

2026-02

þÿ — α μ ζ ½ · Ä ® • ¿ · ¼ ¿ Ã Í ½ · É Â À ± Á
þÿ ± Í ¾ · Ã · Â ® ¼ μ ⁻ É Ã · Â μ Á³ ± Ã¹ ± ⁰ ¿
þÿ ⁻³ ζ ¿ Å Â Ã Ä ¿ ´ · ¼ Ì Ã¹ ¿

þÿ œ Ä¹ ½ ¹ ζ ⁻⁰ · , ´ , · ½ ⁻

þÿ œ μ Ä ± Ä Ä Å Ç¹ ± ⁰ Ì Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± " · ¼ Ì Ã¹ ± Â "¹ ¿ ⁻⁰ · Ä · Â , £ ζ ¿ » ® Ÿ¹⁰ ¿ ½ ¿ ¼¹ ⁰ Í ½ · Ä¹ Ã Ä
þÿ "¹ ¿ ⁻⁰ · Ä · Â , ± ½ μ Ä¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ • μ ⁻ Ä ¿ »¹ Â ⁻ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13450>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Η ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΑΥΞΗΣΗΣ Ή ΜΕΙΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

ΑΘΗΝΑ ΜΠΙΝΙΧΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΙΟΣ ΨΥΧΑΛΗΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/2026



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Η ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΑΥΞΗΣΗΣ Ή ΜΕΙΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΑΘΗΝΑ ΜΠΙΝΙΧΑΚΗ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Αθηνά Μπινιχάκη, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Αθηνά Μπινιχάκη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Η Τεχνητή Νοημοσύνη ως παράγοντας αύξησης ή μείωσης εργασιακού άγχους στο δημόσιο»

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 21/2/2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Μάριος Ψυχάλης

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Βικτωρία Πιστικού

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Παναγιώτης Λιαγκόβας

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Μπινιχάκη Αθηνά, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η Τεχνητή Νοημοσύνη ως παράγοντας αύξησης ή μείωσης εργασιακού άγχους στο δημόσιο», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Μπινιχάκη Αθηνά

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και συνδέεται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Η εισαγωγή της δημιουργεί νέες δυνατότητες για βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της οργάνωσης και της ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά παράλληλα εγείρει ανησυχίες σχετικά με την προσαρμογή των εργαζομένων, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την πιθανή επίδρασή της στο εργασιακό άγχος. Στόχος της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εισαγωγή της TN και την επίδρασή της στην εργασιακή ευημερία, σε ένα πλαίσιο όπου η τεχνολογία δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί ουσιαστικά στην πράξη.

Η έρευνα ακολουθεί ποιοτική, ερμηνευτική προσέγγιση και βασίζεται σε ημιδομημένες συνεντεύξεις με δέκα υπαλλήλους του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με Θεματική Ανάλυση, ενώ το θεωρητικό πλαίσιο στηρίζεται σε μοντέλα εργασιακού άγχους και ψυχολογικής ευημερίας καθώς και σε ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τον τρόπο που η TN μπορεί να λειτουργήσει είτε ως πόρος είτε ως πρόσθετη απαίτηση. Η απουσία άμεσης εμπειρίας χρήσης TN από τους συμμετέχοντες αναδεικνύει τον προγνωστικό χαρακτήρα της μελέτης, καθώς οι στάσεις τους διαμορφώνονται κυρίως από προσδοκίες, εκτιμήσεις και ελλιπή πληροφόρηση.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την TN με αμφιθυμία. Αναγνωρίζουν τις δυνατότητές της για εκσυγχρονισμό, μείωση του φόρτου εργασίας και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αλλά εκφράζουν ανησυχίες για απώλεια ελέγχου, αλλαγή ρόλων, ζητήματα ασφάλειας δεδομένων και έλλειψη εκπαίδευσης. Η περιορισμένη και αποσπασματική ενημέρωση ενισχύει την αβεβαιότητα και δυσχεραίνει την προσαρμογή. Η TN δεν αποτελεί από μόνη της πηγή άγχους, το άγχος προκύπτει κυρίως από το πλαίσιο εφαρμογής, την οργανωσιακή ετοιμότητα και το επίπεδο υποστήριξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Συμπερασματικά, η μελέτη αναδεικνύει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση της TN στο ελληνικό δημόσιο απαιτεί συστηματική ενημέρωση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και ενίσχυση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων. Η συμβολή της έρευνας έγκειται στην αποτύπωση της μεταβατικής φάσης πριν από την ουσιαστική εφαρμογή της TN, προσφέροντας προγνωστική γνώση και χρήσιμες κατευθύνσεις για πολιτικές εκπαίδευσης και υποστήριξης

που μπορούν να μειώσουν το εργασιακό άγχος και να διευκολύνουν μια ομαλή και ανθρωποκεντρική τεχνολογική μετάβαση.

Λέξεις κλειδιά: Τεχνητή Νοημοσύνη, Δημόσια Διοίκηση, Εργασιακό Άγχος, Ψυχολογική Ευημερία, Οργανωσιακή Ετοιμότητα, Εργασιακοί Πόροι

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) constitutes one of the most significant technological developments of the modern era and is directly linked to the digital transformation of public administration. Its introduction creates new opportunities for improving efficiency, organization, and service quality, while simultaneously raising concerns regarding employee adaptation, the development of new skills, and its potential impact on work-related stress. The aim of this Master's Thesis is to explore how public sector employees perceive the introduction of AI and its influence on their workplace well-being, within a context where the technology has not yet been substantially implemented in practice.

The study follows a qualitative, interpretivist approach and is based on semi-structured interviews with ten employees of the Greek public sector. Data were analyzed using Thematic Analysis, while the theoretical framework draws on models of occupational stress and psychological well-being, as well as international literature examining how AI may function either as a resource or as an additional demand. The absence of direct experience with AI among participants highlights the study's prognostic character, as their attitudes are shaped primarily by expectations, assumptions, and limited information.

The findings indicate that public sector employees approach AI with ambivalence. They recognize its potential for modernization, workload reduction, and improved efficiency, yet express concerns about loss of control, role changes, data security issues, and insufficient training. Limited and fragmented information further reinforces uncertainty and complicates adaptation. AI itself does not constitute a direct source of stress; rather, stress arises from the implementation context, organizational readiness, and the level of support provided to employees.

In conclusion, the study demonstrates that the successful integration of AI into the Greek public sector requires systematic information provision, skills development, and the strengthening of employee trust. The contribution of this research lies in capturing the transitional phase preceding the substantial implementation of AI, offering prognostic insights and practical guidance for education and support policies that can reduce work-related stress and facilitate a smooth, human-centered technological transition.

Keywords: Artificial Intelligence, Public Administration, Work-Related Stress, Psychological Well-Being, Organizational Readiness, Job Resources

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μάριο Ψυχάλη, για την καθοδήγηση και τη στήριξη του στην πορεία αυτής της εργασίας.

