αύξηση ψυχικής κόπωσης	Τεχνοστρές
Επιμόρφωση σε πηγές και διαχείριση εργασιακού στρες σε περιβάλλον τηλεργασίας	-.077	.17*	.18*

* $p < .05$

Πίνακας 11. Συσχέτιση απόψεων για την τηλεργασία και επιμορφωτικής ανάγκης προϊσταμένων σε θέματα συμβουλευτικής τηλεργαζόμενων.

Θεματική επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις για την τηλεργασία		
	Αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής	Εμπόδιο επαγγελματική εξέλιξη ανάπτυξη	στην Δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής
Επιμόρφωση προϊσταμένων στη συμβουλευτική τηλεργαζόμενων	.43***	.12	.17*

* $p < .05$ *** $p < .001$

Πίνακας 12. Συσχέτιση απόψεων για την τηλεργασία και επιμορφωτικής ανάγκης σε θέματα χάραξης και διαχείρισης ορίων.

Θεματική επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις για την τηλεργασία			
	Αύξηση συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακής/πρωτογενούς και εργασιακής ζωής	Δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/πρωτογενούς και εργασιακής ζωής	Δυσκολία αποσύνδεσης	Εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη
Χάραξη και διαχείριση ορίων	.46***	.25**	.12	.11

** $p < .01$ *** $p < .001$

Πίνακας 13. Συσχέτιση αύξησης εργασιακής ικανοποίησης και συνολικής επιμορφωτικής ανάγκης σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας.

Θεματική επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Άποψη για την τηλεργασία
	Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης
Συνολική επιμορφωτική ανάγκη σε ζητήματα σωματικής και ψυχικής υγείας (σύμπτυξη 3 μεταβλητών)	.028

Πίνακας 14. Συσχέτιση άποψης για την τηλεργασία ως εμπόδιου για την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη με απόψεις σχετικά με τη δυσκολία εφαρμογής ορίων.

Απόψεις για την τηλεργασία	
	Η τηλεργασία ως εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη
Δυσκολία δημιουργίας και διατήρησης ορίων μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και εργασιακής ζωής	.18*
Δυσκολία αποσύνδεσης	.16*

* $p < .05$

Πίνακας 15. Συσχέτιση συχνότητας επικοινωνίας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τηλεδιάσκεψη και αντίστοιχων επιμορφωτικών αναγκών τηλεργαζόμενων.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Επικοινωνία		
	Επικοινωνία με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	Επικοινωνία με τηλεδιάσκεψη	με
Υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο-ηλεκτρονική αλληλογραφία	.18*		
Τηλεδιάσκεψη		.23**	

* $p < .05$ ** $p < .01$

Πίνακας 16. Συσχέτιση επικοινωνίας στην τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών σε ζητήματα επικοινωνίας.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Επικοινωνία
	Επικοινωνία συνολική (με πρωτοβουλία τηλεργαζόμενου και με πρωτοβουλία συνεργατών και προϊσταμένων)
Αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας	.077
Χειρισμός επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών (συνολικό με σύμπτυξη 3 μεταβλητών)	.074
Επιμόρφωση προϊσταμένων στην αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας με τη χρήση εργαλείων των νέων τεχνολογιών	.019

Πίνακας 17. Συσχέτιση απόψεων τηλεργασίας για την απομόνωση λόγω τηλεργασίας και επιμορφωτικών αναγκών.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις για την τηλεργασία	Επαγγελματική απομόνωση	Κοινωνική απομόνωση
Αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών σε περιβάλλον τηλεργασίας		.14	.18*
Χειρισμός επικοινωνιακών εργαλείων των νέων τεχνολογιών (συνολικό με σύμπτυξη 3 μεταβλητών)		-.024	-.025
Επιμόρφωση προϊσταμένων στην αποτελεσματική επικοινωνία, δικτύωση και ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας με τη χρήση εργαλείων των νέων τεχνολογιών		.20*	.17*

* $p < .05$

Πίνακας 18. Συσχέτιση απόψεων για την εμπιστοσύνη και την παραμέληση στην τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις τηλεργαζόμενων	
	Συνολική εμπιστοσύνη	Συνολική παραμέληση
Αποτελεσματική συνεργασία μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας	.047	.11
Επιμόρφωση προϊσταμένων στην ηγεσία-διοίκηση μεικτής ομάδας τηλεργαζόμενων και εργαζόμενων από τον χώρο της υπηρεσίας	-.026	.32**

** $p < .001$

Πίνακας 19. Συσχέτιση απόψης τηλεργασίας ως απειλητικής αλλαγής και επιμορφωτικών αναγκών προϊσταμένων.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Αποψη για την τηλεργασία	
	Φόβος (απειλητική αλλαγή)	
Επιμόρφωση προϊσταμένου στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών	-.062	

Πίνακας 20. Συσχέτιση απόψεων τηλεργασίας για την αύξηση παραγωγικότητας, απαιτήσεων και όγκου εργασίας και επιμορφωτικών αναγκών.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Απόψεις για την τηλεργασία		
	Αύξηση παραγωγικότητας	Περισσότερο απαιτητική από την εργασία στην υπηρεσία	Συνολική από αύξηση εργασίας όγκου
Οργάνωση και εκτέλεση εργασιών κατά την τηλεργασία	.006	-.001	.13
Ατομική στοχοθεσία, αυτοκινητροδότηση και αυτοαξιολόγηση		-.006	.068
Επιμόρφωση προϊσταμένου στην οργάνωση, χρονοπρογραμματισμό και παρακολούθηση ομαδικών έργων	.018	.022	.15*
Επιμόρφωση προϊσταμένου στη διοίκηση βάσει στόχων και αποτελέσματος	.074	.038	.13
Επιμόρφωση προϊσταμένου στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών		.034	.070

* $p < .05$

Πίνακας 21. Συσχέτιση άποψης για την αύξηση αυτονομίας στην τηλεργασία και επιμορφωτικών αναγκών.

