



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MASTER IN BUSINESS**  
**ADMINISTRATION (MBA)”**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**«Η τηλεργασία κατά την περίοδο της Πανδημίας στην ελληνική δημόσια  
διοίκηση (Περιπτώσεις εφαρμογής στα ΑΕΙ της Κρήτης)»**

---

Σπυριδάκη Πανδώρα

Επιβλέπων Καθηγητής: Μουστάκης Βασίλης

Τριμελής Επιτροπή: Μουστάκης Βασίλης

Κοντογιάννης Θωμάς

Τσαφάρáκης Στέλιος

Αύγουστος 2024

Αφιερώνεται στους γονείς μου, τα αδέρφια μου,  
τα ανίψια μου, την αγαπημένη μου θεία,  
τους φίλους και τους συναδέλφους μου

## *Ευχαριστίες*

Με την παρούσα εργασία, ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κ. Μουστάκη Βασίλη, για την αμέριστη υπομονή του, τη συμβολή και την υποστήριξη του καθώς και τις πολύτιμες συμβουλές και καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συμμετείχαν στην έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο και όλους εκείνους που ήταν δίπλα μου σε αυτό το όμορφο αλλά και δύσκολο ταξίδι γνώσεων.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

Περίληψη.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Θεωρητική προσέγγιση .....	10
2.1.Ορισμοί- Χαρακτηριστικά τηλεργασίας.....	10
2.2. Ιστορική Αναδρομή της τηλεργασίας στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.....	11
2.3. Νομικό Πλαίσιο της τηλεργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	14
2.4 Νομικό Πλαίσιο της τηλεργασίας στην Ελλάδα.....	17
2.5 Η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας.....	19
2.6. Συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας.....	20
2.7. Εκπαίδευση- Απόδοση ανθρώπινου δυναμικού.....	22
2.8. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της τηλεργασίας.....	23
2.9. Τεχνολογία και τηλεργασία.....	27
2.10. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω τηλεργασίας.....	30
2.11. Μορφές της τηλεργασίας.....	33
2.12. Αναγκαιότητα της έρευνας.....	35
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία της έρευνας.....	36
3.1. Μεθοδολογία και Σχεδιασμός της έρευνας.....	36
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Αποτελέσματα της έρευνας.....	38
4.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου.....	38

4.2. Συσχετίσεις- Συγκρίσεις.....	49
4.3. Εξαρτημένες- Ανεξάρτητες μεταβλητές.....	56
 Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία της έρευνας.....	63
5.1. Μεθοδολογία και Σχεδιασμός της έρευνας.....	63

Βιβλιογραφία

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εκπονείται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, με κατεύθυνση τη Δημόσια Διοίκηση. Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η έρευνα ως προς την καταγραφή δεδομένων για τη χρήση της τηλεργασίας στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Κρήτης (Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Πολυτεχνείο Κρήτης) και τις συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19.

Στόχος της εργασίας είναι να αναλυθεί το μοντέλο της τηλεργασίας τόσο ως προς τα πλεονεκτήματα όσο και ως προς τα μειονεκτήματα που μπορεί να περιέχει. Επίσης, είναι σημαντικό να καταγραφούν τα παραπάνω, ώστε να γνωρίζουμε το πώς λειτούργησε η τηλεργασία ως μία νέα μέθοδος εργασίας στον Δημόσιο Τομέα, γιατί έτσι θα βοηθήσει την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης, σε μελλοντικές ανάγκες και καταστάσεις αλλά και στην αξιοποίηση του για την βέλτιστη λειτουργία των υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας καταδεικνύουν ότι η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 εξελίχθηκε σε μια αναγκαία λύση για την εξασφάλιση της συνέχειας των υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα προστατευόταν η δημόσια υγεία. Τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Κρήτης προσαρμόστηκαν άμεσα στη νέα πραγματικότητα, διασφάλισαν τη συνεχιζόμενη παροχή υπηρεσιών προς το κοινό που συνδιαλέγονται, αντιμετώπισαν προκλήσεις και δυσκολίες όπως η απουσία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης, η έλλειψη εκπαίδευσης και τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και η αποξένωση λόγω μη επαφής με τους συναδέλφους. Παράλληλα όμως, η χρήση

της τηλεργασίας κατάφερε να προστατέψει την υγεία των εργαζομένων καθώς και να εξοικονομήσει χρόνο μετακίνησης μεταξύ οικείας και εργασίας.

Η εμπειρία της τηλεργασίας κατά την πανδημία έχει ανοίξει συζητήσεις σχετικά με τη μόνιμη υιοθέτηση αυτής της πρακτικής στη δημόσια διοίκηση γενικά, με στόχο τη συνέχιση της ευελιξίας και της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πολιτών. Οπότε, μπορούμε να πούμε ότι η τηλεργασία, λοιπόν, όχι μόνο αποτέλεσε μια άμεση απάντηση στην πανδημία, αλλά προκάλεσε και σημαντικές αλλαγές στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή**

Κατά τη διάρκεια της Πανδημίας στην Ελλάδα, υπήρξε η ανάγκη για τον δημόσιο τομέα να χρησιμοποιήσει σε μεγάλο βαθμό την τηλεργασία ως μέσο για την επίτευξη και ολοκλήρωση των εργασιών που απαιτούνται σε καθημερινή βάση από τους διάφορους δημόσιους φορείς για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του.

Στην παρούσα εργασία αναλύονται μέσα από έρευνα οι απαντήσεις των εργαζομένων στα ΑΕΙ της Κρήτης και συγκεκριμένα οι διοικητικοί υπάλληλοι. Σκοπός της έρευνας είναι να παρουσιαστούν μέσα από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, οι συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά τη χρήση της τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας, η απόδοση των εργαζομένων εκείνο το διάστημα και αν είναι χρήσιμο να επεκταθεί η χρήση και μετά το τέλος της πανδημίας. Επίσης, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που υπάρχουν ήδη, να προταθούν λύσεις βελτιστοποίησης και να αναδειχθούν τα στοιχεία που ήδη καθιστούν σημαντική τη χρήση της τηλεργασίας στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Κρήτης. Όλα τα παραπάνω, καθορίζονται μέσα από ένα πλαίσιο ερωτήσεων που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, τα τεχνολογικά μέσα και το επίπεδο που χρησιμοποιούνται, τους Φορείς, την ιεραρχική θέση, τα έτη προϋπηρεσίας καθώς και το τμήμα στο οποίο απασχολούνται. Βασικός στόχος λοιπόν, είναι το πόσο κατάφεραν τα ΑΕΙ της Κρήτης να ανταπεξέλθουν στα παραπάνω.

Η δομή της εργασίας αναπτύσσεται στο θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά την τηλεργασία, αλλά και στο ερευνητικό μέρος, σχετικά με τη συλλογή δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την τηλεργασία στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, το νομικό πλαίσιο που τη διέπει, τις συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά την περίοδο της Πανδημίας καθώς και την εκπαίδευση, απόδοση και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, αναλύονται οι μορφές της τηλεργασίας καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προέκυψαν. Στο επόμενο στάδιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Για την άντληση των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια προς εργαζόμενους στα ΑΕΙ της Κρήτης που έκαναν χρήση της τηλεργασίας, ώστε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα του κατά πόσο οι συνθήκες ήταν κατάλληλες και

ευνοϊκές για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για το σύνολο της διοίκησης. Τα δεδομένα τα οποία συγκεντρώθηκαν αναλύθηκαν μέσω του λογισμικού SPSS και στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από τους πίνακες που έχουν δημιουργηθεί σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Τέλος, παρουσιάζονται τα συνολικά συμπεράσματα που προέκυψαν και παρατηρείται αν εκπληρώθηκαν οι αρχικοί στόχοι που είχαν τεθεί.

## **Κεφάλαιο 2º: Θεωρητική προσέγγιση**

### **2.1 Ορισμοί- χαρακτηριστικά τηλεργασίας**

Τηλεργασία ονομάζεται η μορφή εργασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή, κάνοντας χρήση των σύγχρονων μορφών τεχνολογίας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται είτε από το σπίτι τους, είτε από άλλα σημεία, χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο. Η τηλεργασία, ως ευρύτερος όρος, αναφέρεται στην εκμηδένιση των περιορισμών της απόστασης των μετακινήσεων. Το πρόσωπο που εργάζεται εξ' αποστάσεως ονομάζεται τηλεεργαζόμενος. Για να θεωρηθεί επιτυχημένο ένα πρόγραμμα τηλεργασίας, απαιτείται ένας τρόπος διοίκησης που θα βασίζεται περισσότερο στα αποτελέσματα και όχι τόσο στη στενή παρακολούθηση των επιμέρους εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Τζακ Νίλλες (1973), αυτό αναφέρεται επίσης ως Διοίκηση μέσω Στόχων σε αντίθεση με τη Διοίκηση μέσω Επιτήρησης.

Η τηλεργασία μπορεί να γίνει χρήσιμη και αποτελεσματική για τις εταιρείες και τις επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να επικοινωνούν μεταξύ τους εξ' αποστάσεως, εξοικονομώντας έτσι το χρόνο και το κόστος μετακίνησης, τα οποία συνεπάγονται. Καθώς τα τελευταία χρόνια οι *ευρυζωνικές* συνδέσεις internet όλο και αυξάνονται, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν βέλτιστες συνδέσεις στον προσωπικό τους χώρο για να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να συνδέονται με το εταιρικό τους intranet και τα ενδοδίκτυα τηλεφωνίας της εταιρείας.

Στις μέρες μας, οι τηλεεργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν τους φορητούς υπολογιστές (laptop) τους παντού και να κάνουν χρήση τόσο στο γραφείο όσο και στο σπίτι, όσο και οπουδήποτε αλλού. Η διαθεσιμότητα πλέον της ασύρματης τεχνολογίας (WiFi) αλλά και η εξέλιξη της τεχνολογίας του Cloud Computing, έχουν δώσει την δυνατότητα της πρόσβασης σε απομακρυσμένους διακομιστές μέσω του λογισμικού και του κατάλληλου τεχνικού εξοπλισμού.

Η τηλεργασία διευκολύνεται από διάφορα εργαλεία, όπως τα λογισμικά ομάδων, τα εικονικά ιδιωτικά δίκτυα (VPNs), τις τηλε-διασκέψεις και άλλα.

## 2.2 Ιστορική αναδρομή της τηλεργασίας στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Την τηλεργασία τη βρίσκουμε στις απαρχές της τεχνολογίας της δεκαετίας του 1970, με την διασύνδεση γραφείων με τις κεντρικές υποδομές μέσω τερματικών με τη χρήση τηλεφωνικών γραμμών ως γέφυρας δικτύων. Η συνεχής μείωση του κόστους και η αύξηση της απόδοσης και της χρήσης των προσωπικών υπολογιστών (PCs), οδήγησε στην αποκέντρωση ακόμα περισσότερο, μεταφέροντας έτσι το γραφείο στον προσωπικό χώρο ή στο σπίτι. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, υπήρχε η δυνατότητα να συνδέονται οι εργαζόμενοι από το σπίτι με την κεντρική μονάδα της εταιρείας, χρησιμοποιώντας προσωπικούς υπολογιστές και την αντίστοιχη τεχνολογία εξομοίωσης τερματικών (terminal emulation).

Αν εξετάζαμε προσεκτικά την κατάσταση στην Ελλάδα πριν το 2005, θα μπορούσαμε εύκολα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι τοπικές επιχειρήσεις μέχρι τότε δεν είχαν γνωρίσει την έννοια της τηλεργασίας, εκτός από το γεγονός ότι η φυσική και κοινωνική δομή της χώρας ευνοεί την ανάπτυξη και την ενσάρκωση νέων τρόπων απασχόλησης.

Οι περισσότερες δημόσιες αρχές, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών οργανισμών όπως οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες, είναι εγκατεστημένες σε μεγάλα αστικά κέντρα, οι οποίες έχουν σημαντική οικιστική πυκνότητα. Παρ' όλα αυτά, η Ελλάδα είναι κατά βάση επαρχιακή χώρα και συνεχώς οι κάτοικοι της μεταφέρονται από τις περιφερειακές επαρχίες στα αστικά κέντρα. Αυτό οδηγεί στη σταδιακή αποδυνάμωση του ρόλου των επαρχιακών περιφερειών στην οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας, η οποία συνοδεύεται με ελεγχόμενη εξέλιξη και ανάπτυξη αστικών κέντρων. Διά μέσου της τηλεργασίας, πολλές λειτουργίες οι οποίες μέχρι τώρα έπαιρναν θέση σε γραφεία, μπορούν να αντικατασταθούν είτε από εργασία από το σπίτι είτε από κέντρα τηλεργασίας τα οποία βρίσκονται σε απόσταση από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Λόγω του γεγονότος ότι μέχρι τώρα το κόστος για την υποστήριξη της απασχόλησης στο σπίτι δεν ήταν ακριβώς κίνητρο για κάποιον να δουλέψει από εκεί, η καλύτερη λύση θα ήταν η δημιουργία τηλεργασίας σε μακρινά μέρη, με επιχειρήσεις για παράδειγμα, που όλοι οι τηλεεργαζόμενοι να χρησιμοποιούνταν από την επικράτεια. Αυτά τα κέντρα θα παρέχουν όλο τον

απαραίτητο εξοπλισμό και επίσης θα είναι ικανά να προσφέρουν και όποια άλλη υποστήριξη προς τους εργαζόμενους, αν χρειαστεί.

Η Ελλάδα, πριν από την πανδημία ήταν η προτελευταία χώρα στην ΕΕ στην εφαρμογή της τηλεργασίας, με ποσοστό 2% ενώ στην τελευταία θέση βρισκόταν η Ιταλία με ποσοστό 1%.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η χρήση της τηλεργασίας παρατηρείται τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Στην συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά την πανδημία Covid-19, τα κράτη μέλη της Ευρώπης, κατανόησαν διαφορετικά το καθένα την εφαρμογή της τηλεργασίας και αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως η οικονομική ανάπτυξη, η γεωγραφική θέση, οι πολιτιστικές αξίες αλλά και ο πληθυσμός. Έτσι, ορισμένα κράτη μέλη οδηγήθηκαν προς την επανεξέταση των ευεργετικών αποτελεσμάτων που η τηλεργασία μπορεί να φέρει στην επιβίωση ή/ και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην τρέχουσα οικονομία.

Η απομακρυσμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε την περίοδο της πανδημίας ως μέσο προστασίας της υγείας των εργαζομένων, χωρίς να προκαλέσει πλήρη διαταραχή των επιχειρήσεων. Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι, ενδέχεται να θεωρούν ότι μπορεί να προκαλέσει περιορισμό των επαγγελματικών αλληλεπιδράσεων, απομόνωση σε σχέση με τους πελάτες και έλλειψη του κατάλληλου χώρου για την πραγματοποίηση της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά οι εργοδότες, μπορούν να αναφέρουν ότι χάνουν τον έλεγχο και την εποπτεία προς τους εργαζόμενους και ότι φοβούνται ότι μπορεί να προκύψουν διαρροές εμπιστευτικών δεδομένων και πληροφοριών.