Ευχαριστώ τις φίλες μου, Κατερίνα και Μαρία, για την υπομονή τους, τη σταθερή παρουσία και την ενθάρρυνσή τους σε όλη τη διαδρομή. Η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Αφιερώνω αυτή την εργασία στα παιδιά μου, που μου δίνουν καθημερινά δύναμη και λόγο να εξελίσσομαι.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΛΕΞΙΚΟ ΟΡΩΝ	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εννοιολογικό και Θεωρητικό Πλαίσιο	2
1.1 Δημόσια Διοίκηση	2
1.1.1 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά.....	2
1.1.2 Μοντέλα διακυβέρνησης και σύνδεση με τεχνολογικές εξελίξεις.....	3
1.1.3 Η διακυβέρνηση της Τεχνητής Νοημοσύνης	5
1.2 Τεχνητή Νοημοσύνη	6
1.2.1 Ορισμός της Τεχνητής Νοημοσύνης.....	6
1.2.2 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη	7
1.2.3 Γενικές εφαρμογές TN στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.....	8
1.3 Εργασιακό Άγχος.....	9
1.3.1 Ορισμός και ερμηνεία του άγχους.....	9
1.3.2 Εργασιακό άγχος και παράγοντες που το επηρεάζουν.....	10
1.3.3 Θεωρητικά μοντέλα κατανόησης εργασιακού άγχους.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τεχνητή Νοημοσύνη και Εφαρμογές στο Δημόσιο Τομέα	12
2.1 Διεθνείς Εφαρμογές και Τάσεις	12
2.1.1 Αυτοματοποίηση διαδικασιών	12
2.1.2 Προγνωστική ανάλυση.	13
2.1.3.Συστήματα ταυτοποίησης	13
2.1.4 Εικονικοί πράκτορες	14
2.1.5 Γνωσιακή ρομποτική και αυτόνομα συστήματα.....	14
2.2 Εφαρμογές στο Ελληνικό Δημόσιο	15
2.2.1 Παραδείγματα υλοποίησης	15
2.2.2 Σχεδιαζόμενες πρωτοβουλίες	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Σχέση TN και Εργασιακού Άγχους στη Δημόσια Διοίκηση	17
3.1 Θετικές επιδράσεις - μείωση του εργασιακού άγχους.....	17
3.2 Αρνητικές επιδράσεις - αύξηση του εργασιακού άγχους	19
3.3 Ο διττός ρόλος της TN στην εργασιακή ευημερία	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία και Πλαίσιο Ανάλυσης	20
4.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα	20
4.2 Ερευνητική Προσέγγιση	22
4.3 Δειγματοληψία	22

4.3.1 Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων	23
4.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	24
4.5 Δεοντολογία και Ηθικές Πτυχές.....	26
4.6 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων.....	26
4.7 Περιορισμοί της Έρευνας	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανάλυσης	28
5.1 Εισαγωγή.....	28
5.2 Αντιλήψεις για την TN	28
5.2.1 Η TN ως εργαλείο εκσυγχρονισμού	29
5.2.2 Συναισθήματα αβεβαιότητας και φόβου	30
5.2.3 Ετοιμότητα των υπαλλήλων να υιοθετήσουν την TN.....	31
5.2.4 Συμπέρασμα.....	31
5.3 Πληροφόρηση και Εμπειρία	32
5.3.1 Επίπεδο γνώσης και ενημέρωσης για τις εφαρμογές TN στο δημόσιο.....	32
5.3.2 Πηγές πληροφόρησης και εμπειρία εφαρμογής.....	33
5.3.3 Προσδοκίες και προκλήσεις για μελλοντικές εφαρμογές.....	33
5.3.4 Συμπέρασμα.....	34
5.4 TN και Εργασιακό Άγχος.....	34
5.4.1 Η TN ως βοηθός.....	35
5.4.2 Η TN ως πηγή άγχους	36
5.4.3 Συνολική επίδραση της TN στην εργασιακή ευημερία.....	36
5.4.4 Συμπέρασμα.....	37
5.5 Γενική Ερώτηση – Επιβεβαίωση Μοτίβων	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση	38
6.1 Εισαγωγή.....	38
6.2 Συζήτηση για το 1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα (EE1)	39
6.2.1 Θετικές αντιλήψεις– εκσυγχρονισμός και αποτελεσματικότητα.....	40
6.2.2 Αρνητικές αντιλήψεις – αβεβαιότητα και φόβος	40
6.2.3 Ετοιμότητα και οργανωτική υποστήριξη.....	40
6.2.4 Συμπέρασμα για το EE1	41
6.3 Συζήτηση για το 2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα (EE2)	41
6.3.1 Συμπέρασμα για το EE2	43
6.4 Συζήτηση για το 3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα (EE3)	43
6.4.1 Η TN ως εργασιακός πόρος.....	44
6.4.2 Η TN ως πηγή άγχους και αβεβαιότητας.....	44
6.4.3 Ο ρόλος της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης	45
6.4.4 Συμπέρασμα για το EE3	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 :Συμπεράσματα	45
7.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων.....	45

7.2 Περιορισμοί της Έρευνας	47
7.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα και Μελέτη	47
7.4 Επίλογος.....	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : Οδηγός Ημιδομημένης Συνέντευξης	56

ΛΕΞΙΚΟ ΟΡΩΝ

- ΑΑΔΕ** : Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
Δ : Δημόκριτος
ΔΕ : Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Ε.Ε : Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕΦΕ : Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών
ΕΚΚΔΑ : Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΚΕ : Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών
Η/Υ : Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
ΝΔΜ : Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ
ΝΠΔΔ : Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΟΣΑ : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΕ : Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
ΠΤΝ : Παραγωγική Τεχνητή Νοημοσύνη
ΤΝ : Τεχνητή Νοημοσύνη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) τα τελευταία χρόνια έχει μετασηματίσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, επηρεάζοντας τόσο τις διαδικασίες όσο και τις απαιτήσεις που τίθενται στους εργαζόμενους. Στη Δημόσια Διοίκηση, η TN συνδέεται με την προοπτική εκσυγχρονισμού, τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, η εισαγωγή της συνοδεύεται και από προκλήσεις, καθώς απαιτεί νέες δεξιότητες, αλλαγές στους εργασιακούς ρόλους και προσαρμογή σε τεχνολογικά συστήματα που δεν είναι ακόμη πλήρως κατανοητά από τους υπαλλήλους.

Η επιλογή του θέματος προέκυψε από την ανάγκη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται αυτή τη μετάβαση, καθώς και από τη σημασία που έχει η ψυχολογική τους ετοιμότητα για την επιτυχή εφαρμογή της TN. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ομαλή ενσωμάτωση της TN στον δημόσιο τομέα προϋποθέτει αποδοχή των εργαζομένων, ανάπτυξη δεξιοτήτων και υπέρβαση της τεchnοφοβίας (ΕΚΚΕ & ΕΚΕΦΕ «Δημόκριτος», 2023; OECD, 2025). Παράλληλα, η TN αποτελεί εξέλιξη του ευρύτερου ψηφιακού μετασηματισμού, ο οποίος έχει ήδη αλλάξει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Στην Ελλάδα, η TN βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο εφαρμογής, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση των στάσεων των υπαλλήλων πριν από την πλήρη ενσωμάτωσή της.

Το υπό μελέτη ζήτημα αφορά τη σχέση μεταξύ της εισαγωγής της TN και του εργασιακού άγχους των δημοσίων υπαλλήλων. Η διεθνής έρευνα έχει δείξει ότι η TN μπορεί να λειτουργήσει είτε ως πόρος που μειώνει τον φόρτο εργασίας είτε ως παράγοντας που ενισχύει την αβεβαιότητα και το άγχος, ανάλογα με το πλαίσιο εφαρμογής και το επίπεδο υποστήριξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, η ελληνική βιβλιογραφία παραμένει περιορισμένη, ιδιαίτερα ως προς την ψυχολογική διάσταση της τεχνολογικής μετάβασης. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, εξετάζοντας τις αντιλήψεις, την πληροφόρηση και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των υπαλλήλων απέναντι στην TN.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι την εισαγωγή της TN στη δημόσια διοίκηση;
2. Ποιες εφαρμογές TN έχουν εισαχθεί ή σχεδιάζεται να εισαχθούν στο ελληνικό δημόσιο;
3. Εάν η χρήση ή η προοπτική χρήσης της TN επηρεάζει το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων στο δημόσιο;

Η μελέτη ακολουθεί ποιοτική, ερμηνευτική προσέγγιση, προκειμένου να αποτυπωθούν οι πολλαπλές διαστάσεις του φαινομένου και να αναδειχθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογική ετοιμότητα των υπαλλήλων. Η συμβολή της έρευνας έγκειται στο ότι εξετάζει ένα ζήτημα που βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη στην Ελλάδα, προσφέροντας μια πρώτη συστηματική αποτύπωση των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην TN και αναδεικνύοντας πρακτικές κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό πολιτικών ενημέρωσης και εκπαίδευσης.