Θεματικές επιμόρφωσης στην τηλεργασία	Άποψη για την τηλεργασία
	Αύξηση αυτονομίας
Ενίσχυση αυτεπάρκειας και αυτονομίας κατά την τηλεργασία	.065
Ατομική στοχοθεσία, αυτοκινητροδότηση και αυτοαξιολόγηση	.070

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ

ΣΤ1. Αναστοχασμός ερευνήτριας

Πειραιάς, 20 Ιουνίου 2021

Αυτές οι γραμμές γράφτηκαν για όποιον ή όποια θελήσει να αντλήσει στοιχεία από αυτή την εργασία και επιθυμεί να αξιολογήσει την αξιοπιστία τους.

Επίτρεψέ μου τον ενικό και τις ασυνταξίες, θα γράψω, κατά το δυνατόν, ελεύθερα.

Επέλεξα το θέμα με γνώμονα την πρωτοτυπία του και την ενδεχόμενη πρακτική χρησιμότητά του. Η ελπίδα μου ήταν ότι ίσως τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να ωφελήσουν τους συναδέλφους μου, τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, στην περίπτωση αξιοποίησής τους για την υλοποίηση σχετικής εκπαίδευσης. Σε αυτούς όμως περιλαμβάνομαι κι εγώ. Ήταν μήπως το κίνητρό μου ιδιοτελές, ζητώντας να ωφεληθώ κι εγώ; Κάνοντας τον απολογισμό μου, θα απαντήσω πως σε ένα βαθμό, ναι. Ναι, γιατί κι εγώ αντιμετώπισα προβλήματα κατά την τηλεργασία που ίσως θα μπορούσαν να λυθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση. Για παράδειγμα, είχα άγνοια σε θέματα εργονομίας, υπέφερα από μυοσκελετικά. Επίσης, έφερα τη δουλειά στο σπίτι και δυσκολεύτηκα να βάλω όρια.

Προσπάθησα ειλικρινά να είμαι αντικειμενική σε αυτή την έρευνα. Αναρωτιέμαι όμως, κατά πόσο είναι εφικτό ένας ερευνητής να βγάλει έξω από την έρευνα τον εαυτό του; Η προσωπικότητα του ερευνητή είναι ανθρώπινο να επηρεάσει την έρευνά του σε κάθε πτυχή της. Από το θέμα που θα επιλέξει να πραγματευτεί, τον τρόπο που θα το προσεγγίσει, τις πηγές που θα αξιοποιήσει έως και το πώς θα πλησιάσει τον ερευνώμενο πληθυσμό για να αντλήσει το δείγμα του. Προσπάθησα πολύ να είμαι αντικειμενική και αμερόληπτη, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι εκλείπουν οι αστοχίες. Θα ξανατονίσω ότι είμαι κι εγώ μία από αυτούς. Τι σημαίνει αυτό; Πρακτικά σημαίνει ότι, υπό μία έννοια, είσαι μέσα στον ερευνώμενο πληθυσμό αλλά εσύ προσπαθείς να είσαι έξω. Να είσαι αντικειμενικός, ουδέτερος παρατηρητής και να υπηρετείς την έρευνά σου. Να προσπαθείς, να έχεις επίγνωση κάθε στιγμή ότι δεν πρέπει να παρασυρθείς από όσα εσύ νομίζεις, αλλά να κρατηθείς γερά από τα στοιχεία, τα τεκμήρια, να βασιστείς σε αυτά και αυτά να ερμηνεύσεις. Είναι όπως όταν λύνεις ένα πρόβλημα ή βοηθάς κάποιον. Αν δεν είσαι ψύχραιμος και νηφάλιος θα



αποτύχεις. Νάφε καί μέμνασο ἀπιστεῖν. Και να εξετάζεις το καθετί από παντού, να μην είσαι μονολιθικός, να μην αρκείσαι σε αυτό που μοιάζει προφανές.

Θα μου πεις ότι η έρευνα αυτή δεν είναι εθνογραφική για να κάνω αναστοχασμό και θα έχεις δίκιο. Επέλεξα την ποσοτική προσέγγιση παρά τις λιγοστές μου γνώσεις, γιατί έκρινα ότι η προσέγγιση αυτή ήταν πιο δόκιμη για την έρευνά μου. Όμως, δεν ήταν μόνο αυτό. Δευτερευόντως, ήθελα να δοκιμαστώ και στην ποσοτική, για να βελτιωθώ. Γιατί μία ποσοτική έρευνα να έχει αναστοχασμό; Γιατί ακόμα και στην ποσοτική μπορεί να υπεισέλθουν υποκειμενικές κρίσεις. Ίσως σε μικρότερο βαθμό από την ποιοτική αλλά ξαναλέω, αφού ο ερευνητής είναι άνθρωπος και όχι υπολογιστής, κάπου μπορεί να δώσει τη δική του ερμηνεία και αυτή να είναι εσφαλμένη. Τουλάχιστον ξεκαθαρίζω ότι κινήθηκα με τις καλύτερες προθέσεις. Κρίνε τώρα εσύ το αποτέλεσμα.

M. K.



Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.