Η απασχόληση εξ' αποστάσεως (τηλεργασία) είναι μια μορφή εργασίας που ταίριαζε πολύ καλά στην τρέχουσα οικονομία, η οποία βασίζεται στην παγκοσμιοποίηση, την ψηφιοποίηση και την αυξανόμενη ανάγκη για πρόσβαση και ανταλλαγή πληροφοριών. Ωστόσο, μπορεί να ειπωθεί ότι δεν υπάρχει ακόμα πολύ σαφής επιστημονική και νομοθετική οριοθέτηση μεταξύ της τηλεργασίας και των σχετικών εννοιών, όπως η απομακρυσμένη εργασία.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει συστηματική παρακολούθηση και καταγραφή του φαινομένου της τηλεργασίας μέσω στατιστικών που συλλέγονται από γενικές έρευνες πληθυσμού και επιχειρήσεων σε τακτική βάση. Μία πρώτη προσπάθεια εγγραφής και μέτρησης του φαινομένου ήταν μέσα στο πλαίσιο της έρευνας που διενεργήθηκε από την Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ, μέσω της ΕΔΕΤ ΑΕ και χρηματοδοτήθηκε μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας». Τα κύρια ευρήματα αυτής της έρευνας ήταν το έντονο ενδιαφέρον των χρηστών στον νέο τρόπο οργάνωσης

της εργασίας, καθώς και μία αισιόδοξη στάση απέναντι στη δυνατότητα που προσφέρει για αλλαγή της καθημερινότητας των εργαζομένων και της εργασιακής τους σχέσης. Εκτός από τα στατιστικά ευρήματα που αφορούν κυρίως τις τάσεις στην εξάπλωση της τηλεργασίας μεταξύ του πληθυσμού και των επιχειρήσεων, το θέμα της τηλεργασίας στην Ελλάδα είναι περιορισμένο και αφορά κυρίως:

- Μεγάλες επιχειρήσεις- πολυεθνικές που έχουν αρχίσει να υιοθετούν τις πρακτικές και τα μοντέλα τηλεργασίας στις μητρικές τους εταιρείες στο εξωτερικό
- Αυτοαπασχολούμενους σε επαγγέλματα που απαιτούν εξοικείωση με τη χρήση νέων τεχνολογιών (H/Y, Διαδίκτυο). Τέτοιες επαγγελματικές κατηγορίες αποτελούνται από συγγραφείς, δημοσιογράφους, μεταφραστές, λογιστές, προγραμματιστές, αρχιτέκτονες κλπ

Στην Ελλάδα το φαινόμενο της τηλεργασίας δεν έχει διαδοθεί σε εκτεταμένο επίπεδο παρά το γεγονός ότι υπάρχει ένα γενικό ενδιαφέρον σε αυτόν τον νέο τρόπο οργάνωσης της εργασίας και τις αλλαγές στη σχέση εργαζομένου με την εργασία του.

Τρεις φορείς που υποστηρίζουν τον μηχανισμό της τηλεργασίας στην Ελλάδα, ήταν (και κάποια εξακολουθούν να είναι) λειτουργικά:

- Το ανθρώπινο δίκτυο για τη διάδοση της έρευνας και της τεχνολογικής γνώσης για την τηλεργασία «ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ 2000».
- Το πιλοτικό κέντρο στην Λάρισα «ΔΗΜΗΤΡΑ».
- Το τηλεδίκτυο που δημιουργήθηκε μέσω του «ΔΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»

Οι δύο τελευταίες δραστηριότητες έχουν έναν περιφερειακό χαρακτήρα, ενώ η πρώτη είναι μία δραστηριότητα ενίσχυσης για τη συνεργασία οργανισμών από τον ευρύτερο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα με ενδιαφέρον για θέματα της τηλεργασίας. Από τα παραπάνω, το μόνο που βρίσκεται ακόμα σε λειτουργία είναι το «ΔΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΤΙΚΗ ΑΕ/ ZEUS CONSULTANTS ΑΕ».

Στην Ελλάδα το ποσοστό των τηλεργαζόμενων είναι πιο λίγο από 0,1%, ενώ τον ίδιο χρόνο άλλες χώρες της ΕΕ έχουν ξεπεράσει το 3,9% όπως η Δανία. Ειδικά το 0,5% του ενεργού εργατικού δυναμικού είναι τηλεργαζόμενοι (περιστασιακής και πλήρης απασχόλησης).

Σύμφωνα με έρευνες ο αριθμός των επιχειρήσεων που κάνουν χρήση της τηλεργασίας είναι αναμενόμενο να 5πλασιαστεί μέσα στα επόμενα 5 χρόνια. Ωστόσο, μόνο το 0,1% των ιδιωτικών επιχειρήσεων -κυρίως πολυεθνικών- απασχολούν προσωπικό με τηλεργασία. Το 1997, το εργατικό δυναμικό της Ελλάδας ήταν 3.680.000 άνθρωποι από τους οποίους οι 16.380 ήταν τηλεργαζόμενοι σε ποσοστό 0,46%. Το ποσοστό εργατικού δυναμικού της Ελλάδας με λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν 27,57% ενώ το 0% του εργατικού δυναμικού είχε B-ISDN. Ακολουθώντας τα στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την ετήσια έκθεση της τηλεργασίας του 1997, συγκριτικά με τα πρόσφατα στατιστικά για την πρακτική της τηλεργασίας στην Ελλάδα, ερχόμαστε στο συμπέρασμα ότι η Ελλάδα μπορεί να είναι μία χώρα που προσφέρει το αναγκαίο γεωγραφικό μέγεθος για να εξασκηθεί η τηλεργασία, αλλά είναι και μία από τις πιο αργές χώρες όσον αφορά την ενσάρκωση του νέων τεχνολογιών και της τηλεργασίας.

### **2.3 Νομικό πλαίσιο της τηλεργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε την απασχόληση εξ' αποστάσεως (τηλεργασία), όπου μέσω της πληροφορικής μπορεί να αλλάξει τη μορφή απασχόλησης. Ο όρος «τηλεργασία» χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία ομάδα δραστηριοτήτων όπου η εργασία πραγματοποιείται μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων σε συνδυασμό με πληροφοριακές τεχνολογίες. Ο όρος «γραφείο» όπως και ένα σταθερό γεωγραφικά καθορισμένο μέρος παύει να υφίσταται.

Η τηλεργασία είναι ένα φαινόμενο που μας αφήνει μεγάλα περιθώρια για διαφορετικές προσεγγίσεις. Κοινό χαρακτηριστικό για όλους τους τύπους της τηλεργασίας είναι ο τρόπος εργασίας και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

Ο όρος τηλεργασία καθώς και οι αρχές που διέπουν την τηλεργασία, ήταν μακριά ένα βασικό θέμα συζήτησης μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των σωματείων των εργοδοτών. Όμως από ορισμένες συμφωνίες που τελικά υπέγραψαν, ήταν η βάση και η αρχή για τις αλλαγές στη νομοθεσία για αυτά τα θέματα. Το υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος που έχει κερδίσει το θέμα της τηλεργασίας οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της προσέλευσης, των κινήτρων και της διατήρησης των

εργαζομένων, δεδομένης της αποφασιστικής συμβολής που μπορεί να έχει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επαγγελματικής ζωής και της ευελιξίας του ωραρίου της εργασίας.

Η ευρεία χρήση της τηλεργασίας σε μία οικονομία μπορεί να αποφύγει τη συμφόρηση στα μεγάλα αστικά κέντρα και να μειώσει τη ρύπανση. Επίσης, θα μπορούσε να θεωρηθεί ένας καλός τρόπος διευκόλυνσης της πρόσβασης στην αγορά εργασίας σε άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες ή που ζουν σε απομονωμένα μέρη.

Οι στόχοι που τέθηκαν στη σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα στις 23-24 Μαρτίου 2000 αποτελούν τη βάση της ευρωπαϊκής νομοθεσίας σχετικά με την τηλεργασία, και είναι ευρέως αποδεκτοί. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν επίσης την εκτέλεση του e-Europe Σχέδιο Δράσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι η μετάβαση σε μια ψηφιακή οικονομία βασισμένη στη γνώση, θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και αγορά εργασίας.

Για τους στόχους που τέθηκαν σε αυτή τη συνεδρίαση, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκπόνησε το σχέδιο δράσης e-Europe 2002 για το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο που πραγματοποιήθηκε στις 19-20/6/2000. Το Σχέδιο Δράσης προσδιόρισε τον εκσυγχρονισμό στην οργάνωση της δουλειάς όπως και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΕΕ. Το σχέδιο δράσης e-Europe 2002 για το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο τόνισε ότι η μεγαλύτερη ευελιξία θα οδηγήσει σε πλεονεκτήματα που προσφέρονται από ένα ευέλικτο χρόνο και χώρο εργασίας και ότι οι κοινωνικοί εταίροι κλήθηκαν, προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών, να υποστηρίξουν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.

Μια απάντηση σε αυτήν την πρόκληση που προσδιορίστηκε στο σχέδιο ήταν να καταλήξουν οι κοινωνικοί εταίροι από τα κράτη μέλη σε συμφωνίες που θα υποστήριζαν - όπου ήταν δυνατόν- μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία. Η τηλεργασία δόθηκε ως παράδειγμα για μια τέτοια ευελιξία (e-Europe 2002). Προκειμένου να υποστηρίξουν αυτήν την πρωτοβουλία, οι κοινωνικοί εταίροι υπέγραψαν τη συμφωνία-πλαίσιο για την τηλεργασία στις Βρυξέλλες στις 16/7/2002. Οι υπογράφωντες ήταν η Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνδικάτων (ETUC), η Ένωση Βιομηχανικών και Συνομοσπονδιών Εργοδοτών της Ευρώπης / Ευρωπαϊκή Ένωση Βιοτεχνών και Μικρών Επιχειρήσεων (UNICE/UEAPME) και το Κέντρο των Επιχειρήσεων με Δημόσια Συμμετοχή (ECPE). Η συμφωνία όριζε την έννοια της τηλεργασίας ως «αυτή τη μορφή οργάνωσης ή/ και η εκτέλεση της εργασίας με χρήση τεχνολογίας πληροφοριών, στο πλαίσιο σύμβασης/σχέσης

εργασίας, όπου η εργασία, η οποία θα μπορούσε επίσης να εκτελείται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, εκτελείται μακριά από αυτές τις εγκαταστάσεις σε τακτική βάση», και ο τηλεεργαζόμενος ορίστηκε ως «κάθε πρόσωπο που πραγματοποιεί τηλεεργασία».

Τα βασικά σημεία που έπρεπε να εξεταστούν καθορίστηκαν δεδομένης της ιδιαιτερότητας της τηλεεργασίας: ο εθελοντικός χαρακτήρας της, οι όροι απασχόλησης, η προστασία δεδομένων, η ιδιωτική ζωή, ο εξοπλισμός, η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια, η οργάνωση εργασίας, η εκπαίδευση των τηλεεργαζομένων και τα συλλογικά δικαιώματα των τηλεεργαζομένων. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπογράφωντες δε θεώρησαν απαραίτητο να μεταθέσουν αυτή τη συμφωνία σε ευρωπαϊκή οδηγία. Λόγω του γεγονότος ότι η συμφωνία είχε αναφέρει ότι η υλοποίηση της τηλεεργασίας θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί εντός τριών ετών από την υπογραφή της συμφωνίας, το 2006 τα υπογράφοντα μέρη εξέδωσαν την έκθεση με την ονομασία «Εφαρμογή της ευρωπαϊκής συμφωνίας- πλαίσιο για την τηλεεργασία», προκειμένου να αναλυθεί η κατάσταση της εκτέλεσης της τηλεεργασίας. Η συμφωνία είχε προσκληθεί να ενταχθεί στις 15 χώρες- μέλη κατά τον χρόνο της υπογραφής της. Να σημειωθεί ότι κατά τη στιγμή της έκθεσης, η διαδικασία εφαρμογής δεν είχε ακόμα ξεκινήσει και οι κοινωνικοί φορείς συζητούσαν πως να συμμετάσχουν σε αυτό.

Ορισμένα κράτη έχουν υιοθετήσει τις διατάξεις της ευρωπαϊκής συμφωνίας- πλαισίου με κάποια από αυτά να θεωρούν ότι είναι επαρκείς αυτές οι διατάξεις και κάποια άλλα ότι χρειάζεται να γίνουν τροποποιήσεις. Άλλα κράτη θεώρησαν ότι δεν ήταν απαραίτητο να εφαρμοστούν αυτές οι αρχές στο πλαίσιο της εθνικής νομοθεσίας, καθώς οι αρχές υιοθετήθηκαν και εφαρμόζονταν βάσει συμφωνιών που έχουν υπογραφεί από τα εμπορικά συνδικάτα σε εθνικό επίπεδο ή ακόμα και βάσει συμφωνιών που έχουν υπογραφεί σε κλαδικό, περιφερειακό ή και επιχειρηματικό επίπεδο.

Επίσης, υπάρχουν κράτη που αν και είχαν εφαρμόσει τον όρο της τηλεεργασίας στο εθνικό δίκαιο, αποφάσισαν, μετά την κατάσταση που δημιουργήθηκε από την πανδημία covid-19, ότι υπήρχε η δυνατότητα επιστροφής προς την διά ζώσης εργασία.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πολλές παραλλαγές στις οποίες διαφορετικά κράτη της ΕΕ έχουν κατανοήσει ότι εφαρμόζουν τις διατάξεις της ευρωπαϊκής συμφωνίας- πλαισίου για την τηλεεργασία, υπογεγραμμένη στις 16/7/2022 στις Βρυξέλλες. Αυτή η κατάσταση μπορεί να επηρεάσει τη δραστηριότητα και την πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε πολλές

ευρωπαϊκές χώρες, μη μπορώντας να υιοθετήσουν μια ενιαία πρακτική σχετικά με την τηλεργασία. Επίσης, είναι ακόμη απαραίτητο να διευκρινιστούν οι έννοιες της τηλεργασίας, της εξ' αποστάσεως εργασίας, της εργασίας από το σπίτι και της υιοθέτησης ενός ενιαίου τίτλου, δεδομένου ότι σε ορισμένα κράτη, αν και έχουν εφαρμόσει τις διατάξεις της ευρωπαϊκής συμφωνίας- πλαισίου, το έχουν κάνει υπό τον τίτλο της απομακρυσμένης εργασίας. Η εργασία από το σπίτι πρέπει να παραμείνει σε ένα κανονικό καθεστώς εργασίας. Επομένως, η νομοθεσία για την τηλεργασία πρέπει να είναι πολύ ευέλικτη ώστε να επιτραπεί η εύκολη λειτουργική μετάβαση από ένα κανονικό καθεστώς εργασίας στην τηλεργασία, προκειμένου να αποφευχθούν καταστάσεις σε ορισμένες πολιτείες κατά την έναρξη της πανδημίας Covid-19.