Η εργασία δομείται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο. Το δεύτερο εξετάζει τις εφαρμογές της TN στον δημόσιο τομέα, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα. Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ TN και εργασιακού άγχους. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ το πέμπτο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της θεματικής ανάλυσης. Το έκτο κεφάλαιο συζητά τα ευρήματα σε συνάρτηση με τη θεωρία και τη βιβλιογραφία, και το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εννοιολογικό και Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1 Δημόσια Διοίκηση

1.1.1 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί βασικό εργαλείο του κράτους για τη ρύθμιση και τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων. Ο όρος «διοίκηση» περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών και διαδικασιών που στοχεύουν στον συντονισμό ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη δημόσιων στόχων. Κεντρική αποστολή της, στο πλαίσιο της εκτελεστικής

εξουσίας, αποτελεί η υλοποίηση των αποφάσεων και των δημόσιων πολιτικών που καθορίζονται από τα αρμόδια κυβερνητικά όργανα. Το έργο αυτό αναλαμβάνεται από τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες λειτουργούν βάσει της αρχής της νομιμότητας και υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον (το κοινό καλό), διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της κοινωνικής και διοικητικής ζωής (Κτιστάκη, 2020).

Η δημόσια διοίκηση ωστόσο δεν παραμένει στατική αλλά εξελίσσεται. Ανανεώνει συνεχώς τις δομές και τις λειτουργίες της, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις και να συμβάλλει στην κοινωνική σταθερότητα και στην επίτευξη των στόχων του κράτους (Μπαμπαλιούτας, 2021).

1.1.2 Μοντέλα διακυβέρνησης και σύνδεση με τεχνολογικές εξελίξεις

Από τις γραφειοκρατικές δομές του παρελθόντος έως τα σύγχρονα ψηφιακά μοντέλα διακυβέρνησης, η εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης αποτυπώνεται σε τρία κυρίαρχα μοντέλα:

1. το βεμπεριανό μοντέλο,
2. το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NΔM) και
3. τη νέα διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής.

Η εξέλιξη αυτή δεν ήταν γραμμική αλλά αποτέλεσμα οικονομικών πιέσεων, κοινωνικών αλλαγών και τεχνολογικών μεταβολών (Aristovnik, Murko & Ravšelj, 2022).

Το βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης, κυριάρχησε έως τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Χαρακτηριζόταν από έντονο συγκεντρωτισμό και μια αυστηρά ιεραρχημένη, τυπική γραφειοκρατία. Με την πάροδο του χρόνου κατηγορήθηκε για ακαμψία, χαμηλή αποδοτικότητα και υψηλό διοικητικό κόστος, γεγονός που οδήγησε στην αμφισβήτησή του (Hood, 1991; Osborne, 1993).

Η κρίση του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου άνοιξε τον δρόμο για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NΔM), κατά τη δεκαετία 1980–1990. Η κοινωνία χρειαζόταν δημόσιες υπηρεσίες πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές. Κατά τη περίοδο αυτή υιοθετήθηκαν πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα και εμφανίστηκαν νέες έννοιες όπως η αποκέντρωση, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, η αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων, και η αποδοτικότητα των υπηρεσιών. Το NΔM δεν ήταν απλώς μια τεχνοκρατική προσέγγιση, αποτέλεσε μια συνειδητή πολιτική επιλογή με στόχο τη μείωση του διοικητικού κόστους και την ενίσχυση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα (Aristovnik et al., 2022).

Η ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών επικοινωνιών και η εξάπλωση του Διαδικτύου τα επόμενα χρόνια (δεκαετία του 1990), δημιούργησαν νέες προσδοκίες για μεγαλύτερη διαφάνεια και ουσιαστική συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες. Το νέο μοντέλο γνωστό ως «νέα διακυβέρνηση», έδωσε έμφαση στα δίκτυα συνεργασίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών, ιδιωτικών φορέων και κοινωνικών εταίρων, καθώς και στη λήψη αποφάσεων σε πολλαπλά επίπεδα. Οι ψηφιακές τεχνολογίες ενίσχυσαν τη δυνατότητα των πολιτών να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης. Μέσα από νέα εργαλεία επικοινωνίας, εκφράζουν απόψεις, προτείνουν λύσεις και συμβάλλουν ουσιαστικά στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την καθημερινότητά τους (Lampropoulou & Oikonomou, 2018; Rhodes, 1996).

Η τεχνολογική πρόοδος οδήγησε στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διακυβέρνησης. Η χρήση ψηφιακών συστημάτων στις διοικητικές διαδικασίες ενίσχυσε τη λογοδοσία και τη διαφάνεια. Οι πολίτες απέκτησαν καλύτερη πρόσβαση σε υπηρεσίες και μεγαλύτερη δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση πολιτικών (Αποστολάκης, Λούκης & Χάλαρης, 2008).

Οι ψηφιακές λύσεις έχουν συμβάλλει στη βελτίωση της διαφάνειας, της εξυπηρέτησης των πολιτών και της αξιοπιστίας των κρατικών δομών (Furtado et al., 2023). Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραμάτισαν οι πύλες ανοιχτών δεδομένων και τα συστήματα παρακολούθησης προϋπολογισμού, που προσφέρουν στους πολίτες δυνατότητες ενεργού συμμετοχής και ανατροφοδότησης (Maheshwari, Mohan, & Mishra, 2025). Η διασύνδεση των ψηφιακών εργαλείων με τις στρατηγικές βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών συμβάλλει στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων ανάπτυξης και στη στήριξη βιώσιμων μεταρρυθμίσεων (Mel'nyk & Salin, 2018).

Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί κατάλληλη τεχνολογική υποδομή, εκπαίδευση υπαλλήλων, θεσμική υποστήριξη και πολιτική βούληση (Mel'nyk & Salin, 2018). Η στρατηγική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση, με σεβασμό σε θεσμικούς και ηθικούς κανόνες, διασφαλίζει ότι οι ψηφιακές καινοτομίες οδηγούν σε ουσιαστική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος (Maheshwari et al., 2025).

Η τεχνολογική εξέλιξη ανοίγει τον δρόμο για μια νέα μεγάλη πρόκληση: τη διακυβέρνηση της Τεχνητής Νοημοσύνης. Η εισαγωγή της δημιουργεί νέες μορφές λήψης αποφάσεων

και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων.

1.1.3 Η διακυβέρνηση της Τεχνητής Νοημοσύνης

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) έχει εξελιχθεί σε ένα βασικό εργαλείο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, επηρεάζοντας κρίσιμους τομείς όπως η ανάλυση δεδομένων, η λήψη αποφάσεων, η παροχή υπηρεσιών και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η ταχύτητα με την οποία οι εφαρμογές της εξαπλώνονται στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα καθιστά αναγκαίο ένα σαφές πλαίσιο διακυβέρνησης, που να εξασφαλίζει ότι η τεχνολογία χρησιμοποιείται με τρόπο σύμφωνο με τους οργανωσιακούς στόχους, τις αξίες και τις νομικές και ηθικές απαιτήσεις των οργανισμών (Birkstedt et al., 2023). Χωρίς ένα τέτοιο πλαίσιο, η χρήση της TN μπορεί να οδηγήσει σε αβέβαιες ή ανεπιθύμητες συνέπειες, υπονομεύοντας την αξιοπιστία των δημόσιων οργανισμών (Lütge et al., 2021; Reddy et al., 2020).

Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η ανάγκη για υπεύθυνη και αξιόπιστη διακυβέρνηση της TN καθίσταται κρίσιμη, καθώς η τεχνολογία επηρεάζει όχι μόνο την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αλλά και την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων (European Commission, 2021). Η TN μεταμορφώνει τη δημόσια διοίκηση όχι μόνο σε επίπεδο δομών αλλά και στην καθημερινή λειτουργία. Εισάγει νέα οργανωσιακά πρότυπα, δημιουργεί την ανάγκη για εξειδικευμένες δεξιότητες και νέες μορφές διοικητικής εποπτείας, ενώ παράλληλα αναδεικνύει κινδύνους και ευπάθειες (Castilla Barraza & Romero-Rubio, 2024; Vatamanu & Tofan, 2025).

Την ίδια στιγμή η ψηφιακή διακυβέρνηση και η TN μετασχηματίζουν τις σχέσεις κράτους–πολίτη, δημιουργούν νέες μορφές συμμετοχής και εγείρουν ζητήματα ηθικής και θεσμικής λογοδοσίας (Wirtz, Weyerer, & Geyer, 2019; OECD, 2019).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος διεθνών οργανισμών, είναι καθοριστικός στη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διακυβέρνησης που θα εξασφαλίζει αξιόπιστη και δίκαιη χρήση της TN στον δημόσιο τομέα (Birkstedt et al., 2023).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση το 2024, προχώρησε στην υιοθέτηση του Κανονισμού για την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI Act), το πρώτο ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο διεθνώς για την

ανάπτυξη και χρήση της TN. Ο Κανονισμός εισάγει μια προσέγγιση βάσει κινδύνου, ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία και στοχεύει στη προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων και του δημόσιου συμφέροντος (European Commission , 2024).

Η εφαρμογή του κανονισμού δείχνει ότι η TN δεν είναι απλώς ένα τεχνολογικό εργαλείο , χρειάζεται συνεχή έλεγχο, σωστό σχεδιασμό και θεσμική υποστήριξη, ώστε να προσφέρει πραγματικά καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες. Η ανάλυση της διακυβέρνησης της TN ανέδειξε τις προκλήσεις που τη συνοδεύουν. Για να κατανοηθεί όμως σε βάθος η σημασία της, είναι απαραίτητο να εξεταστεί πρώτα ο ίδιος ο ορισμός της Τεχνητής Νοημοσύνης.

1.2 Τεχνητή Νοημοσύνη

1.2.1 Ορισμός της Τεχνητής Νοημοσύνης

Η έννοια της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) παρουσιάστηκε επίσημα το 1956, στο συνέδριο του Dartmouth College από τον μαθηματικό John McCarthy ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της TN. Εκεί διατυπώθηκε για πρώτη φορά ο όρος *Artificial Intelligence* και περιγράφηκε ως «η επιστήμη της δημιουργίας έξυπνων μηχανών» (Rajaraman, 2014).

Έκτοτε, ο ορισμός της TN παραμένει αντικείμενο διαρκούς συζήτησης, καθώς δεν υπάρχει μία κοινά αποδεκτή προσέγγιση. Συνήθως περιγράφεται ως η ικανότητα ενός ψηφιακού συστήματος ή μηχανής, να μαθαίνει από την εμπειρία, να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα και να εκτελεί εργασίες που απαιτούν ανθρώπινη σκέψη, όπως η αναγνώριση προτύπων ή η λήψη αποφάσεων (Duan, Edwards, & Dwivedi, 2019).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει την TN ως ένα σύνολο αλγοριθμικών τεχνικών και λογισμικού, το οποίο μπορεί να παράγει αποτελέσματα αντίστοιχα με εκείνα της ανθρώπινης νόησης, όπως αναγνώριση εικόνας ή ομιλίας, πρόβλεψη και σχεδιασμό (European Commission, 2021). Η προσέγγιση αυτή ενισχύθηκε με τον Κανονισμό (ΕΕ) 2024/1689, ο οποίος εισήγαγε για πρώτη φορά κανόνες για την ανάπτυξη και χρήση της TN στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με βάση το επίπεδο κινδύνου κάθε εφαρμογής (European Parliament & Council, 2024).

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, ο όρος TN αναφέρεται στην ενσωμάτωση τεχνολογιών σε εφαρμογές που συνδυάζουν αλληλεπίδραση ανθρώπου–υπολογιστή και επεξεργασία δεδομένων. Οι πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν τη διάκριση της TN σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Τεχνητή Στενή Νοημοσύνη (ANI), η οποία εξειδικεύεται σε συγκεκριμένα καθήκοντα και αντανακλά τη σημερινή τεχνολογική πραγματικότητα,
- Τεχνητή Γενική Νοημοσύνη (AGI) , που θεωρητικά θα μπορούσε να επιτύχει γνωστικές ικανότητες ισοδύναμες με του ανθρώπου και
- Τεχνητή Υπερ νοημοσύνη (ASI), η οποία περιγράφει μια μελλοντική κατάσταση υπέρβασης της ανθρώπινης ευφυΐας. Η προοπτική αυτή καθιστά αναγκαία τη συνεργασία της επιστημονικής κοινότητας με τους φορείς χάραξης πολιτικής, ώστε να διασφαλιστεί η υπεύθυνη διαχείριση της τεχνολογίας (Mishra et al., 2024 ; Wirtz et al., 2019).

Η ΤΝ δεν αποτελεί αποκλειστικά σύγχρονη έννοια, συνδέεται με φιλοσοφικές και μυθολογικές παραδόσεις, οι οποίες προηγήθηκαν της επιστημονικής της θεμελίωσης.

1.2.2 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη

Η ιδέα της δημιουργίας «τεχνικών όντων» έχει βαθιές ρίζες στην ανθρώπινη φαντασία και φιλοσοφία. Στην ελληνική μυθολογία, ο Ήφαιστος κατασκεύασε μηχανικούς υπηρέτες από χρυσό, ενώ ο Τάλως, ο χάλκινος φύλακας και προστάτης της Κρήτης, θεωρείται το πρώτο «ρομπότ» της αρχαιότητας (Mayor, 2019). Τέτοιες αφηγήσεις δείχνουν ότι η ανθρώπινη σκέψη γύρω από την τεχνητή ζωή και την αυτοματοποίηση προϋπήρχε αιώνες πριν από τη σύγχρονη επιστήμη.

Η επιστημονική εξέλιξη του πεδίου, από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα, χαρακτηρίζεται από εναλλαγές ενθουσιασμού και απογοήτευσης, με κύκλους προόδου και στασιμότητας, γνωστές ως «άνοιξη» και «χειμώνες» της ΤΝ. Στα πρώτα χρόνια (1956–1973), σημειώθηκαν πρώιμες επιτυχίες, όπως το πρόγραμμα ELIZA (Weizenbaum, 1966), που βασιζόταν σε Έμπειρα Συστήματα με αυστηρούς, προκαθορισμένους κανόνες «αν-τότε». Παρά τις αρχικές προσδοκίες, η αδυναμία αυτών των συστημάτων να επιλύσουν σύνθετα προβλήματα οδήγησε σε μειωμένο ενδιαφέρον και τελικά στην παύση της χρηματοδότησης (Haenlein & Kaplan, 2019).