#### **2.4 Νομικό πλαίσιο της τηλεργασίας στην Ελλάδα**

Η πρώτη αναφορά της τηλεργασίας εμφανίζεται στη νομοθεσία των Ελλήνων στο άρθρο 1 του Ν.2369/1998, που ανέφερε την τηλεργασία μεταξύ των αποδεκτών μορφών εργασίας. Η Σταμάτη (2006) και η Λαμπουσάκη (2008) δείχνουν ότι στην Ελλάδα η εφαρμογή των προνοιών της Ευρωπαϊκής συμφωνίας- πλαισίου έγινε με την εισαγωγή τους στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση (2006-2007). Στο τρίτο άρθρο της συμφωνίας- πλαισίου, εισήχθησαν όροι σχετικά με τη γραπτή πληροφόρηση του εργαζομένου σχετικά με τους όρους που διέπουν τη σύμβαση τηλεργασίας, τις πρόσθετες πληροφορίες που πρέπει να γίνονται γραπτώς σε σχέση με τον χώρο του εργαζομένου εντός του οργανισμού. Όμως οι όροι αυτοί εκφράστηκαν με ασάφεια. Στο άρθρο 4 της συμφωνίας- πλαισίου, σύμφωνα με την Λαμπουσάκη (2008), αναφέρεται ότι οι τηλεεργαζόμενοι έχουν τα ίδια δικαιώματα, προστατευόμενοι από τον εθνικό νόμο και τις συλλογικές συμφωνίες, με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στον κτιριακό χώρο του εργοδότη.

Το έγγραφο που συμφωνήθηκε στην Ελλάδα όριζε ότι, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές προϋποθέσεις που επιβλήθηκε η τηλεργασία, θα μπορούσε να κατοχυρωθεί με πρόσθετες ειδικές συλλογικές ή ατομικές συμβάσεις. Όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, ορίστηκε ότι όσοι καλούνται γενικά να επαληθεύουν τη συμμόρφωση με τις εθνικές διατάξεις (εργοδότης, εργαζόμενοι, συνδικαλιστικές οργανώσεις, υπάλληλοι υγείας και ασφάλειας) έχουν την ίδια υποχρέωση στην περίπτωση

της τηλεργασίας. Η συμφωνία επίσης εφαρμόστηκε και σε άλλες διατάξεις της ευρωπαϊκής συμφωνίας- πλαισίου: μη διάκριση, σεβασμός της ιδιωτικής ζωής, προστασία δεδομένων.

Η κυβέρνηση εκτίμησε αυτή την πρωτοβουλία, θεωρώντας την ως ευκαιρία για τα άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, αλλά και για τους κατοίκους των ελληνικών νησιών. Οι εργοδοτικές οργανώσεις ήταν κάπως επιφυλακτικές, λόγω του φόβου μειωμένης δυνατότητας ελέγχου των εργαζομένων, των πρόσθετων επενδύσεων που θα πρέπει να γίνουν για την αγορά εξοπλισμού, πιθανών διαρροών εμπιστευτικών δεδομένων και πιθανών προβλημάτων σχετικά με την παροχή εκπαίδευσης τηλεεργαζομένων. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, αν και είχαν θετική θέση για την τηλεργασία, είχαν ερωτήματα για τη φύση της σύμβασης εργασίας. Τόσο τα συνδικάτα όσο και οι εργοδοτικές οργανώσεις συμφώνησαν να εισαγάγουν ένα πιο συγκεκριμένο ρυθμιστικό πλαίσιο (Λαμπουσάκη, 2008).

Ο νόμος 3846/2010 ρυθμίζει την τηλεργασία για τους εργοδότες στην Ελλάδα σύμφωνα με το 5<sup>ο</sup> άρθρο, αναφερόμενος στο χρονικό διάστημα εντός του οποίου ο εργοδότης όφειλε να επικοινωνούν με τις πληροφορίες των εργαζομένων που σχετίζονται με τη σύμβαση τηλεργασίας, στην περίοδο κατά την οποία η σύμβαση θα μπορούσε να ζητηθεί (από οποιοδήποτε μέρος) και στην υποχρέωση του εργοδότη να επιβαρυνθεί το κόστος της τηλεργασίας.

Το νομοθετικό Διάταγμα της 11<sup>ης</sup> Μαρτίου 2020, που εκδόθηκε για τον καθορισμό των επειγόντων μέτρων που θα πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της εμφάνισης του Covid-19 και την εξάπλωση του, επέτρεπε στους εργοδότες τη χρήση της τηλεργασίας (χρησιμοποιώντας τον όρο της εξ' αποστάσεως εργασίας) και την οργάνωση προβλημάτων που προκύπτουν σε σχέση με αυτήν.

Οι συνθήκες εργασίας των τηλεεργαζομένων οι οποίες αναφέρονται στον κανονισμό λειτουργίας που περιλαμβάνεται στο νέο νομοσχέδιο εργασιακών σχέσεων, το οποίο ψηφίστηκε από τη Βουλή των Ελλήνων στις 7/8/1998 και δημοσιεύθηκε ως Ν. 2639/ 98 στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης στις 2/9/1998. Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος με θέμα «Ρύθμιση Εργασιακών Σχέσεων, Σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις», ορίζει ότι όσοι εξαρτώνται με εργασιακή σχέση μέσω συμφωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, εμπλέκονται στην υποχρέωση παροχής υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων της πληρωμής ανά μονάδα τηλεργασίας, εφόσον οι συμφωνίες αυτές είναι γραπτώς και κοινοποιούνται εντός 15 ημερών προς την αρμόδια

Επιθεώρηση Εργασίας . Ωστόσο, οι ρυθμιστικές δομή για όλες τις άτυπες μορφές απασχόλησης, δεν ορίζονται ούτε αναλύονται σε επιμέρους τύπους .

## **2.5 Η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας**

Η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 παρουσίασε σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις. Ακολουθούν οι βασικές διαφορές και οι αλλαγές που παρατηρήθηκαν:

### **Πριν την πανδημία**

- **Περιορισμένη εφαρμογή:** Η τηλεργασία ήταν περιορισμένα διαδεδομένη στους δημόσιους τομείς. Με αποτέλεσμα πολλές υπηρεσίες απαιτούσαν φυσική παρουσία των εργαζομένων, καθιστώντας την εξ αποστάσεως εργασία σπάνια.
- **Δομές και πολιτικές:** Υπήρχαν περιορισμένες πολιτικές και πρωτόκολλα για την υποστήριξη της τηλεργασίας, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο που να διευκολύνει την εφαρμογή αυτής της μορφής εργασίας.
- **Κουλτούρα εργασίας:** Η εργασιακή κουλτούρα ήταν συχνά προσανατολισμένη προς την φυσική παρουσία και την παραδοσιακή εργασία στο γραφείο, με την τηλεργασία να θεωρείται ως μια εξαιρετικά σπάνια επιλογή.

### **Κατά τη διάρκεια της πανδημίας**

- **Εκτενής υιοθέτηση:** Με την πανδημία, πολλές δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί αναγκάστηκαν να επιταχύνουν τη διαδικασία υιοθέτησης της τηλεργασίας και έτσι σημαντικός αριθμός υπαλλήλων άρχισε να εργάζεται εξ αποστάσεως για να διασφαλιστεί η υγεία τους.
- **Ανάπτυξη υποδομών:** Οι δημόσιοι φορείς επένδυσαν στην τεχνολογία και τις υποδομές για να υποστηρίξουν την τηλεργασία, όμως αυτό περιλάμβανε την προμήθεια λογισμικού, την αναβάθμιση του εξοπλισμού και την εκπαιδευτική υποστήριξη για τους υπαλλήλους.

- **Νέες πολιτικές και κανονισμοί:** Δημιουργήθηκαν ειδικές πολιτικές για την τηλεργασία, προκειμένου να διευκολυνθεί η απομακρυσμένη εργασία. Αυτές περιλάμβαναν κανόνες για τη διαχείριση της απόδοσης και τη διασφάλιση της ασφάλειας των δεδομένων.
- **Αλλαγή στην κουλτούρα:** Η πανδημία προώθησε μια αλλαγή στον τρόπο σκέψης σχετικά με την εργασία. Οι δημόσιοι οργανισμοί συνειδητοποίησαν τις δυνατότητες της τηλεργασίας και πολλοί υπάλληλοι αναζητούσαν αυτή τη μορφή εργασίας ως μια βιώσιμη επιλογή και μετά την πανδημία.

Οπότε η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση είχε περιορισμένη εφαρμογή πριν από την πανδημία, αλλά η ανάγκη για προστασία της δημόσιας υγείας έφερε σημαντικές αλλαγές. Η εμπειρία κατά τη διάρκεια της πανδημίας μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις στην υιοθέτηση της τηλεργασίας και την οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών στο μέλλον.

## **2.6 Συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας**

Κατά την εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας, ιδιαίτερα σε δημόσιους οργανισμούς κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, δημιουργήθηκαν αρκετές συνθήκες που επηρεάζουν την εργασία και την οργάνωση των υπηρεσιών. Ορισμένες από αυτές τις συνθήκες περιλαμβάνουν τις παρακάτω κατηγορίες:

### **Αναγκαστική προσαρμογή:**

- Οι δημόσιοι οργανισμοί αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν γρήγορα στη νέα κατάσταση, αναπτύσσοντας νέα προγράμματα εργασίας και διαδικασίες για την υποστήριξη της τηλεργασίας.

### **Τεχνολογικές υποδομές:**

- Επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα, λογισμικό συνεργασίας (π.χ., Microsoft Teams, Zoom) και εξοπλισμό (όπως laptops και δυνατότητες VPN) για να διευκολυνθεί η απομακρυσμένη εργασία.

### **Νέες πολιτικές και κανονισμοί:**

- Δημιουργία κανονισμών και πολιτικών που ρυθμίζουν τη δουλειά από το σπίτι, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων όπως η διαχείριση της απόδοσης, η προστασία των δεδομένων και η ασφάλεια πληροφοριών.

### **Αλλαγές στην κουλτούρα εργασίας:**

- Μετάβαση από μια παραδοσιακή κουλτούρα φυσικής παρουσίας σε ένα μοντέλο που επιτρέπει τη μεγαλύτερη ευελιξία και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων.

### **Προκλήσεις στην επικοινωνία:**

- Δημιουργήθηκαν προκλήσεις στην επικοινωνία και τη συνεργασία, καθώς η απουσία φυσικής επαφής μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις ή στην αδυναμία δημιουργίας ομάδων.

### **Προσωπικά και ψυχολογικά ζητήματα:**

- Ορισμένα άτομα μπορεί να αντιμετωπίζουν προβλήματα μοναξιάς, στρες και διαχείρισης του χώρου εργασίας στο σπίτι, γεγονός που επηρεάζει την παραγωγικότητά τους.

### **Διαχείριση χρόνου:**

- Η τηλεργασία απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση χρόνου και αυτοπειθαρχία, καθώς οι υπάλληλοι μπορεί να βρουν δύσκολο τον διαχωρισμό εργασίας και προσωπικής ζωής.

### **Εκπαίδευση και υποστήριξη:**

- Παρείχε νέα εκπαιδευτικά προγράμματα και υποστήριξη στους υπαλλήλους για την εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες και διαδικασίες.

### **Αξιολόγηση απόδοσης:**

- Ανάγκη επαναξιολόγησης των κριτηρίων και μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, προσαρμοσμένων στις νέες συνθήκες.

Αυτές οι συνθήκες που δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας είναι σημαντικές για την κατανόηση των επιπτώσεων της εξ' αποστάσεως εργασίας στους δημόσιους οργανισμούς και τη μελλοντική τους οργάνωση.

## **2.7 Εκπαίδευση- απόδοση ανθρώπινου δυναμικού**

Η πανδημία Covid-19 έχει φέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, με την τηλεργασία να γίνεται αναγκαιότητα για πολλές επιχειρήσεις. Η μετάβαση αυτή έχει επηρεάσει την εκπαίδευση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω εξετάζονται μερικές βασικές πτυχές αυτής της επίδρασης:

### **Στην Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**

- **Έλλειψη Προσωπικής Επαφής:** Η μετάβαση από τη φυσική παρουσία στην εικονική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει την αμεσότητα και την αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων.
- **Τεχνολογικές Δυσκολίες:** Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών απαιτεί τεχνικές γνώσεις και εξοπλισμό, κάτι που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για κάποιους εργαζόμενους.
- **Αλλαγή Εκπαιδευτικών Μεθόδων:** Η μετάβαση σε διαδικτυακά μαθήματα και σεμινάρια απαιτεί προσαρμογή στις νέες μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης.
- **Επένδυση σε Τεχνολογικές Υποδομές:** Η παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και λογισμικού στους εργαζόμενους είναι κρίσιμη για την απρόσκοπτη λειτουργία της τηλεργασίας.
- **Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού:** Η δημιουργία και χρήση διαδραστικού και προσαρμοσμένου υλικού για διαδικτυακά μαθήματα μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.
- **Ενίσχυση της Επικοινωνίας:** Η συχνή και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση σύνδεσης και συμμετοχής.

## Απόδοση Ανθρώπινου Δυναμικού

- **Ευελιξία και Ισορροπία Εργασίας-Προσωπικής Ζωής:** Η τηλεργασία μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία, βελτιώνοντας την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, κάτι που μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και την απόδοση.
- **Μείωση Μετακινήσεων:** Η εξάλειψη των καθημερινών μετακινήσεων μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, καθώς και σε μειωμένη κόπωση.
- **Αυτονομία και Υπευθυνότητα:** Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται καλύτερα τον χρόνο τους, κάτι που μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση αυτονομίας και υπευθυνότητας.

### 2.8 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας

Η τηλεργασία προσφέρει πλεονεκτήματα τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στην κοινωνία και τους οικονομικούς φορείς. Όσον αφορά τους τηλεεργαζόμενους ως πλεονέκτημα μπορεί να αναφερθεί η εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται η δυνατότητα να οριοθετήσουν το χρόνο τους και να καλύψουν και άλλες προσωπικές τους ανάγκες, οικογενειακής ή κοινωνικής φύσεως (J. Gimenez-Nadal et al., 2018). Επίσης, με την τηλεργασία, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τον τόπο καθώς και το χρόνο απασχόλησης του. Παρακάτω παρουσιάζονται τα οφέλη και οι προκλήσεις από την εφαρμογή του μοντέλου τηλεργασίας, όπως αυτά εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, για τους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία γενικότερα.

- **Ευελιξία και Ισορροπία Εργασίας-Προσωπικής Ζωής:** Οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμόσουν το ωράριο εργασίας τους στις προσωπικές και οικογενειακές τους ανάγκες, βελτιώνοντας την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- **Εξοικονόμηση Χρόνου και Κόστους Μετακίνησης:** Η εξάλειψη των καθημερινών μετακινήσεων εξοικονομεί χρόνο και χρήματα, ενώ μειώνει την κόπωση και το άγχος που σχετίζεται με την κυκλοφορία.

- **Αυξημένη Παραγωγικότητα:** Πολλοί εργαζόμενοι βρίσκουν ότι είναι πιο παραγωγικοί όταν εργάζονται από το σπίτι, λόγω της μείωσης των διακοπών και των περισπασμών που μπορεί να υπάρχουν σε ένα γραφείο.
- **Ευελιξία Τοποθεσίας:** Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλέψουν από οποιαδήποτε τοποθεσία, είτε είναι το σπίτι τους, είτε ένα καφέ, είτε ακόμα και ένα εξοχικό, εφόσον υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο.
- **Προσαρμοσμένο Περιβάλλον Εργασίας:** Οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν ένα προσωπικό και άνετο περιβάλλον εργασίας που να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ατομικές τους ανάγκες και προτιμήσεις.

### **Πλεονεκτήματα για τις Επιχειρήσεις**

- **Μείωση Λειτουργικών Εξόδων:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τα κόστη ενοικίασης, συντήρησης και εξοπλισμού γραφείων, καθώς και τα κόστη που σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες.
- **Αυξημένη Πρόσβαση σε Ταλέντα:** Η δυνατότητα πρόσληψης εργαζομένων ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσελκύσουν ταλαντούχους επαγγελματίες από όλο τον κόσμο.
- **Βελτιωμένη Παραγωγικότητα και Απόδοση:** Με την κατάλληλη διαχείριση και υποστήριξη, οι εργαζόμενοι σε τηλεργασία μπορούν να είναι πιο παραγωγικοί και να προσφέρουν υψηλότερη απόδοση.
- **Αυξημένη Ικανοποίηση και Διατήρηση Εργαζομένων:** Η τηλεργασία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων, μειώνοντας τα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού.
- **Προσαρμογή και Ανθεκτικότητα:** Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την τηλεργασία μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα σε απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως πανδημίες ή φυσικές καταστροφές, διασφαλίζοντας τη συνέχιση των εργασιών τους.

## Περιβαλλοντικά Οφέλη

- **Μείωση Εκπομπών Ρύπων:** Η μείωση των μετακινήσεων συμβάλλει στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και άλλων ρύπων, βοηθώντας στην προστασία του περιβάλλοντος.
- **Εξοικονόμηση Ενέργειας:** Με λιγότερα άτομα στα γραφεία, μειώνονται οι ανάγκες για θέρμανση, κλιματισμό και φωτισμό, οδηγώντας σε σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας.

## Προσωπική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

- **Ανάπτυξη Αυτονομίας και Υπευθυνότητας:** Η τηλεργασία ενισχύει την αυτονομία και την υπευθυνότητα των εργαζομένων, καθώς πρέπει να διαχειρίζονται μόνοι τους τον χρόνο και τις εργασίες τους.
- **Πρόσβαση σε Παγκόσμιες Εκπαιδευτικές Ευκαιρίες:** Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε διαδικτυακά σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης από όλο τον κόσμο, ενισχύοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους.

Παρά τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα, η τηλεργασία παρουσιάζει επίσης αρκετά μειονεκτήματα που μπορεί να επηρεάσουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τις επιχειρήσεις. Ακολουθούν τα κύρια μειονεκτήματα της τηλεργασίας:

## Μειονεκτήματα για τους Εργαζόμενους

- **Απομόνωση και Μοναξιά:** Η έλλειψη φυσικής επαφής με συναδέλφους μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απομόνωσης και μοναξιάς, επηρεάζοντας την ψυχική υγεία και την ευημερία των εργαζομένων.
- **Δυσκολίες στη Διατήρηση Οριοθέτησης Εργασίας-Προσωπικής Ζωής:** Η εργασία από το σπίτι μπορεί να δυσκολέψει τον διαχωρισμό μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οδηγώντας σε υπερβολική εργασία και εξάντληση.
- **Ανεπαρκής Εξοπλισμός και Υποδομή:** Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό ή την τεχνολογική υποδομή που απαιτείται για αποτελεσματική τηλεργασία, δημιουργώντας εμπόδια στην παραγωγικότητα.

- **Προκλήσεις στην Επικοινωνία:** Η έλλειψη άμεσης φυσικής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις, καθυστερήσεις και μειωμένη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.
- **Περιορισμένη Πρόσβαση σε Εργασιακή Υποστήριξη:** Η απομάκρυνση από τον φυσικό χώρο εργασίας μπορεί να δυσκολέψει την άμεση πρόσβαση σε υποστήριξη και βοήθεια από συναδέλφους ή προϊσταμένους.

### **Μειονεκτήματα για τις Επιχειρήσεις**

- **Δυσκολίες στην Εποπτεία και Αξιολόγηση:** Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων και η αξιολόγηση των επιδόσεών τους μπορεί να είναι πιο δύσκολη χωρίς την φυσική παρουσία και την άμεση παρατήρηση.
- **Διατήρηση Εταιρικής Κουλτούρας:** Η έλλειψη φυσικής παρουσίας και αλληλεπίδρασης μπορεί να δυσκολέψει τη διατήρηση και την προώθηση της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών.
- **Ασφάλεια Δεδομένων:** Η τηλεργασία αυξάνει τις προκλήσεις στην προστασία των δεδομένων και την ασφάλεια των πληροφοριών, λόγω των ποικίλων δικτύων και συσκευών που χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους.
- **Τεχνικά Προβλήματα:** Η εξάρτηση από την τεχνολογία αυξάνει την πιθανότητα τεχνικών προβλημάτων, όπως διακοπές στην πρόσβαση στο διαδίκτυο ή δυσλειτουργίες λογισμικού, που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία.
- **Δυσκολίες στην Ομαδική Συνεργασία:** Η έλλειψη φυσικής παρουσίας μπορεί να μειώσει την αίσθηση της ομάδας και να δυσκολέψει την ομαδική συνεργασία και την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων μέσω άμεσων συζητήσεων.

### **Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά Μειονεκτήματα**

- **Περιβαλλοντικά Οφέλη Μπορεί να Μειωθούν:** Αν οι εργαζόμενοι δουλεύουν από σπίτια που δεν είναι ενεργειακά αποδοτικά ή χρησιμοποιούν αυτοκίνητα για άλλες δραστηριότητες, τα περιβαλλοντικά οφέλη της τηλεργασίας μπορεί να μειωθούν.

- **Κοινωνική Ανισότητα:** Η τηλεργασία μπορεί να μην είναι εφικτή για όλους, ιδιαίτερα για όσους δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χώρο ή εξοπλισμό στο σπίτι, αυξάνοντας την κοινωνική ανισότητα.

Η γενίκευση της τηλεργασίας δεν είναι χωρίς κινδύνους. Οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν την εξαφάνιση συλλογικών μορφών εργασίας, η συχνά προσωρινή φύση της τηλεργασίας, καθώς και διαχωρισμοί όπως αυτοί μεταξύ ενός πυρήνα καλοπληρωμένων εργαζόμενων με σταθερή θέση εργασίας και μια κρούστα υπό αμειβόμενων και ανασφαλών εργατών. Ένας σπουδαίος κίνδυνος είναι και η δημιουργία ενός συναισθήματος αποξένωσης από τις κοινωνικές διαδικασίες για τους εργαζόμενους που εργάζονται μακριά από το επαγγελματικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να προσαρμοστεί το νομοθετικό πλαίσιο και να εξεταστούν οι συνέπειες της τηλεργασίας. Η ανάπτυξη πρακτικών τηλεργασίας που βασίζονται σε υγιείς βάσεις έχει θετικές συνέπειες για την οικονομία και την κοινωνία.

## **2.9 Τεχνολογία και τηλεργασία**

Η τεχνολογία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση και την επιτυχία της τηλεργασίας, ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας. Εξετάζοντας τις διάφορες πτυχές της τεχνολογίας στην τηλεργασία, μπορούμε να δούμε πώς έχει επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα, τη συνεργασία και την επικοινωνία.

### **Κύριες Τεχνολογίες που Υποστηρίζουν την Τηλεργασία**

#### **Εργαλεία Επικοινωνίας και Συνεργασίας:**

- **Βιντεοδιάσκεψη:** Εφαρμογές όπως το Zoom, Microsoft Teams, και Google Meet επέτρεψαν τη διεξαγωγή συναντήσεων εξ αποστάσεως με υψηλή ποιότητα βίντεο και ήχου.

- **Άμεσα Μηνύματα και Συνομιλίες:** Εργαλεία όπως το Slack και το Microsoft Teams ενίσχυσαν την άμεση επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

#### **Εργαλεία Διαχείρισης Έργων:**

- **Λογισμικό Διαχείρισης Έργων:** Εφαρμογές όπως το Trello, Asana, και Jira βοήθησαν στην οργάνωση των εργασιών, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την παρακολούθηση της προόδου.

#### **Cloud Computing:**

- **Αποθήκευση και Κοινή Χρήση Αρχείων:** Υπηρεσίες όπως το Google Drive, Dropbox, και OneDrive επέτρεψαν την ασφαλή αποθήκευση και κοινή χρήση αρχείων.
- **Εργαλεία Συνεργασίας σε Πραγματικό Χρόνο:** Οι εφαρμογές γραφείου στο cloud, όπως το Google Docs και το Microsoft Office 365, επέτρεψαν στους εργαζόμενους να συνεργάζονται ταυτόχρονα σε έγγραφα και παρουσιάσεις.

#### **Εργαλεία Παραγωγικότητας και Αυτοματοποίησης:**

- **Λογισμικό Αυτοματοποίησης:** Εργαλεία όπως το Zapier και το IFTTT βοήθησαν στην αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα.

#### **Κυβερνοασφάλεια:**

- **VPN (Virtual Private Network):** Η χρήση VPN επέτρεψε στους εργαζόμενους να συνδέονται με ασφάλεια στα εταιρικά δίκτυα.
- **Λογισμικό Αντιμετώπισης Απειλών:** Τα σύγχρονα antivirus και firewalls προστατεύουν τα συστήματα από κυβερνοεπιθέσεις.

## Οφέλη της Τηλεργασίας με τη Χρήση Τεχνολογίας

- **Αυξημένη Ευελιξία:** Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλεύουν από οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή, κάτι που βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- **Μειωμένο Κόστος:** Η εξάλειψη των καθημερινών μετακινήσεων και η μείωση των εξόδων γραφείου μειώνουν τα συνολικά κόστη για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους.
- **Βελτιωμένη Παραγωγικότητα:** Τα εργαλεία διαχείρισης έργων και συνεργασίας μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την οργάνωση της εργασίας.
- **Ευρύτερη Πρόσβαση σε Ταλέντο:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσλάβουν εργαζόμενους από οποιαδήποτε γεωγραφική τοποθεσία, ενισχύοντας την ποικιλία και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.

## Προκλήσεις και Αντιμετώπιση

- **Προσωπική Επαφή και Ομαδικότητα:** Η έλλειψη φυσικής επαφής μπορεί να μειώσει την ομαδικότητα. Η διοργάνωση εικονικών δραστηριοτήτων και τακτικών συναντήσεων μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος.
- **Διαχείριση Χρόνου:** Οι εργαζόμενοι μπορεί να δυσκολευτούν να διαχωρίσουν τον εργασιακό από τον προσωπικό χρόνο. Η θέσπιση αυστηρού ωραρίου εργασίας και η δημιουργία συγκεκριμένου χώρου εργασίας στο σπίτι μπορούν να βοηθήσουν.
- **Ασφάλεια Δεδομένων:** Η χρήση ασφαλών πλατφορμών και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα κυβερνοασφάλειας είναι κρίσιμη για την προστασία των δεδομένων.

Η τεχνολογία έχει καταστήσει την τηλεργασία μια βιώσιμη και αποδοτική λύση για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους, ειδικά σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία. Με τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας και την προσαρμογή των εργαζομένων σε νέες μεθόδους εργασίας, η τηλεργασία αναμένεται να παραμείνει μια σημαντική μορφή εργασίας και στο μέλλον.

## **2.10 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω τηλεργασίας**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HR) μέσω τηλεργασίας απαιτεί προσαρμογή των παραδοσιακών πρακτικών HR στις νέες συνθήκες εργασίας. Η σωστή διαχείριση μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Παρακάτω αναλύονται διάφορες στρατηγικές και πρακτικές για την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω τηλεργασίας.

### **Κύριες Προκλήσεις**

#### **Επικοινωνία και Συνεργασία:**

- Η έλλειψη φυσικής παρουσίας μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα επικοινωνίας και απομόνωσης των εργαζομένων.

#### **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση:**

- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων εξ αποστάσεως μπορεί να είναι δύσκολη χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία και διαδικασίες.

#### **Διατήρηση της Εταιρικής Κουλτούρας:**

- Η διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος είναι πιο δύσκολη χωρίς φυσική επαφή.

### **Στρατηγικές και Πρακτικές**

#### **Επικοινωνία και Εργαλεία Συνεργασίας:**

- Χρήση ψηφιακών εργαλείων για τακτικές συναντήσεις, όπως βιντεοκλήσεις (Zoom, Microsoft Teams), για να ενισχύεται η αίσθηση της ομάδας.
- Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας για καθημερινές συνομιλίες και άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων (Slack, Microsoft Teams).

### **Αξιολόγηση Απόδοσης και Ανάπτυξη:**

- Καθιέρωση σαφών δεικτών απόδοσης (KPIs) και τακτική ανατροφοδότηση για την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Χρήση εργαλείων διαχείρισης έργων (Asana, Trello) για την παρακολούθηση της προόδου και των επιτευγμάτων.

### **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων:**

- Οργάνωση διαδικτυακών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Παροχή πόρων για την αυτοεκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

### **Υποστήριξη Ψυχικής Υγείας και Ευεξίας:**

- Παροχή πρόσβασης σε προγράμματα υποστήριξης ψυχικής υγείας.
- Διοργάνωση εικονικών δραστηριοτήτων ευεξίας, όπως γιόγκα ή διαλογισμός.

### **Διατήρηση Εταιρικής Κουλτούρας και Ενίσχυση Ομαδικότητας:**

- Διοργάνωση εικονικών κοινωνικών εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων για την ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Χρήση εργαλείων αναγνώρισης και επιβράβευσης για την αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων.

### **Προτάσεις για Βέλτιστες Πρακτικές**

#### **Αναπροσαρμογή Διαδικασιών:**

- Αναθεώρηση και προσαρμογή των διαδικασιών HR για να ταιριάζουν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας.

- Ενσωμάτωση της τηλεργασίας ως μέρος της εταιρικής στρατηγικής μακροπρόθεσμα.

#### **Προσαρμογή Ηγεσίας:**

- Εκπαίδευση των ηγετών και των διευθυντών για τη διαχείριση εξ αποστάσεως ομάδων.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας που προάγουν την εμπιστοσύνη και την αυτονομία των εργαζομένων.

#### **Ανάπτυξη Υποστηρικτικών Υποδομών:**

- Διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό και λογισμικό.
- Παροχή υποστήριξης τεχνολογίας για την επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση τεχνικών προκλήσεων.