Η ανανέωση του ενδιαφέροντος ήρθε τη δεκαετία του 1980, με την υιοθέτηση στατιστικών μεθόδων και την ανάπτυξη Τεχνητών Νευρωνικών Δικτύων, εμπνευσμένων από τη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου. Με την εκρηκτική αύξηση της υπολογιστικής ισχύος και την αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων (Big Data), τα δίκτυα αυτά εξελίχθηκαν στη ονομαζόμενη Βαθιά Μάθηση (Deep Learning), η οποία επέτρεψε στα συστήματα –

μηχανές, να μαθαίνουν αυτόνομα και να αναγνωρίζουν περίπλοκα μοτίβα (Haenlein & Kaplan, 2019).

Κομβικά επιτεύγματα αυτής της πορείας ήταν η νίκη του Deep Blue (1997), του πρώτου υπολογιστή σκακιού, απέναντι στον παγκόσμιο πρωταθλητή Garry Kasparov, καθώς και η επικράτηση του AlphaGo (2015) στο στρατηγικό παιχνίδι Go. Τα γεγονότα αυτά ανέδειξαν τις δυνατότητες της Βαθιάς Μάθησης και συνέβαλαν στην καθιέρωσή της ως βασική τεχνολογία στις σύγχρονες εφαρμογές ευφύων συστημάτων (Haenlein & Kaplan, 2019).

Ακόμη πιο σημαντικό τεχνολογικό ορόσημο αποτέλεσε το AlphaGo Zero, το οποίο πέτυχε υπεράνθρωπες επιδόσεις χρησιμοποιώντας ενισχυτική μάθηση μέσω αυτο-παιχνιδιού. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα συστήματα, το AlphaGo Zero δεν εκπαιδεύτηκε από ανθρώπινες παρτίδες, αλλά έμαθε αποκλειστικά παίζοντας εναντίον του εαυτού του, υπερβαίνοντας έτσι τους περιορισμούς της ανθρώπινης γνώσης (Silver et al., 2017).

Αυτές οι εξελίξεις σηματοδοτούν τη μετάβαση της TN από τα πρώιμα συμβολικά συστήματα σε προηγμένα ευέλικτα μοντέλα μάθησης, τα οποία αποτελούν σήμερα τον πυρήνα της τεχνολογικής καινοτομίας σε πολλούς τομείς.

1.2.3 Γενικές εφαρμογές TN στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Στη σημερινή εποχή, εφαρμογές της TN έχουν ενσωματωθεί σε πολλές υπηρεσίες και συσκευές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι εικονικοί βοηθοί στα κινητά τηλέφωνα, οι μηχανές αναζήτησης που προτείνουν σχετικές πληροφορίες, καθώς και τα συστήματα αναγνώρισης ομιλίας που επιτρέπουν τη χρήση φωνητικών εντολών. Η ίδια τεχνολογία βρίσκεται πίσω και από τις εφαρμογές αναγνώρισης προσώπου σε αεροδρόμια και δημόσιους χώρους, αλλά και στα λογισμικά συστήματα που υποστηρίζουν την πλοήγηση αυτόνομων οχημάτων και τη λειτουργία ρομποτικών μηχανημάτων (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2020).

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου, χρησιμοποιείται για την προώθηση προϊόντων με βάση προηγούμενες αναζητήσεις ή αγορές, ενώ στη διαφήμιση συμβάλλει στη δημιουργία εξατομικευμένων προωθητικών μηνυμάτων. Αντίστοιχα, στις αυτόματες μεταφράσεις επιτρέπει την άμεση απόδοση κειμένων σε πολλές γλώσσες, και στην κυβερνοασφάλεια

βοηθά στην έγκαιρη ανίχνευση ύποπτων κινήσεων ή επιθέσεων. Αξιοποιείται επίσης για την αναγνώριση και περιορισμό παραπλανητικού περιεχομένου σε κοινωνικά δίκτυα (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2020).

Στον χώρο της υγείας, τέτοια συστήματα αναλύουν ιατρικές εικόνες, όπως ακτινογραφίες ή μαγνητικές τομογραφίες, και υποστηρίζουν τους γιατρούς στη διάγνωση. Στις μεταφορές συμβάλλουν στη βελτίωση της οδικής ασφάλειας, για παράδειγμα με συστήματα προειδοποίησης σύγκρουσης ή αυτόματης διατήρησης λωρίδας. Στη δημόσια διοίκηση χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη φυσικών καταστροφών, όπως πυρκαγιών ή πλημμυρών, βοηθώντας στον καλύτερο σχεδιασμό των δράσεων πολιτικής προστασίας. Τέλος, στον αγροτικό και μεταποιητικό τομέα στηρίζουν πρακτικές όπως ο «έξυπνος» ψεκασμός, η ρομποτική συγκομιδή ή ο έλεγχος ποιότητας προϊόντων (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2020).

Συνολικά, τα ανωτέρω παραδείγματα αναδεικνύουν τον πολυδιάστατο ρόλο των σύγχρονων ευφυών συστημάτων και τη συμβολή τους στη βελτίωση υπηρεσιών, διαδικασιών και παραγωγικών δραστηριοτήτων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2020).

Ωστόσο, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη δεν επηρεάζει μόνο την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλάζει και τις απαιτήσεις προς τους εργαζόμενους, εισάγοντας νέες μορφές πίεσης στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτές οι αλλαγές καθιστούν αναγκαία τη μελέτη του εργασιακού άγχους και των παραγόντων που το επηρεάζουν (Battal, 2025).

1.3 Εργασιακό Άγχος

1.3.1 Ορισμός και ερμηνεία του άγχους

Το άγχος ορίζεται ως η φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού απέναντι σε καταστάσεις οι οποίες απαιτούν προσαρμογή και κινητοποίηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να λειτουργήσει θετικά, ενισχύοντας την ετοιμότητα και την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται σε προκλήσεις. Όταν όμως οι απαιτήσεις ξεπερνούν τις δυνατότητες προσαρμογής, το άγχος μετατρέπεται σε παράγοντα αποδιοργάνωσης. Η παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνους παράγοντες μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την υγεία και την

ευημερία του ατόμου, οδηγώντας σταδιακά σε σωματικές και ψυχικές επιπτώσεις (Navinés et al., 2016).

Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, το άγχος δεν προκύπτει αποκλειστικά από τα ίδια τα γεγονότα, αλλά από τον τρόπο που το άτομο τα ερμηνεύει (Lazarus & Folkman, 1984). Η αντίληψη μιας κατάστασης ως απειλητικής και η αίσθηση έλλειψης πόρων ή ελέγχου, είναι καθοριστικές για την εκδήλωση της εμπειρίας του στρες. Η σημασία της υποκειμενικής ερμηνείας μιας κατάστασης έχει αναδειχθεί ήδη από τη φιλοσοφική σκέψη. Όπως τόνιζε ο φιλόσοφος Επίκτητος, «δεν είναι τα πράγματα που μας ταράζουν, αλλά η άποψή μας για αυτά», αναδεικνύοντας ότι η ψυχική μας κατάσταση εξαρτάται περισσότερο από τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τα γεγονότα παρά από τα ίδια τα γεγονότα (Greenberg & Baron, 2013).