#### **Παρακολούθηση και Αναπροσαρμογή:**

- Συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης των διαδικασιών τηλεργασίας και αναπροσαρμογή ανάλογα με τις ανάγκες.
- Συλλογή ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους για τη βελτίωση των πρακτικών τηλεργασίας.

Η επιτυχία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω τηλεργασίας εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες και να υιοθετήσει εργαλεία και στρατηγικές που υποστηρίζουν την αποδοτικότητα, την επικοινωνία και την ευημερία των εργαζομένων.

## 2.11 Μορφές της τηλεργασίας

Η τηλεργασία μπορεί να λάβει πολλές μορφές, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων. Οι διαφορετικές μορφές τηλεργασίας προσφέρουν ευελιξία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζόμενους, επιτρέποντας την προσαρμογή των μεθόδων εργασίας στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εμπλεκόμενων μερών.

Ακολουθούν οι πιο κοινές μορφές τηλεργασίας:

### ➤ Πλήρης Τηλεργασία (Fully Remote Work)

Οι εργαζόμενοι δουλεύουν εξ αποστάσεως πλήρους ωραρίου, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία στο γραφείο. Αυτό το μοντέλο είναι κατάλληλο για εταιρείες που μπορούν να λειτουργήσουν εξ ολοκλήρου ψηφιακά.

### ➤ Μερική Τηλεργασία (Hybrid Work)

Οι εργαζόμενοι μοιράζουν τον χρόνο τους μεταξύ τηλεργασίας και εργασίας στο γραφείο. Αυτό το μοντέλο προσφέρει ευελιξία, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να επιλέγουν ποια μέρα της εβδομάδας θα εργαστούν από το σπίτι και ποια στο γραφείο.

### ➤ Περιστασιακή Τηλεργασία (Occasional Telework)

Οι εργαζόμενοι δουλεύουν εξ αποστάσεως σε περιστασιακή βάση, όπως όταν έχουν ειδικές ανάγκες ή καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Αυτή η μορφή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων ή για να προσφέρει επιπλέον ευελιξία.

### ➤ Τηλεργασία με Βάση την Τοποθεσία (Location-based Telework)

Οι εργαζόμενοι επιλέγουν να δουλεύουν από απομακρυσμένες τοποθεσίες, όπως από ένα άλλο μέρος της χώρας ή ακόμα και από το εξωτερικό. Αυτό το μοντέλο προσφέρει τη δυνατότητα να προσλαμβάνονται ταλαντούχα άτομα ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης.

### ➤ Συγχρονισμένη Τηλεργασία (Synchronous Telework)

Οι εργαζόμενοι δουλεύουν εξ αποστάσεως αλλά τηρούν συγκεκριμένο ωράριο εργασίας, όπου απαιτείται να είναι διαθέσιμοι online την ίδια ώρα με την υπόλοιπη ομάδα. Αυτό το μοντέλο προωθεί την άμεση επικοινωνία και συνεργασία.

➤ **Ασύγχρονη Τηλεργασία (Asynchronous Telework)**

Οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να καθορίζουν το δικό τους ωράριο εργασίας και να ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους όποτε είναι βολικό για αυτούς. Αυτό το μοντέλο είναι ιδανικό για διεθνείς ομάδες με διαφορές ζώνης ώρας.

➤ **Τηλεργασία Με Βάση Έργα (Project-based Telework)**

Οι εργαζόμενοι δουλεύουν εξ αποστάσεως για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων έργων ή καθηκόντων. Η συνεργασία μπορεί να είναι περιορισμένη σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα ή φάσεις του έργου.

➤ **Τηλεργασία με Συμβόλαιο (Contract-based Telework)**

Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται με συμβόλαια για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα ή για την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων εξ αποστάσεως. Αυτή η μορφή είναι συχνή για ανεξάρτητους επαγγελματίες και ελεύθερους επαγγελματίες.

Γενικότερα σε οποιαδήποτε μορφή τηλεργασίας τρεις είναι οι βασικοί παράμετροι που θα πρέπει να ακολουθούνται:

- Θεμελίωση καλής σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και επόπτη
- Δημιουργία λειτουργικής θέσης εργασίας
- Σωστή σχεδίαση του χρόνου και του τρόπου εργασίας σύμφωνα με τις ανάγκες του επαγγέλματος.

Ένα γραφείο ή ένα κέντρο τηλεργασίας απαιτείται να είναι εξοπλισμένο με τα κατάλληλα έπιπλα, μόντεμ, Η/Υ, εκτυπωτή, τηλέφωνο, φαξ, κλπ). Επίσης, στα τρέχοντα έξοδα ανήκουν η ενοικίαση του χώρου, η ηλεκτρική ενέργεια, το κόστος των τηλεπικοινωνιών, τεχνική υποστήριξη μηχανημάτων, τα αναλώσιμα κλπ

## **2.12 Αναγκαιότητα της έρευνας**

Η αναγκαιότητα της έρευνας για την τηλεργασία στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Κρήτης είναι ευδιάκριτη, ιδίως σε ένα περιβάλλον που έχει επηρεαστεί από την πανδημία Covid-19 και τις συνεχιζόμενες αλλαγές σε διοικητικό πλαίσιο.

Ο βασικός λόγος για τον οποίο είναι σημαντική η συγκεκριμένη έρευνα είναι η κατανόηση της εφαρμογής της τηλεργασίας ως προς τα πλεονεκτήματα και της αδυναμίες της. Επίσης, με τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, μπορεί να αναδυθούν βέλτιστες πρακτικές για την τηλεργασία οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σε μελλοντικές καταστάσεις. Η έρευνα μπορεί να προσφέρει στοιχεία που είναι χρήσιμα για τη διαμόρφωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, την απόδοση και την εκπαίδευση του καθώς και το πώς επηρεάζει την ψυχολογική υγεία και ευημερία των εργαζομένων σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον.

Συνοψίζοντας, η έρευνα για την τηλεργασία στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Κρήτης είναι κρίσιμη για την προσαρμογή και την προώθηση μιας αποτελεσματικής και βιώσιμης δημόσιας διοίκησης, καθώς και για τη συνολική βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος στην περιοχή.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία της έρευνας**

### **3.1. Μεθοδολογία και σχεδιασμός της έρευνας**

Σε αυτό το κεφάλαιο, περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Έρευνα είναι η συστηματική διαδικασία κατά την οποία επιτυγχάνεται η απαιτούμενη συλλογή δεδομένων και η ακριβής ανάλυση των πληροφοριών, προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός κατανόησης σε ένα ή περισσότερα θέματα ή φαινόμενα. Η συγκέντρωση στατιστικών δεδομένων είναι εξαιρετικά σημαντική έρευνα για τη διεξαγωγή μιας μελέτης.

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση στην ελληνική αλλά και ξένη βιβλιογραφία σχετικά με την τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα την περίοδο της Πανδημίας. Στο δεύτερο στάδιο, για τη συλλογή των δεδομένων, σχεδιάστηκε με προσοχή το σχετικό ερωτηματολόγιο με την πολύτιμη συμβολή του επιβλέποντα Καθηγητή. Έπειτα, δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του google docs, με τον παρακάτω υπερ-σύνδεσμο: [https://docs.google.com/forms/d/1HpcjXrB8bWksBrMONN4EXIPxRd9NCrYIGwMjgbK\\_xtE/edit](https://docs.google.com/forms/d/1HpcjXrB8bWksBrMONN4EXIPxRd9NCrYIGwMjgbK_xtE/edit)

Το ερωτηματολόγιο περιέχει μια σειρά 22 δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ηλεκτρονικά. Για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις «κλειστού τύπου» όπου κάθε ερωτώμενος είχε μια συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων, αλλά και «ανοιχτού τύπου» ώστε να καταγραφούν ελεύθερα οι προσωπικές απόψεις και προτάσεις του κάθε εργαζόμενου.

Το link του ερωτηματολογίου προωθήθηκε με προσωπικά μηνύματα μέσω e-mail στους εργαζόμενους και στις διευθύνσεις προσωπικού των ΑΕΙ της Κρήτης, ώστε να προωθηθεί σε όσους περισσότερους ήταν εφικτό και οι οποίοι έκαναν χρήση της τηλεργασίας. Συνολικά συμπληρώθηκαν 151 ερωτηματολόγια κατά τη χρονική περίοδο 15/2/2023- 10/6/2023.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ως εργαλείου έρευνας χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του μεγέθους των επιθυμητών μεταβλητών καθώς και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών. Για να καταγραφεί κατά πόσο οι συνθήκες ήταν κατάλληλες και ευνοϊκές για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για το σύνολο της διοίκησης. Για το εάν επηρέασε την αποδοτικότητα του εργαζόμενου η θέση που κατείχε, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ο Φορέας, η ηλικία, η σύνθεση του νοικοκυριού καθώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Έπειτα, για να καταγραφούν δεδομένα σχετικά με τις συνθήκες την περίοδο της Πανδημίας κατά τη χρήση της τηλεργασίας, καθώς και τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που αναδείχθηκαν. Επίσης, αναλύθηκε το μοντέλο της τηλεργασίας προκειμένου να γίνει κατανοητό πως λειτούργησε η τηλεργασία ως μία νέα μέθοδος εργασίας στον Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Κρήτης, το Πολυτεχνείο Κρήτης, το Πανεπιστήμιο Κρήτης και το Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.

Τέλος, μετά τη συλλογή όλων των απαντήσεων, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με το λογισμικό SPSS, ώστε να αναλυθούν και να σχολιαστούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Το SPSS είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα προγράμματα για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων. Υλοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1967 από τους Norman Nie και Dale Ben και στο πέρασμα των χρόνων το πρόγραμμα βελτιώθηκε σταδιακά ακολουθώντας την εξέλιξη των Η/Υ.

Μέσα από όλη την παραπάνω διαδικασία, προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την τηλεργασία στα ανωτέρω Πανεπιστημιακά Ιδρύματα κατά την περίοδο της Πανδημίας.

#### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα της έρευνας**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από πίνακες.

##### **4.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου**

***Πίνακας 1: Φύλο***

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Φύλο</b>	Ανδρας	39	25,8
	Γυναίκα	112	74,2
	Σύνολο	151	100,0

Στον πίνακα 1 παρατηρείται ότι το 25,8% των απαντήσεων αφορά άντρες, ενώ το 74,2% γυναίκες.

***Πίνακας 2: Ηλικία***

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Ηλικία</b>	18-30	0	0
	31-45	49	32,5
	46 και άνω	102	67,5

Στον πίνακα 2 καταγράφεται ότι συμμετείχε διοικητικό προσωπικό από 31 ετών και άνω, με επικρατέστερη την ηλικιακή ομάδα 46 ετών και άνω (ποσοστό 67,5%).

**Πίνακας 3: Σύνθεση νοικοκυριού**

		n	%
<b>Σύνθεση νοικοκυριού</b>	Μένω μόνος/ μόνη	27	17,9
	Συγκατοικώ	25	16,6
	Στο σπίτι μένουν και παιδιά	99	65,6

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τη σύνθεση του νοικοκυριού (Πίνακας 3) το μεγαλύτερο ποσοστό του διοικητικού προσωπικού (65,6%) δήλωσε ότι στο σπίτι μένουν και παιδιά, ενώ οι υπόλοιποι είτε μένουν μόνοι (17,9%) είτε συγκατοικούν (16,6%).

**Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης**

		n	%
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης:</b>	Απόφοιτος Λυκείου	20	13,2
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	69	45,7
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	37,7
	Κάτοχος Διδακτορικού	5	3,3

Παρατηρείται ότι όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος (Πίνακας 4), το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στους απόφοιτους **Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (45,7%)** και αμέσως μετά ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου (37,7). Οι απόφοιτοι Λυκείου (13,2) και οι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου (3,3%) καταλαμβάνουν μικρότερο ποσοστό.

**Πίνακας 5: ΑΕΙ εργασίας**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>ΑΕΙ εργασίας</b>	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	20	13,2
	Πανεπιστήμιο Κρήτης	91	60,3
	Πολυτεχνείο Κρήτης	40	26,5

Από τον Πίνακα 5 παρατηρείται ότι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 13,2% των απαντήσεων αφορούσε προσωπικό που εργάζεται στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, το 60,3% προσωπικό που εργάζεται στο Πανεπιστήμιο Κρήτης και το 26,5% στο Πολυτεχνείο Κρήτης.

**Πίνακας 6: Ιεραρχική θέση στον Φορέα**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Ιεραρχική θέση στον Φορέα</b>	Υπάλληλος	104	68,9
	Προϊστάμενος/ Αναπληρωτής Προϊστάμενος	41	27,2
	Διευθυντής/ Αναπληρωτής Διευθυντής	6	4,0

Ο Πίνακας 6 μας δείχνει ότι οι περισσότεροι από τους είναι υπάλληλοι (68,9%), ακολουθούν οι Προϊστάμενοι/ Αναπληρωτές Προϊστάμενοι με ποσοστό 27,2% και οι Διευθυντές/ Αναπληρωτές Διευθυντές με το μικρότερο ποσοστό 4%.

**Πίνακας 7: Διοικητική θέση**

		n	%
<b>Διοικητική θέση</b>	Οικονομική Υπηρεσία/ Τμήμα	28	18,5
	Άλλη διοικητική δομή	87	57,6
	Τεχνική Υπηρεσία	4	2,6
	Προσωπικό Γραμματείας	32	21,2

Όσον αφορά τη Διοικητική θέση (Πίνακας 7) το 18,5% εργάζεται σε Οικονομική Υπηρεσία, το 57,6% σε Άλλη διοικητική δομή, το 2,6% στην Τεχνική Υπηρεσία και το 21,2% αναφέρεται ως προσωπικό γραμματείας.

**Πίνακας 8: Έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο**

		n	%
<b>Έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο</b>	0-10	46	30,5
	11-20	25	16,6
	21 και άνω	80	53,0

Στα στοιχεία που αφορούν τα έτη προϋπηρεσίας στο Πανεπιστήμιο (Πίνακας 8), το μεγαλύτερο ποσοστό (53%) καταλαμβάνουν οι εργαζόμενοι που έχουν πάνω από 21 χρόνια προϋπηρεσίας, ακολουθούν αυτοί που έχουν 0-10 (30,5%) και στο τέλος εκείνοι που έχουν 11-20 έτη προϋπηρεσίας.

**Πίνακας 9: Έτη προϋπηρεσίας στη θέση**

		n	%
<b>Έτη προϋπηρεσίας στη θέση</b>	0-5	54	35,8
	6-10	27	17,9
	11-15	22	14,6
	16-20	18	11,9
	21 και άνω	30	19,9

Αντίστοιχα, στα έτη προϋπηρεσίας στην τωρινή θέση (Πίνακας 9), το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά αυτούς που έχουν 0-5 έτη (35,8%) και ακολουθεί το ποσοστό 19,9% που αφορά 21 έτη και άνω.