1.3.2 Εργασιακό άγχος και παράγοντες που το επηρεάζουν

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, το άγχος αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι εργαζόμενοι συχνά καλούνται να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις που υπερβαίνουν τις δυνατότητές τους ή τους διαθέσιμους πόρους. Ο όρος «εργασιακό άγχος» αναφέρεται στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις που εμφανίζονται όταν οι επαγγελματικές υποχρεώσεις δεν συμβαδίζουν με τις ικανότητες, τις ανάγκες ή τα μέσα του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν εργασιακό άγχος, συχνά αισθάνονται απώλεια ελέγχου και δυσκολεύονται να διαχειριστούν τις καθημερινές επαγγελματικές προκλήσεις (Navinés et al., 2016).

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO) αναγνωρίζει το εργασιακό άγχος ως έναν από τους σημαντικότερους κινδύνους για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, τονίζοντας ότι η ψηφιακή εποχή και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών εντείνουν τις ψυχολογικές πιέσεις στον χώρο εργασίας (ILO, 2024).

Βασικοί παράγοντες που εντείνουν το εργασιακό άγχος αποτελούν ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι αυστηρές προθεσμίες, η αβεβαιότητα για την επαγγελματική ασφάλεια, οι εντάσεις με συναδέλφους και οι δυσκολίες εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Marcatto et al., 2016). Επιπλέον, η σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνει πρόσθετους παράγοντες όπως η ψυχική υπερφόρτωση, ο φόβος απώλειας εργασίας λόγω αυτοματοποίησης, οι ανησυχίες για επιτήρηση εργαζομένων, η παραβίαση της

ιδιωτικότητας, οι διαταραχές ύπνου, η μοναξιά και η μείωση γνωστικών ικανοτήτων (Battal, 2025).

Όταν οι πιέσεις αυτές είναι συνεχείς και ανεξέλεγκτες, μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout), μια κατάσταση βαθιάς κόπωσης που επηρεάζει αρνητικά την ψυχική και σωματική υγεία, μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία και την αίσθηση προσωπικής αποτελεσματικότητας. Τα κύρια συμπτώματα περιλαμβάνουν συναισθηματική εξάντληση, απομάκρυνση ή κυνισμό απέναντι στη δουλειά και μειωμένη προσωπική αποτελεσματικότητα (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς επηρεάζουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και την ποιότητα της εξυπηρέτησης προς τους πολίτες. Η ενίσχυση της ψυχικής υγείας των υπαλλήλων, η δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κρίσιμες στρατηγικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου και τη διασφάλιση παραγωγικότητας, ποιοτικής λήψης αποφάσεων και ικανότητας διαχείρισης κρίσεων (Scierpura & Linos, 2024; Tsiouri et al., 2024).

1.3.3 Θεωρητικά μοντέλα κατανόησης εργασιακού άγχους

Για την ερμηνεία του εργασιακού άγχους έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, και προσφέρουν ένα συστηματικό πλαίσιο κατανόησης των παραγόντων που το επηρεάζουν.

Ενδεικτικά, το Μοντέλο Απαιτήσεων–Ελέγχου (Karasek, 1979), το Μοντέλο Απαιτήσεων–Πόρων (Demerouti et al., 2001), το Μοντέλο Οργανωτικού Στρες (Cooper & Marshall, 1976) και το Συναλλακτικό Μοντέλο Στρες και Αντιμετώπισης (Lazarus & Folkman, 1984), προσφέρουν διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές οπτικές, εστιάζοντας σε ποικίλους παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση και τις συνέπειες του άγχους.

Κοινό τους χαρακτηριστικό όλων των μοντέλων αποτελεί η ανάδειξη της σχέσης ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας, τους διαθέσιμους πόρους, τις οργανωσιακές συνθήκες και την υποκειμενική ερμηνεία του εργαζομένου. Τα μοντέλα αυτά συγκροτούν ένα θεωρητικό υπόβαθρο που συμβάλλει στη κατανόηση τόσο των παραγόντων όσο και των συνεπειών

του εργασιακού άγχους (Greenberg & Baron, 2013). Παράλληλα παρέχουν ένα πλαίσιο για την εξέταση και ανάλυση των εφαρμογών της Τεχνητής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τεχνητή Νοημοσύνη και Εφαρμογές στο Δημόσιο Τομέα

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη δημόσια διοίκηση αποτελεί μια εξέλιξη που κερδίζει συνεχώς έδαφος. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η υιοθέτηση υπήρξε ταχύτερη, οι κυβερνήσεις κινήθηκαν πιο προσεκτικά. Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (2025), η αξιοποίηση της ΤΝ είναι ιδιαίτερα έντονη σε τομείς με μεγάλο όγκο συναλλαγών και άμεση επαφή με τους πολίτες, όπως οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης, η συμμετοχική διαδικασία και η δικαιοσύνη. Αντίθετα, σε τομείς όπως η αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, η φορολογική διοίκηση και η γενικότερη διαχείριση των δημόσιων λειτουργιών, η χρήση της παραμένει πιο περιορισμένη.

2.1 Διεθνείς Εφαρμογές και Τάσεις

Η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει πλέον καθιερωθεί ως βασικός μοχλός ψηφιακού μετασχηματισμού. Το 67% των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αξιοποιεί συστήματα ΤΝ για να βελτιώσει τον σχεδιασμό, τη λειτουργία και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (OECD, 2025). Οι πιο χαρακτηριστικές εφαρμογές περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, την προγνωστική ανάλυση, τα συστήματα ταυτοποίησης και ασφάλειας, τους εικονικούς πράκτορες και τη γνωσιακή ρομποτική. Οι τεχνολογίες αυτές ενισχύουν τη διοικητική ικανότητα, μειώνουν τη γραφειοκρατία και προάγουν την αποδοτικότητα, δημιουργώντας πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες (Wirtz et al, 2019).

2.1.1 Αυτοματοποίηση διαδικασιών

Η αυτοματοποίηση αποτελεί μία από τις πιο ώριμες και διαδεδομένες εφαρμογές της ΤΝ στη δημόσια διοίκηση. Τα συστήματα αυτοματοποίησης επιτρέπουν τη μεταφορά τυπικών ή επαναλαμβανόμενων εργασιών όπως η εισαγωγή δεδομένων αλλά και πιο σύνθετων λογικών διεργασιών σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται εφαρμογές όπως οι αυτοματοποιημένες ιατρικές διαγνώσεις, η αυτόματη αξιολόγηση

εντύπων μετανάστευσης (Chun & Wai, 2007; Chun, 2008). Με αυτόν τον τρόπο, μειώνεται σημαντικά ο διοικητικός φόρτος, επιταχύνονται οι διαδικασίες και απελευθερώνεται χρόνος για πιο απαιτητικές λειτουργίες (Wirtz et al., 2019).

Η Εσθονία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα πλήρους αυτοματοποίησης δημόσιων υπηρεσιών, αξιοποιώντας συστήματα TN για φορολογικές δηλώσεις, άδειες, κοινωνικές παροχές και ψηφιακή ταυτοποίηση (OECD, 2025).

2.1.2 Προγνωστική ανάλυση.

Η προγνωστική ανάλυση αξιοποιεί μεγάλα δεδομένα και τεχνικές μηχανικής μάθησης για να προβλέψει καταστάσεις που απαιτούν έγκαιρη παρέμβαση. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν ο εντοπισμός περιοχών υψηλού κινδύνου στις δημόσιες συγκοινωνίες (Kouziokas, 2017), καθώς και η πρόβλεψη περιβαλλοντικών δεικτών, όπως τα επίπεδα υπόγειων υδάτων (Kouziokas et al., 2017).

Στον οικονομικό τομέα, η προγνωστική ανάλυση βελτιώνει την ακρίβεια των προβλέψεων και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων (Bouchetara, Zerouti, & Zouambi, 2024). Στο τομέα της υγείας, η ανάλυση ιατρικών δεδομένων βοηθά στη διάγνωση και την πρόληψη ασθενειών. Παρά τα σημαντικά οφέλη, η εφαρμογή της απαιτεί συνεχή αξιολόγηση και σαφές κανονιστικό πλαίσιο (Sun & Medaglia, 2019).