**Πίνακας 10: Κατηγορίες ομάδων αλληλεπίδρασης**

	Φοιτητές	Καθηγητές	Συναδέλφους	Εξωτερικούς συνεργάτες	Πρυτάνεις/Αντιπρυτάνεις
<b>n</b>	64	86	106	44	39
<b>%</b>	42,4	57	70,2	29,1	25,8

Παρατηρούμε στον Πίνακα 10 ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν αλληλεπίδραση κυρίως με συναδέλφους (70,2%), ενώ οι λιγότεροι (25,8%) με Πρυτάνεις/Αντιπρυτάνεις.

**Πίνακας 11: Συνέχιση παροχής ίδιας εξυπηρέτησης**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Συνεχίσατε να παρέχετε την ίδια εξυπηρέτηση στις παραπάνω ομάδες;</b>	Όχι	5	3,3
	Ναι	141	93,4

Παρατηρώντας τον Πίνακα 11, γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συνέχισαν να παρέχουν την ίδια εξυπηρέτηση (93,4%) σε σχέση με πριν.

**Πίνακας 12: Συνολικό διάστημα τηλεργασίας**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Συνολικό διάστημα τηλεργασίας</b>	1-5 ημέρες	24	15,9
	1-4 εβδομάδες	24	15,9
	1-3 μήνες	48	31,8
	4-6 μήνες	32	21,2
	Πάνω από 6 μήνες	23	15,2

Επίσης, σύμφωνα με τον Πίνακα 12 οι περισσότεροι απασχολήθηκαν με τη χρήση της τηλεργασίας το διάστημα 1-3 μήνες (31,8%).

**Πίνακας 13: Χρονική περίοδος τηλεργασίας**

		n	%
<b>Χρονικές περίοδοι που εργάστηκαν με τηλεργασία</b>	Μάρτιος 2020-Οκτώβριος 2020	92	60,9
	Νοέμβριος 2020-Μάιος 2021	77	51,0
	Ιούνιος 2021-Απρίλιος 2022	26	17,2

Επίσης, ο Πίνακας 13 μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (60,9%) έκανε χρήση της τηλεργασίας την πρώτη χρονική περίοδο του covid-19

**Πίνακας 14: Συνδεσιμότητα**

		n	%
<b>Σύνδεση που χρησιμοποιήθηκε στην τηλεργασία</b>	Απομακρυσμένη σύνδεση μέσω VPN	111	73,5
	Απομακρυσμένη σύνδεση μέσω άλλου προγράμματος	23	15,2
	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	16	10,6
	Άλλο(Anydesk)	1	0,7

Στον Πίνακα 14 φαίνεται ότι το 73,5% χρησιμοποίησε απομακρυσμένη σύνδεση VPN, ενώ μικρότερα ποσοστά χρησιμοποίησαν και άλλες συνδέσεις.

**Πίνακας 15: Πρόγραμμα τηλεργασίας**

		n	%
<b>Πρόγραμμα τηλεργασίας</b>	Πενθήμερη τηλεργασία	51	33,8
	Υβριδική μορφή	43	28,5
	Δεν υπήρξε συγκεκριμένο μοντέλο τηλεργασίας	57	37,7

Όσον αφορά το πρόγραμμα τηλεργασίας, στον Πίνακα 15 αποτυπώνονται τα ποσοστά τα οποία μοιράζονται σε όλες τις κατηγορίες με μικρές διαφορές, στην πενήμερη τηλεργασία, στην υβριδική μορφή και σε μη συγκεκριμένο μοντέλο τηλεργασίας.

**Πίνακας 16: Δυσκολίες**

		n	%
<b>Υπήρξαν δυσκολίες που στη συνέχεια ξεπεράστηκαν;</b>	Όχι	56	37,1
	Ναι	95	62,9

Από τον Πίνακα 16 παρατηρείται ότι υπήρξαν δυσκολίες που στη συνέχεια ξεπεράστηκαν (62,9%).

**Πίνακας 17: Χρήση τηλεργασίας πριν την πανδημία**

		n	%
<b>Πριν από την πανδημία είχατε εργαστεί εξ' αποστάσεως;</b>	Όχι	117	77,5
	Ναι	34	22,5

Ο Πίνακας 17μας δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είχαν εργαστεί εξ' αποστάσεως πριν από την πανδημία (77,5%).

**Πίνακας 18: Εκπαίδευση- οδηγίες**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Εκπαίδευση/Οδηγίες για τηλεργασία</b>	Όχι	86	57,0
	Ναι	65	43,0

Επιπροσθέτως για το αν δόθηκαν οδηγίες και αν υπήρξε εκπαίδευση (Πίνακας 18) τα ποσοστά κυμαίνονται περίπου στη μέση, δηλαδή στο 43% και 57% αντίστοιχα.

**Πίνακας 19: Εξοπλισμός**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Διαθέτατε τον κατάλληλο εξοπλισμό στο σπίτι σας;</b>	Όχι	22	14,6
	Ναι	129	85,4

Στον Πίνακα 19 παρατηρείται ότι το ποσοστό των 85,5% των ερωτηθέντων διέθετε τον κατάλληλο εξοπλισμό στο σπίτι τους.

**Πίνακας 20: Έλεγχος/ εποπτεία**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;</b>	Καθόλου	9	6,0
	Ελάχιστα	55	36,4
	Αρκετά	62	41,1
	Πολύ	25	16,6

Στον Πίνακα 20, διακρίνεται ότι στους εργαζόμενους υπήρχε αρκετά έλεγχος και εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή τους (41,1%) αλλά και ελάχιστα ως ποσοστό 36,4%.

**Πίνακας 21: Μεταβολή ωραρίου εργασίας**

		n	%
<b>Μεταβολή ωραρίου εργασίας στην τηλεργασία</b>	Μείωση των ωρών εργασίας	8	5,3
	Ούτε αύξηση, ούτε μείωση	69	45,7
	Αύξηση των ωρών εργασίας	74	49,0

Στον Πίνακα 21 διακρίνεται ότι το ποσοστό των 49% θεωρεί ότι αυξήθηκαν οι ώρες εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας και το ίδιο περίπου ποσοστό (45,7%) θεωρεί ότι δεν υπήρχε διαφορά στο ωράριο εργασίας.

**Πίνακας 22: Απόδοση εργαζομένου**

		n	%
<b>Απόδοση εργαζομένου στην τηλεργασία σε σχέση με τη δια- ζώσης εργασία</b>	Μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό	13	8,6
	Μειώθηκε ελάχιστα	37	24,5
	Παρέμεινε ίδια	76	50,3
	Βελτιώθηκε οριακά	15	9,9
	Βελτιώθηκε σημαντικά	10	6,6

Σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου (Πίνακας 22), παρατηρείται ότι το ποσοστό των 50,3% θεωρεί ότι παρέμεινε η ίδια, ενώ ένα μικρό ποσοστό (6,6%) ότι βελτιώθηκε σημαντικά.

**Πίνακας 23: Συνέχιση της τηλεργασίας μετά την Πανδημία**

		n	%
<b>Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμο να επεκταθεί η χρήση της τηλεργασίας ακόμα και μετά το τέλος της Πανδημίας</b>	Όχι	73	48,3
	Ναι	78	51,7

Από τον Πίνακα 23 παρατηρείται ότι οι μισοί περίπου (51,7%) θεωρούν ότι θα ήταν χρήσιμο να επεκταθεί η χρήση της τηλεργασίας ακόμα και μετά το τέλος της Πανδημίας, ενώ οι υπόλοιποι (48,3%) ότι δε θα ήταν χρήσιμο να συνεχιστεί.

**Πίνακας 24: Ικανοποίηση από την αλληλεπίδραση**

		n	%
<b>Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό;</b>	Καθόλου	6	4,0
	Ελάχιστα	55	36,4
	Το ίδιο με πριν	0	0
	Αρκετά	0	0
	Πολύ	90	59,6

Σύμφωνα με τον Πίνακα 24, αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό (59,6%) σε σχέση με εκείνους που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι (4%).

**Πίνακας 25: Πλεονεκτήματα τηλεργασίας**

	n	%
<b>Ελευθερία διαχείρισης του χρόνου</b>	66	43,7
<b>Οικονομικό όφελος από την παραμονή στο σπίτι</b>	46	30,5
<b>Εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης από και προς την εργασία</b>	87	57,6
<b>Προστασία της υγείας</b>	83	55,0
<b>Άλλο: Κανένα πλεονέκτημα</b>	2	1,3

Στον Πίνακα 25 γίνεται σαφές, ότι τα επικρατέστερα πλεονεκτήματα από τη χρήση της τηλεργασίας που καταγράφηκαν στην παραπάνω ερώτηση, είναι η εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης από και προς την εργασία (57,6%) καθώς η προστασία της υγείας (55%). Ακολουθούν η ελευθερία διαχείρισης του χρόνου (43,7%) και το οικονομικό όφελος από την παραμονή στο σπίτι (30,5%).

**Πίνακας 26: Μειονεκτήματα τηλεργασίας**

	n	%
Έλλειψη διαθέσιμου εξοπλισμού	26	17,2
Ελάχιστη βοήθεια και οδηγίες για συνδεσιμότητα	11	7,3
Απόσπαση προσοχής λόγω παιδιών/ατόμων που διαμένουν μαζί στο σπίτι	46	30,5
Εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και δουλειάς	48	31,8
Αποξένωση – Κακή ψυχολογία λόγω μη επαφής με συναδέλφους	67	44,4
Τεχνικά προβλήματα σύνδεσης	33	21,9
Απουσία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης	69	45,7
Άλλο: οικονομική επιβάρυνση	2	1,3

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα από τη χρήση της τηλεργασίας στην Πανδημία (Πίνακας 26), τα πιο σημαντικά τα οποία αναδείχθηκαν είναι η απουσία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης (45,7%) καθώς και η αποξένωση- κακή ψυχολογία λόγω μη επαφής με συναδέλφους (44,4%). Ακολουθούν η εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και δουλειάς (31,8%) και η απόσπαση προσοχής λόγω παιδιών/ ατόμων που διαμένουν μαζί στο σπίτι (30,5%). Μικρότερα ποσοστά εργαζομένων απάντησαν ως μειονέκτημα την έλλειψη διαθέσιμου εξοπλισμού (17,2%) καθώς και την ελάχιστη βοήθεια και τις οδηγίες για συνδεσιμότητα (7,3%).

#### 4.2. Συσχετίσεις- Συγκρίσεις

Ακολουθούν οι συσχετίσεις και συγκρίσεις συγκεκριμένων μεταβλητών.

Στον παρακάτω πίνακες (Πίνακες 27-32)έγινε σύγκριση για διαφορές μέσων όρων όσον αφορά:

- την εποπτεία από τον προϊστάμενο  
[τιμές: Καθόλου(0)-Ελάχιστα (1)- Αρκετά(2)– Πολύ(3)],
- τη γνώμη τους για τη μεταβολή των ωρών εργασίας  
[τιμές: Μείωση των ωρών εργασίας (0) – Ούτε αύξηση ούτε μείωση (1) – Αύξηση των ωρών εργασίας (2)],
- την απόδοση των υπαλλήλων στην τηλεργασία  
[Μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό (0) – Μειώθηκε ελάχιστα (1) – Παρέμεινε ίδια (2) – Βελτιώθηκε οριακά (3) – Βελτιώθηκε σημαντικά (4)] και
- την ικανοποίηση από την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και το κοινό  
[Καθόλου(0) – Το ίδιο με πριν (1)-Ελάχιστα (2) – Αρκετά (3) – Πολύ (4))]

ανάμεσα στις ομάδες που δημιουργούνται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τη σύνθεση του νοικοκυριού, το επίπεδο εκπαίδευσης, το ΑΕΙ εργασίας και την διοικητική θέση που έχουν τα άτομα του δείγματος.

Αρχικά ελέγχθηκε αν τα δείγματα προέρχονται από κανονική κατανομή με το τεστ Kolmogorov Smirnov από το οποίο προέκυψε ότι κανένα δείγμα δεν προέρχεται από κανονική κατανομή. Οπότε ο έλεγχος για τη διαφορά των μέσων όρων έγινε με τα μη παραμετρικά τεστ Mann Whitney (όταν έχουμε 2 ομάδες) και Kruskal Wallis (για παραπάνω από 2 ομάδες). Σε όλους τους ελέγχους, έχουμε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$ : δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους των ομάδων, έναντι της εναλλακτικής  $H_1$ : υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους.

**Πίνακας 27: Φύλο- Σύγκριση**

	Φύλο	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	U	Sig
Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	Άνδρας	39	1,77	0,81	1960,5	0,31
	Γυναίκα	112	1,65	0,824		
Σχετικά με το ωράριο εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, παρατηρήσατε:	Άνδρας	39	1,38	0,633	2068,5	0,58
	Γυναίκα	112	1,46	0,583		
Θεωρείτε ότι η απόδοση σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διάζωσης εργασία:	Άνδρας	39	3	0,889	1927,5	0,239
	Γυναίκα	112	2,75	0,982		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό	Άνδρας	39	2,9	1,501	2040	0,477
	Γυναίκα	112	2,7	1,553		

Στον Πίνακα 27 παρατηρούμε ότι όλοι οι ερωτώμενοι θεώρησαν ότι η εποπτεία από κάποιον ανώτερο ήταν ελάχιστη έως αρκετή, ενώ για το ωράριο εργασίας ότι κινήθηκε λίγο προς την αύξηση των ωρών. Όσον αφορά την απόδοση στην εργασία, θεώρησαν ότι βελτιώθηκε με τους άνδρες να επιλέγουν ότι είχαν λίγο καλύτερη απόδοση σε σχέση με πριν την τηλεργασία. Η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους φαίνεται να ικανοποίησε αρκετά τους ερωτώμενους και λίγο περισσότερο τους άνδρες εργαζόμενους. Παρατηρούμε όμως ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των ανδρών και γυναικών σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ .

**Πίνακας 28: Ηλικία- Σύγκριση**

	Ηλικία	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	U	Sig
Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	31-45	49	1,78	0,798	2269	0,329
	46 και άνω	102	1,64	0,83		
Σχετικά με το ωράριο εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, παρατηρήσατε:	31-45	49	1,35	0,631	2229,5	0,227
	46 και άνω	102	1,48	0,576		
Θεωρείτε ότι η απόδοση σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διάζωσης εργασία:	31-45	49	2,76	1,051	2423	0,744
	46 και άνω	102	2,84	0,92		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό	31-45	49	2,71	1,581	2452	0,828
	46 και άνω	102	2,76	1,523		

Στον Πίνακα 28 παρατηρούμε ότι η ηλικιακή ομάδα των 46 ετών και άνω φαίνεται ελάχιστα πιο ικανοποιημένη όσον αφορά την απόδοση στην εργασία και την αλληλεπίδραση με συναδέλφους και το κοινό, ενώ η ηλικιακή ομάδα 31-45 ετών φαίνεται να θεώρησε ότι είχαν έλεγχο από προϊστάμενο λίγο περισσότερο, και ότι δούλεψαν περισσότερο στην τηλεργασία από την ηλικιακή ομάδα των 46 ετών και άνω. Όμοια και εδώ δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.