Σε επίπεδο κοινωνικής πολιτικής, η αξιοποίηση δεδομένων επιτρέπει στους φορείς να ανιχνεύουν νωρίτερα κρίσιμες κοινωνικές ανάγκες και να σχεδιάζουν παρεμβάσεις με μεγαλύτερη ακρίβεια ενισχύοντας τη διοικητική προνοητικότητα (Mishra et al., 2024). Στη Φινλανδία, η προγνωστική ανάλυση χρησιμοποιείται για την έγκαιρη ανίχνευση κοινωνικών αναγκών και την υποστήριξη της κοινωνικής πολιτικής, αποτελώντας μία από τις πιο ώριμες ευρωπαϊκές εφαρμογές TN (OECD, 2025).

2.1.3.Συστήματα ταυτοποίησης

Η TN χρησιμοποιείται επίσης για την προστασία κρίσιμων υποδομών και δημόσιων πληροφοριακών συστημάτων. Τεχνικές αναγνώρισης προτύπων χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση προσώπου και τον εντοπισμό υπόπτων (Power, 2016). Στην Ολλανδία, συστήματα ανάλυσης κινδύνου και αυτοματοποιημένης ταυτοποίησης χρησιμοποιήθηκαν για την ανίχνευση απάτης σε κοινωνικές παροχές (OECD, 2025). Οι εφαρμογές αυτές αν και ενισχύουν την ασφάλεια, εγείρουν ζητήματα δεοντολογίας και προστασίας προσωπικών δεδομένων.

2.1.4 Εικονικοί πράκτορες

Τα τελευταία χρόνια, τα chatbots και οι ψηφιακοί βοηθοί εντάσσονται ολοένα και πιο συστηματικά στις δημόσιες υπηρεσίες. Βασίζονται στην επεξεργασία φυσικής γλώσσας, στην ανάλυση ομιλίας. Χρησιμοποιούνται για την άμεση επικοινωνία με τους πολίτες και προσφέρουν 24ωρη εξυπηρέτηση (Zheng et al., 2018). Η χρήση τους μειώνει τον φόρτο εργασίας των υπαλλήλων και βελτιώνει την ποιότητα της αλληλεπίδρασης κράτους–πολίτη (Mishra et al., 2024).

Η Δανία έχει ενσωματώσει εκτεταμένα chatbots και ψηφιακούς βοηθούς στις δημόσιες υπηρεσίες, προσφέροντας 24ωρη εξυπηρέτηση πολιτών και μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο (OECD, 2025).

2.1.5 Γνωσιακή ρομποτική και αυτόνομα συστήματα

Πρόκειται για ένα από τα πιο δυναμικά αναδυόμενα πεδία. Η γνωσιακή ρομποτική και τα αυτόνομα συστήματα αποτελούν ένα ιδιαίτερα υποσχόμενο πεδίο εφαρμογής της ΤΝ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα αυτόνομα οχήματα στις δημόσιες συγκοινωνίες. Οι τεχνολογίες αυτές βελτιώνουν την ασφάλεια, μειώνουν τα ανθρώπινα λάθη και ενισχύουν την αξιοπιστία των μετακινήσεων. Παρότι η εφαρμογή τους βρίσκεται ακόμα σε πιλοτικό στάδιο, οι προοπτικές τους θεωρούνται ιδιαίτερα θετικές (Wirtz et al., 2019).

Στην Ισπανία, πιλοτικά έργα αυτόνομων οχημάτων στις δημόσιες συγκοινωνίες αξιοποιούν γνωσιακή ρομποτική για τη βελτίωση της ασφάλειας και της αξιοπιστίας των μετακινήσεων (OECD, 2025)

Συνοψίζοντας, η ΤΝ έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, μειώνοντας παράλληλα τον διοικητικό φόρτο και υποστηρίζοντας το έργο των υπαλλήλων. Η εφαρμογή της, ωστόσο, συνεπάγεται σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό και κατάλληλες προσαρμογές. Παρ' όλα αυτά, οι προοπτικές παραμένουν ιδιαίτερα θετικές, καθώς η ευρύτερη υιοθέτηση της ΤΝ αναμένεται να συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και στη λήψη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων (OECD, 2025).

2.2 Εφαρμογές στο Ελληνικό Δημόσιο

Η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά βήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής διοίκησης. Αν και οι εφαρμογές βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο, οι πρωτοβουλίες που έχουν ήδη υλοποιηθεί καταδεικνύουν τη δυναμική της τεχνολογίας να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εισαγωγή ψηφιακών βοηθών, συστημάτων αυτοματοποιημένου ελέγχου και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, δείχνει ότι η TN μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την αναβάθμιση της σχέσης κράτους–πολίτη (ΕΚΚΕ & ΕΚΕΦΕ «Δ», 2023; European Commission, 2023).

Η OECD (2025) επισημαίνει ότι η Ελλάδα βρίσκεται πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε δείκτες ψηφιακού μετασχηματισμού και δεξιοτήτων TN, γεγονός που δημιουργεί θετικές προοπτικές για την περαιτέρω ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή των πρωτοβουλιών αυτών προϋποθέτει τη θεσμική ευθυγράμμιση με το AI Act, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη κουλτούρας καινοτομίας στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών (European Commission, 2023).

2.2.1 Παραδείγματα υλοποίησης

Ψηφιακός βοηθός mAigov: Στις 12 Δεκεμβρίου 2023 εγκαινιάστηκε ο πρώτος ψηφιακός βοηθός TN για το ελληνικό δημόσιο διαθέσιμος μέσω της gov.gr. Ο βοηθός παρέχει άμεσες απαντήσεις σε ερωτήματα πολιτών (π.χ. πληροφορίες διαδικασιών, εντοπισμός δικαιολογητικών, καθοδήγηση στα απαιτούμενα βήματα) και έχει καταγράψει χιλιάδες συνομιλίες. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη μεγάλη ανάγκη των πολιτών για γρήγορη και προσβάσιμη πληροφόρηση καθώς και την αυξανόμενη αποδοχή των τεχνολογιών TN στον δημόσιο τομέα (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2024).

Σύστημα Ψηφιακού Ελέγχου Συμβολαιογραφικών Πράξεων: Το κτηματολόγιο εφαρμόζει TN για τον νομικό έλεγχο συμβολαίων, μειώνοντας σημαντικά τον χρόνο επεξεργασίας και αυξάνοντας την ακρίβεια των ελέγχων. Το σύστημα αναγνωρίζει τα στοιχεία κάθε πράξης, ελέγχει την πληρότητα των δεδομένων και παρέχει εισηγήσεις προς τον προϊστάμενο, ενώ η τελική απόφαση παραμένει ανθρώπινη. Με τη χρήση του εργαλείου, ο χρόνος επεξεργασίας μειώνεται σημαντικά, προσφέροντας σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και

κόστους. Ταυτόχρονα διευκολύνεται η εξυπηρέτηση των πολιτών, αυξάνοντας την ταχύτητα, την αξιοπιστία και τη διαφάνεια της διαδικασίας. Πρόκειται για χαρακτηριστικό παράδειγμα, όπου η αυτοματοποίηση συνδυάζεται με ανθρώπινη επίβλεψη ώστε να διασφαλίζεται η τελική εγκυρότητα και νομιμότητα των διοικητικών πράξεων (Εθνικό Κτηματολόγιο, 2023).