**Πίνακας 29: Σύνθεση νοικοκυριού- Σύγκριση**

	Σύνθεση νοικοκυριού	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	H	Sig
Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	Μένω μόνος/ μόνη	27	1,81	0,789	1,484	0,476
	Συγκατοικώ	25	1,76	0,926		
	Στο σπίτι μένουν και παιδιά	99	1,63	0,803		
Σχετικά με το ωράριο εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, παρατηρήσατε:	Μένω μόνος/ μόνη	27	1,26	0,656	2,684	0,261
	Συγκατοικώ	25	1,44	0,583		
	Στο σπίτι μένουν και παιδιά	99	1,48	0,578		
Θεωρείτε ότι η απόδοση σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διάζωση εργασία:	Μένω μόνος/ μόνη	27	2,7	0,912	0,804	0,669
	Συγκατοικώ	25	2,72	0,936		
	Στο σπίτι μένουν και παιδιά	99	2,87	0,986		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό	Μένω μόνος/ μόνη	27	2,74	1,559	0,157	0,925
	Συγκατοικώ	25	2,64	2,49		
	Στο σπίτι μένουν και παιδιά	99	2,78	1,536		

Στον Πίνακα 29 είναι σημαντικό να σχολιάσουμε στο δείγμα μας ότι εκείνοι που μένουν με παιδιά φαίνεται να θεωρούν ότι αυξήθηκε το ωράριο στην τηλεργασία περισσότερο από αυτούς που δεν έχουν παιδιά. Όπως επίσης ότι είναι πιο ευχαριστημένοι από την απόδοση τους θεωρώντας ότι παρέμεινε η ίδια και δεν μειώθηκε πολύ και είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες. Όμως αυτές οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές όπως φαίνεται απεικονίζεται στον ανωτέρω πίνακα.

**Πίνακας 30: Επίπεδο εκπαίδευσης- Σύγκριση**

	<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>	<b>H</b>	<b>Sig</b>
Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	Απόφοιτος Λυκείου	20	1,45	0,826	3,526	0,317
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	69	1,71	0,73		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	57	1,68	0,909		
	Κάτοχος Διδακτορικού	5	2,2	0,837		
Σχετικά με το ωράριο εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, παρατηρήσατε:	Απόφοιτος Λυκείου	20	1,35	0,587	3,014	0,389
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	69	1,39	0,574		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	57	1,53	0,63		
	Κάτοχος Διδακτορικού	5	1,4	0,548		
Θεωρείτε ότι η απόδοση σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διάζωσης εργασία:	Απόφοιτος Λυκείου	20	3	1,124	1,031	0,794
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	69	2,72	0,953		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	57	2,86	0,915		
	Κάτοχος Διδακτορικού	5	2,8	1,095		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό	Απόφοιτος Λυκείου	20	2,95	1,468	2,974	0,396
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	69	2,84	1,511		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	57	2,51	1,605		
	Κάτοχος Διδακτορικού	5	3,4	1,342		

Όσον αφορά το διαχωρισμό των εργαζομένων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (Πίνακας 30), οι κάτοχοι διδακτορικού φαίνεται να θεώρησαν περισσότερο ότι αυξήθηκε το ωράριο εργασίας τους και είναι πολύ πιο ικανοποιημένοι από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό. Οι απόφοιτοι Λυκείου

δήλωσαν περισσότερο από τους υπόλοιπους ότι η απόδοση τους βελτιώθηκε αρκετά, αλλά και ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την συνεργασία με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό. Όμως κι εδώ αυτές οι διαφορές που φαίνονται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

**Πίνακας 31: AEI εργασίας**

	<b>AEI εργασίας</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>	<b>H</b>	<b>Sig</b>
Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	20	1,6	0,754	1,532	0,465
	Πανεπιστήμιο Κρήτης	91	1,65	0,822		
	Πολυτεχνείο Κρήτης	40	1,8	0,853		
Σχετικά με το ωράριο εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, παρατηρήσατε:	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	20	1,6	0,598	4,577	0,101
	Πανεπιστήμιο Κρήτης	91	1,46	0,602		
	Πολυτεχνείο Κρήτης	40	1,3	0,564		
Θεωρείτε ότι η απόδοση σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διά ζώσης εργασία:	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	20	3	0,918	0,541	0,763
	Πανεπιστήμιο Κρήτης	91	2,78	1,041		
	Πολυτεχνείο Κρήτης	40	2,8	0,791		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/ συνεργάτες/ κοινό	Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	20	2,1	1,619	7,612	<b>0,022</b>
	Πανεπιστήμιο Κρήτης	91	2,68	1,541		
	Πολυτεχνείο Κρήτης	40	3,23	1,368		

Από Πίνακα 31 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στο Πολυτεχνείο Κρήτης είχαν κάπως μεγαλύτερη εποπτεία σε σχέση με τα άλλα πανεπιστημιακά ιδρύματα της Κρήτης.

Όσον αφορά τις ώρες εργασίας, στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο φαίνεται να πιστεύουν ότι αυξήθηκαν περισσότερο από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, αλλά φαίνονται και περισσότερο ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους. Όμως πάλι αυτές οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορά στους εργαζόμενους από το Πολυτεχνείο Κρήτης, στο γεγονός ότι είναι πολύ πιο ευχαριστημένοι από την αλληλεπίδραση που είχαν με συνεργάτες και συναδέλφους σε σχέση με τα άλλα ιδρύματα, κάτι το οποίο φαίνεται να είναι και **στατιστικά σημαντικό** ( $H=7,612$ ,  $p\text{-value}=0,022<0,05$ )

**Πίνακας 32: Ιεραρχική θέση- Σύγκριση**

	<b>Ιεραρχική θέση</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>	<b>H</b>	<b>Sig</b>
Υπήρχε έλεγχος/ εποπτεία από τον προϊστάμενο/ διευθυντή σας;	Υπάλληλος	104	1,65	0,798	0,986	0,611
	Προϊστάμενος/ Αναπληρωτής Προϊστάμενος	41	1,78	0,881		
	Διευθυντής/ Αναπληρωτής Διευθυντής	6	1,5	0,837		
Σχετικά με το ωράριο εργασίας κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, παρατηρήσατε:	Υπάλληλος	104	1,38	0,594	5,663	0,059
	Προϊστάμενος/ Αναπληρωτής Προϊστάμενος	41	1,61	0,586		
	Διευθυντής/ Αναπληρωτής Διευθυντής	6	1,33	0,516		
Θεωρείτε ότι η απόδοσή σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διάζωση εργασίας:	Υπάλληλος	104	2,76	0,94	1,593	0,451
	Προϊστάμενος/ Αναπληρωτής Προϊστάμενος	41	2,98	1,060		
	Διευθυντής/ Αναπληρωτής Διευθυντής	6	2,67	0,516		

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους/συνεργάτες/κοινό	Υπάλληλος	104	2,85	1,506	2,151	0,341
	Προϊστάμενος/Αναπληρωτής Προϊστάμενος	41	2,61	1,611		
	Διευθυντής/Αναπληρωτής Διευθυντής	6	2	1,549		

Στον Πίνακα 32 διακρίνεται η σημαντικότητα του ρόλου της ιεραρχικής θέσης του εργαζομένου. Φαίνεται ότι κυρίως οι προϊστάμενοι θεώρησαν ότι αυξήθηκε λίγο παραπάνω το ωράριο εργασίας τους, καθώς είναι και λίγο πιο ευχαριστημένοι από την απόδοση τους θεωρώντας ότι μειώθηκε ελάχιστα ή παρέμεινε η ίδια. Όσον αφορά την αλληλεπίδραση με συνεργάτες είναι αρκετά ευχαριστημένοι οι υπάλληλοι ενώ οι διευθυντές θεώρησαν ότι δεν άλλαξε σε σχέση με πριν την τηλεργασία. Όμως κι εδώ δεν είναι στατιστικά σημαντικές οι διαφορές που παρατηρούνται. Δηλαδή μπορούμε να πούμε ότι **υπάρχει ομοιογένεια ως προς την ικανοποίηση από τις συνεργασίες, την απόδοση και τις αλλαγές στο ωράριο εργασίας ανάμεσα στις διαφορετικές ιεραρχικές θέσεις.**

#### **4.3. Εξαρτημένες- Ανεξάρτητες αμετάβλητες**

Με τη βοήθεια του ελέγχου  $X^2$  ελέγχθηκε αν κάποιες μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Σε όλες τις περιπτώσεις έχουμε δύο ποιοτικές μεταβλητές και έχουμε τις εξής υποθέσεις:

$H_0$ : δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών

$H_1$ : υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών

Αν το p-value είναι μικρότερο από 0,05 απορρίπτουμε την  $H_0$ , οπότε δεχόμαστε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

**Πίνακας 33: Παρεχόμενες υπηρεσίες- Σύγκριση μεταβλητών**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Ανεξάρτητη μεταβλητή	X <sup>2</sup>	Sig
Συνεχίσατε να παρέχετε την ίδια εξυπηρέτηση στις ομάδες αλληλεπίδρασης;	Φύλο	Δεν είναι εφικτός (25% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	Σύνθεση νοικοκυριού	Δεν είναι εφικτός (33,3% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	Έτη προϋπηρεσίας στη θέση	Δεν είναι εφικτός (50% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	Διοικητική θέση	Δεν είναι εφικτός (50% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	ΑΕΙ εργασίας	Δεν είναι εφικτός (33,3% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	

Αρχικά, στον Πίνακα 33 έγινε έλεγχος ανεξαρτησίας X<sup>2</sup> για το αν συνέχισαν να παρέχουν την ίδια εξυπηρέτηση οι ερωτώμενοι σε σχέση με το φύλο, τη σύνθεση του νοικοκυριού, τα έτη προϋπηρεσίας στη θέση, τη διοικητική θέση που κατέχουν και το ΑΕΙ στο οποίο εργάζονται αλλά δεν ήταν δυνατόν να ερμηνευτεί λόγω του ότι πάνω από το 20% των κελιών είχαν αναμενόμενες συχνότητες κάτω από 5.

**Πίνακας 34: Δυσκολίες- Σύγκριση μεταβλητών**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Ανεξάρτητη μεταβλητή	X <sup>2</sup>	Sig
Υπήρξαν δυσκολίες που στη συνέχεια ξεπεράστηκαν;	Φύλο	X <sup>2</sup> (1)=0,317	0,573
	Σύνθεση νοικοκυριού	X <sup>2</sup> (2)=2,721	0,257
	Έτη προϋπηρεσίας στη θέση	X <sup>2</sup> (4)=1,673	0,796
	Διοικητική θέση	Δεν είναι εφικτός (25% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	ΑΕΙ εργασίας	X <sup>2</sup> (2)=2,887	0,236

Στον Πίνακα 34 ελέγχθηκε αν το γεγονός ότι αντιμετώπισαν δυσκολίες έχει σχέση με το φύλο, τη σύνθεση του νοικοκυριού και τα έτη προϋπηρεσίας αλλά αποδείχθηκε από τον έλεγχο X<sup>2</sup> ότι είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Όσον αφορά τη διοικητική θέση του υπαλλήλου βλέπουμε ότι δεν είναι εφικτός ο έλεγχος, αλλά παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις τους ήταν ανεξάρτητες από το ΑΕΙ στο οποίο εργάζονται.

**Πίνακας 35: Εκπαίδευση/ Οδηγίες- Σύγκριση μεταβλητών**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Ανεξάρτητη μεταβλητή	X <sup>2</sup>	Sig
Είχατε κάποια εκπαίδευση/ σας δόθηκαν ειδικές οδηγίες σχετικά με την τηλεργασία;	Φύλο	X <sup>2</sup> (1)=2,501	0,114
	Σύνθεση νοικοκυριού	X <sup>2</sup> (2)=2,052	0,359
	Έτη προϋπηρεσίας στη θέση	X <sup>2</sup> (4)=0,402	0,982
	Διοικητική θέση	Δεν είναι εφικτός (25% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	ΑΕΙ εργασίας	X <sup>2</sup> (2)=6,277	<b>0,043</b>
	Ηλικία	X <sup>2</sup> (2)=0,54	0,463

Στον Πίνακα 35 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου για το αν είχαν κάποια εκπαίδευση για την τηλεργασία σε σχέση με το φύλο, τη σύνθεση του νοικοκυριού, τα έτη προϋπηρεσίας, τη διοικητική θέση και την ηλικία και συμπεραίνουμε ότι δεν σχετίζονται. Όμως βλέπουμε ότι αν είχαν κάποια εκπαίδευση για την τηλεργασία επηρεάζεται από το ΑΕΙ εργασίας ( $X^2(2)=6,277$ ,  $p\text{-value}=0,043<0,05$ ).

**Πίνακας 36: ΑΕΙ Κρήτης- Συνάφεια**

Πίνακας Συνάφειας			Σε ποιο από τα παρακάτω ΑΕΙ της Κρήτης εργάζεστε;			Σύνολο
			ΕΛ.ΜΕ.Π Α.	Πανεπιστήμι ο Κρήτης	Πολυτεχνεί ο Κρήτης	
Είχατε κάποια εκπαίδευσ η/ σας δόθηκαν ειδικές οδηγίες σχετικά με την τηλεργασί α;	Όχι	Παρατηρούμε νη συχνότητα	15	54	17	86
		Αναμενόμενη συχνότητα	11,4	51,8	22,8	
	Ναι	Παρατηρούμε νη συχνότητα	5	37	23	65
		Αναμενόμενη συχνότητα	8,6	39,2	17,2	
Σύνολο			20	91	40	151

Από τον πίνακα συνάφειας (Πίνακας 36) φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στο Πολυτεχνείο Κρήτης φαίνεται να θεωρούν ότι τους δόθηκαν οδηγίες σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στα άλλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα που εξετάζουμε.

**Πίνακας 37: Εξοπλισμός- Σύγκριση μεταβλητών**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Ανεξάρτητη μεταβλητή	X <sup>2</sup>	Sig
Διαθέτατε τον κατάλληλο εξοπλισμό σπίτι σας;	Φύλο	X <sup>2</sup> (1)=0,129	0,719
	Σύνθεση νοικοκυριού	X <sup>2</sup> (2)=6,004	<b>0,05</b>
	Έτη προϋπηρεσίας στη θέση	X <sup>2</sup> (4)=2,736	0,603
	Διοικητική θέση	X <sup>2</sup> (3)=6,906	0,075
	ΑΕΙ εργασίας	X <sup>2</sup> (2)=12,448	<b>0,002</b>
	Ηλικία	X <sup>2</sup> (1)=0,841	0,359

Ο επόμενος έλεγχος (Πίνακας 37) αφορούσε αν διέθεταν τον κατάλληλο εξοπλισμό για την τηλεργασία και όπως φαίνεται από τον επόμενο πίνακα, εξαρτάται από τη σύνθεση του νοικοκυριού ( $X^2(2)=6,004$ ,  $p\text{-value}=0,05$ ) και από το ΑΕΙ εργασίας ( $X^2(2)=12,448$ ,  $p\text{-value}=0,002<0,05$ ).

**Πίνακας 38: Σύνθεση Νοικοκυριού- Συνάφεια**

Πίνακας Συνάφειας			Σύνθεση Νοικοκυριού			Σύνολο
			Μένω μόνος/ μόνη	Συγκατοικώ	Στο σπίτι μένουν και παιδιά	
Διαθέτατε τον κατάλληλ ο εξοπλισμ ό στο σπίτι σας;	Όχι	Παρατηρούμε νη συχνότητα	8	3	11	22
		Αναμενόμενη συχνότητα	3,9	3,6	14,4	
	Ναι	Παρατηρούμε νη συχνότητα	19	22	88	129
		Αναμενόμενη συχνότητα	23,1	21,4	84,6	
Σύνολο			27	25	99	151

Από τον πίνακα συνάφειας (Πίνακας 38) παρατηρούμε ότι από αυτούς που έμεναν μόνοι τους φαίνεται αρκετοί να μην διέθεταν τον απαραίτητο εξοπλισμό, σε αντίθεση με αυτούς που έμεναν με παιδιά.

**Πίνακας 39: Εξοπλισμός- Συνάφεια**

Πίνακας Συνάφειας			Σε ποιο από τα παρακάτω ΑΕΙ της Κρήτης εργάζεστε;			Σύνολο
			Πανεπιστ ήμιο Κρήτης	Πανεπιστήμι ο Κρήτης	Πανεπιστή μιο Κρήτης	
Διαθέτατε τον κατάλληλ ο εξοπλισμ ό στο σπίτι σας;	Όχι	Παρατηρούμε νη συχνότητα	8	11	3	22
		Αναμενόμενη συχνότητα	2,9	13,3	5,8	
	Ναι	Παρατηρούμε νη συχνότητα	12	80	37	129
		Αναμενόμενη συχνότητα	17,1	77,7	34,2	
Σύνολο			20	91	40	151

Όσον αφορά το ΑΕΙ εργασίας (Πίνακας 39) παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι από το Πολυτεχνείο Κρήτης και το Πανεπιστήμιο Κρήτης διέθεταν εξοπλισμό για τηλεργασία, ενώ οι εργαζόμενοι που διέθεταν τον εξοπλισμό από το Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο ήταν λιγότεροι από το αναμενόμενο.

**Πίνακας 40: Επέκταση τηλεργασίας- Σύγκριση μεταβλητών**

Εξαρτημένη μεταβλητή	Ανεξάρτητη μεταβλητή	X <sup>2</sup>	Sig
Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμο να επεκταθεί η χρήση της τηλεργασίας ακόμα και μετά το τέλος της Πανδημίας;	Φύλο	X <sup>2</sup> (1)=0,637	0,425
	Σύνθεση νοικοκυριού	X <sup>2</sup> (2)=1,051	0,591
	Έτη προϋπηρεσίας στη θέση	X <sup>2</sup> (4)=4,073	0,396
	Διοικητική θέση	Δεν είναι εφικτός (25% έχουν αναμενόμενη συχνότητα κάτω από 5)	
	ΑΕΙ εργασίας	X <sup>2</sup> (2)=3,913	0,141
	Ηλικία	X <sup>2</sup> (1)=0,057	0,811
	Απόδοση στην τηλεργασία	X <sup>2</sup> (4)=27,301	<b>0,00</b>

Στον Πίνακα 40 έγινε έλεγχος για την ανεξαρτησία της γνώμης των ερωτώμενων για το αν θα ήταν χρήσιμο να επεκταθεί η χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τη σύνθεση του νοικοκυριού, τα έτη προϋπηρεσίας, τη διοικητική θέση και το ΑΕΙ εργασίας και αποδείχθηκε ότι είναι ανεξάρτητα.

**Πίνακας 41: Απόδοση- Συνάφεια**

Πίνακας Συνάφειας			Θεωρείτε ότι η απόδοση σας με τη χρήση της τηλεργασίας σε σχέση με τη διά ζώσης εργασία:					Σύνολο
			Μειώθηκε σε μεγάλο βαθμό	Μειώθη κε ελάχιστ α	Παρέμεινε ίδια	Βελτιώθη κε οριακά	Βελτι ώθηκε σημαν τικά	
Θεωρείτ ε ότι θα ήταν χρήσιμο να επεκταθε ί η χρήση της τηλεργα σίας ακόμα και μετά το τέλος της Πανδημί ας;	Όχι	Παρατη ρούμενη συχνότη τη	12	25	32	2	2	73
		Αναμεν όμενη συχνότη τη	6,3	17,9	36,7	7,3	4,8	
	Ναι	Παρατη ρούμενη συχνότη τη	1	12	44	13	8	78
		Αναμεν όμενη συχνότη τη	6,7	19,1	39,3	7,7	5,2	
Σύνολο			13	37	76	15	10	151

Όμως στον Πίνακα 41 φαίνεται να υπάρχει σχέση με την απόδοση στην τηλεργασία ( $\chi^2(4)=27,301$ ,  $p\text{-value}=0$ ). Οι εργαζόμενοι που απάντησαν ότι η απόδοση τους μειώθηκε φαίνεται να μην επιθυμούν να επεκταθεί η χρήση της τηλεργασίας, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που θεώρησαν ότι η απόδοσή τους παρέμεινε ίδια ή βελτιώθηκε και έδωσαν στην πλειοψηφία τους απάντηση υπέρ της τηλεργασίας και μετά την πανδημία.

## **Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα**

### **5.1. Συμπεράσματα και προτάσεις**

Μετά την άντληση των πληροφοριών από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη χρήση της τηλεργασίας, οδηγηθήκαμε σε συμπεράσματα του κατά πόσο οι συνθήκες ήταν κατάλληλες και ευνοϊκές για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για το σύνολο της διοίκησης. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα της έρευνας θα αναδείξουν τα σημεία που απέδωσε η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση, αλλά επίσης θα φανούν χρήσιμα για να παρθούν αποφάσεις σχετικά με τη χρήση της τηλεργασίας μετέπειτα, πιθανόν με προσθήκες και βελτιώσεις σε τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν.

Συνοψίζοντας, η τηλεργασία την περίοδο της πανδημίας έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύεται και αποδίδει το ανθρώπινο δυναμικό. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων μπορούν να οδηγήσουν σε ένα πιο παραγωγικό και ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό. Η τηλεργασία προσφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων που μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Με την κατάλληλη υποδομή και υποστήριξη, η τηλεργασία μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για τον σύγχρονο κόσμο εργασίας. Προσφέρει πολλαπλά οφέλη, αλλά συνοδεύεται και από σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν με στρατηγικές και πολιτικές που προάγουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, την αποτελεσματική διαχείριση και την ασφάλεια των δεδομένων. Με τη σωστή διαχείριση, τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας μπορούν να μετριαστούν, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους να αποκομίσουν τα οφέλη αυτής της μορφής εργασίας.

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αντλήθηκαν οι κατάλληλες πληροφορίες, και τα στοιχεία που δημιουργήθηκαν μας επιτρέπουν να μπορέσουμε να προβούμε σε ασφαλή συμπεράσματα αλλά και σε μη στατιστικά σημαντικά.

Η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της πανδημίας αποτέλεσε μια αναγκαστική αλλά και κρίσιμη προσαρμογή που είχε σημαντικές επιπτώσεις τόσο στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών όσο και στην εμπειρία των εργαζομένων. Η πανδημία ανέδειξε την επιτακτική ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση. Η τηλεργασία οδήγησε σε επιτάχυνση της υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών, κάτι που βοήθησε στη διατήρηση της λειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών σε συνθήκες κρίσης. Αυτός ο μετασχηματισμός πρέπει να συνεχιστεί και να εδραιωθεί ως μόνιμη στρατηγική. Η εμπειρία της τηλεργασίας στη δημόσια διοίκηση έδειξε ότι, με τη σωστή υποστήριξη και εργαλεία, η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να παραμείνει σε υψηλά επίπεδα ή ακόμα και να αυξηθεί. Ωστόσο, αυτό απαιτεί καλή οργάνωση, σαφείς διαδικασίες και επαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η τηλεργασία έφερε στο προσκήνιο τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Η έλλειψη φυσικής αλληλεπίδρασης δυσκόλεψε τη συνεργασία, ιδιαίτερα σε θέματα που απαιτούσαν άμεση συνεννόηση και συντονισμό. Αυτές οι προκλήσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με την υιοθέτηση πιο αποτελεσματικών ψηφιακών εργαλείων και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων επικοινωνίας. Η δημόσια διοίκηση αναγκάστηκε να γίνει πιο ευέλικτη και προσαρμοστική απέναντι στις νέες συνθήκες. Η τηλεργασία όμως έδειξε ότι η ευελιξία στις ώρες εργασίας και στην επιλογή του χώρου εργασίας μπορεί να συμβάλει θετικά στη διατήρηση της συνέχειας των υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, είχε μεικτές επιπτώσεις στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η ευελιξία ήταν ευεργετική, σε άλλες περιπτώσεις υπήρξαν προκλήσεις στη διατήρηση των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου. Η διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών για τη διατήρηση αυτής της ισορροπίας είναι κρίσιμη για την υγεία και ευημερία των εργαζομένων.

Επίσης, η μετάβαση στην τηλεργασία ανέδειξε την ανάγκη για ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέα εργαλεία και τεχνολογίες είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας της τηλεργασίας στο μέλλον. Έφερε στο φως τεχνικές προκλήσεις, όπως η ασφάλεια των δεδομένων, η πρόσβαση σε ασφαλή δίκτυα και η

ανάγκη για αξιόπιστο εξοπλισμό. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της συνέχειας και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, γίνεται σαφές ότι τα επικρατέστερα πλεονεκτήματα από τη χρήση της τηλεργασίας που καταγράφηκαν είναι η εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης από και προς την εργασία, η προστασία της υγείας, η ελευθερία διαχείρισης του χρόνου και το οικονομικό όφελος από την παραμονή στο σπίτι. Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα τα οποία αναδείχθηκαν είναι η απουσία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης, η αποξένωση- κακή ψυχολογία λόγω μη επαφής με συναδέλφους, η εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και δουλειάς και η απόσπαση προσοχής λόγω παιδιών/ ατόμων που διαμένουν μαζί στο σπίτι.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορά στους εργαζόμενους από το Πολυτεχνείο Κρήτης, στο γεγονός ότι είναι πολύ πιο ευχαριστημένοι από την αλληλεπίδραση που είχαν με συνεργάτες και συναδέλφους σε σχέση με τα άλλα ιδρύματα, κάτι το οποίο φαίνεται να είναι και στατιστικά σημαντικό. Ακόμα, οι εργαζόμενοι στο Πολυτεχνείο Κρήτης φαίνεται να θεωρούν ότι τους δόθηκαν οδηγίες σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στα άλλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα που εξετάζουμε.

Η εμπειρία της πανδημίας έδειξε ότι η τηλεργασία μπορεί να αποτελέσει ένα βιώσιμο μοντέλο εργασίας στη δημόσια διοίκηση, εάν υποστηριχθεί κατάλληλα. Η εξέταση της υιοθέτησης ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας που συνδυάζει την τηλεργασία με τη φυσική παρουσία μπορεί να είναι μια στρατηγική προσέγγιση για το μέλλον. Η τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της πανδημίας προσέφερε πολύτιμα διδάγματα για το πώς μπορεί να λειτουργήσει το δημόσιο υπό έκτακτες συνθήκες. Παρά τις προκλήσεις, ανέδειξε τις δυνατότητες για μεγαλύτερη ευελιξία, ψηφιακό μετασχηματισμό και βελτίωση των διαδικασιών. Ωστόσο, η επιτυχία της τηλεργασίας εξαρτάται από τη συνεχή βελτίωση των υποδομών, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη πολιτικών που προάγουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

## **Βιβλιογραφία**

- Telework in Greece, Dr Tanya Kyriakides
- Public Administration in the era of Covid-19, Manto Lampropoulou
- Implementation of Telework in the European Union, Radu Marin
- Η τηλεργασία στο σήμερα και ο επαναπροσδιορισμός της στην Ελλάδα λόγω Covid-19, Παπαδόπουλος Σταμάτιος
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1>
- Τηλεργασία: Πάνω από το 25% στην Ελλάδα- Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Κυριάκος Καρυώτης, 2021)
- Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19, Ροϊδης Νικόλαος, Διπλωματική Εργασία (Σεπτέμβριος 2021)
- Some lessons for the public sector from the emergent implementation during the pandemic period: Teleworking in times of Covid-19. (Rigoberto Garcia-Contreras, Patricia Munoz- Charez, David Valle- Cruz, Edgar A. Ruvalcaba-Gomez, Jose, Alberto Becerra- Santiago, 2021)
- Η τηλεργασία στην Ευρώπη και την Ελλάδα (Χαλκίδης Σπύρος, 2000)
- Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή μετά τον κορωνοϊό (Δημήτρης Σωτηρόπουλος, 2021)
- Η τηλεργασία ως νέα μορφή οργάνωσης εργασίας και οι επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης: Η περίπτωση του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Γιαννιούδης Περικλής, 2023).
- Η τηλεργασία ως μορφή ευέλικτης απασχόλησης πριν και μετά την πανδημία Covid-19: συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση (Αποστολίδου Γεωργία, 2024)
- Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19 (N. Ροϊδης, 2021)
- Public Administration and Local Government in coronavirus crisis (Ioannis Mouroutsos, 2020)
- Δημόσια Διοίκηση και εφαρμογή της εξ' αποστάσεως απασχόλησης- Αξιολόγηση δυναμικής-προοπτικών και απόδοσης εργασίας (Βλάχου Ευδοξία, 2022)

- Δημόσια Διοίκηση στην εποχή μετά τον κορωνοϊό (Σωτηρόπουλος Δημήτρης, 2021)
- Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well- Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different Public Administrations and the Private Sector (Maude Boulet & Annick Parent- Lamarche, 2022)
- Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector (Noella Edelmann & Jeremy Millard, 2022)
- E-Government and COVID-19: An Empirical Study in Greece (Chrysanthi Chatzopoulou, Dimitrios Tsolkanakis, Symelia M. Vasileiadou, Konstantinos Kyriakidis, Konstantina Skoutzouri, Despina Kirtikidou, Syed Iftikhar Hussain Shah & Vassilios Peristeras, 2022)
- Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic (Nikolaos Varotsis, 2022)
- Home -based telecommuting in the context of Covid-19: The challenges of Greek teleworkers (Dr. Konstantina Ragazou, 2021)
- Remote Work and New Employment Models in the Post Covid-19 Era: A Case Study of Greece (Konstantinos Monachos, 2023)
- Τηλεργασία και ευέλικτες μορφές εργασίας ως ένα νέο εργασιακό μοντέλο στην Ελλάδα: οι επιπτώσεις στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. (Ματαύτση Κωνσταντίνα, 2022)
- Impact of Telecommuting on Work-Family Conflict and Attitudes Among Greek Employees in Some Service Industries; Based on Working Restrictions During COVID-19

Working at Home in Greece: Unexplored Potential at Times of Social Distancing? (Pouliakas Konstantinos, 2020)