Ψηφιακός Βοηθός Ιατρού: Στο τομέα της υγείας, το Υπουργείο Υγείας υλοποιεί πιλοτικές εφαρμογές ΤΝ για την ανάλυση ιατρικών εικόνων, τη διάγνωση ασθενειών και την πρόβλεψη επιδημιών. Ο Ψηφιακός Βοηθός Ιατρού αποτελεί την πρώτη εφαρμογή ΤΝ στο ελληνικό δημόσιο σύστημα υγείας, παρέχοντας στους γιατρούς άμεση πρόσβαση στα στοιχεία των ασθενών, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και επιταχύνοντας τη λήψη αποφάσεων. Σύντομα θα τεθεί σε λειτουργία και ο αντίστοιχος Ψηφιακός Βοηθός για τους πολίτες, διευκολύνοντας την πρόσβασή τους σε ασφαλείς και προσωποποιημένες υπηρεσίες υγείας (Υπουργείο Υγείας, 2024).

Ψηφιακά Συστήματα Ελεγκτικής ΤΝ στη Φορολογική Διοίκηση: Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων έχει ενσωματώσει ελεγκτικούς μηχανισμούς ΤΝ για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του οικονομικού εγκλήματος. Οι αλγόριθμοι εντοπίζουν ύποπτα μοτίβα συναλλαγών, υποστηρίζοντας τους ελεγκτές στον εντοπισμό περιπτώσεων υψηλού κινδύνου (ΑΑΔΕ, 2025).

2.2.2 Σχεδιαζόμενες πρωτοβουλίες

Η μελέτη του Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ) και του Εθνικού Κέντρου Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος» (ΕΚΕΦΕ «Δ») (2023), αναφέρει ότι εργαλεία της ΤΝ μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω σε επιτήρηση εξετάσεων (proctoring tools) για την επιλογή στελεχών, στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στην αυτοματοποιημένη παραγωγή αναφορών για τη μείωση του γραφειοκρατικού φόρτου καθώς και στην ανάλυση μεγάλων δεδομένων για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Η εφαρμογή αυτών των εργαλείων αναμένεται να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, να μειώσει τη γραφειοκρατία και να δημιουργήσει πιο ευέλικτες διαδικασίες στον δημόσιο τομέα (ΕΚΚΕ & ΕΚΕΦΕ «Δ», 2023).

Συμπερασματικά οι εφαρμογές της ΤΝ στο ελληνικό δημόσιο βρίσκονται σε πιλοτικό στάδιο, αλλά ήδη αποδεικνύουν τη δυναμική τους στη βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της ταχύτητας παροχής υπηρεσιών. Η προοπτική για το 2030, αφορά τη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού, διαφανούς και ανθρωποκεντρικού συστήματος

διοίκησης (ΕΚΚΕ& ΕΚΕΦΕ «Δ»,2023). Ταυτόχρονα, παραμένει κεντρική πρόκληση η ισόρροπη ενσωμάτωση της ΤΝ, με σεβασμό στην ασφάλεια, την προστασία προσωπικών δεδομένων, τη διαφάνεια και την οργανωσιακή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού (OECD, 2025).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Σχέση ΤΝ και Εργασιακού Άγχους στη Δημόσια Διοίκηση

Η εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΤΝ) στη Δημόσια Διοίκηση δεν επηρεάζει μόνο την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, αλλά έχει και σημαντικές ψυχοκοινωνικές συνέπειες για τους εργαζόμενους. Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η σχέση ανάμεσα στην ΤΝ και το εργασιακό άγχος είναι διττή: μπορεί να μειώσει την πίεση μέσω αυτοματοποίησης και καλύτερης οργάνωσης, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να την εντείνει λόγω αβεβαιότητας, έλλειψης δεξιοτήτων ή φόβου αλλαγών στον εργασιακό ρόλο (Battal, 2025; Darvishmotevali & Ali, 2020; Mirbabaie et al., 2022).

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της ΤΝ, καθώς και οι καλές πρακτικές και η οργανωσιακή ετοιμότητα για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η ανάλυση βασίζεται σε βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του εργασιακού άγχους, ώστε να αναδειχθούν οι διαφορετικές όψεις της σχέσης ανάμεσα της ΤΝ και την ψυχολογική ευημερία των υπαλλήλων.

3.1 Θετικές επιδράσεις - μείωση του εργασιακού άγχους

Όπως έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΤΝ) στη δημόσια διοίκηση μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση του εργασιακού άγχους, καθώς προσφέρει λύσεις σε βασικές πηγές πίεσης που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι.

Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι επαναλαμβανόμενες διαδικασίες αποτελούν βασικοί παράγοντες ενίσχυσης του εργασιακού άγχους. Η αυτοματοποίηση των εργασιών, αποδεσμεύει χρόνο και γνωστικούς πόρους, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επικεντρωθούν σε καθήκοντα υψηλότερης αξίας (Li et al., 2019). Οι εργαζόμενοι δεν καταναλώνουν ενέργεια σε μηχανιστικές διαδικασίες αλλά σε πιο δημιουργικές και ουσιαστικές δραστηριότητες. Στο πλαίσιο του Μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων-Πόρων

(Demerouti et al., 2001), η ΤΝ λειτουργεί ως «πόρος» που εξισορροπεί τις απαιτήσεις, μειώνοντας τη δημιουργία άγχους και τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ένας δεύτερος παράγοντας εργασιακού άγχους αποτελεί η έλλειψη ελέγχου και η περιορισμένη αυτονομία. Τα εργαλεία αυτοματοποίησης και τα συστήματα προγνωστικής ανάλυσης μειώνουν τη γραφειοκρατία, περιορίζουν τα λάθη και ενισχύουν το αίσθημα ελέγχου (Darvishmotevali & Ali, 2020). Σύμφωνα με το Μοντέλο Απαιτήσεων–Ελέγχου (Karasek, 1979) η αύξηση του ελέγχου μετριάξει τις αρνητικές επιπτώσεις των απαιτήσεων, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ψυχολογική ευεξία.

Οι απαιτητικές ή επικίνδυνες εργασίες αποτελούν επίσης πηγή έντονου άγχους. Η γνωσιακή ρομποτική συμβάλλει στη μείωση της πίεσης, προσφέροντας αυξημένη ασφάλεια και ψηφιακή υποστήριξη. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν υποστήριξη σε κρίσιμες στιγμές και δεν είναι μόνοι απέναντι στις δυσκολίες, με αποτέλεσμα το άγχος να μετατρέπεται σε θετικό κίνητρο (Loureiro, Bilro & Neto, 2023). Σύμφωνα με τα Συναλλακτικό Μοντέλο Στρες και Αντιμετώπισης (Lazarus & Folkman, 1984), όταν παρέχεται υποστήριξη, η γνωστική αξιολόγηση των συνθηκών γίνεται πιο θετική και το άγχος μετατρέπεται σε ερέθισμα μάθησης και ανάπτυξης.

Η μελέτη του ΕΚΚΕ και ΕΚΕΦΕ «Δ» (2023), τονίζει ότι η ΤΝ μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο ανθρωποκεντρικού περιβάλλοντος διοίκησης, όπου οι υπάλληλοι θα αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από την τεχνολογία και όχι ότι επιβαρύνονται από αυτήν. Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ επισημαίνουν ότι η ΤΝ μπορεί να βελτιώσει την οργάνωση και τη διαφάνεια, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τις διοικητικές διαδικασίες (OECD, 2025). Στο πλαίσιο του Μοντέλου Οργανωτικού Στρες (Cooper & Marshall, 1976), οι οργανωσιακές συνθήκες (δομή, κλίμα, εργασιακές σχέσεις) αποτελούν πηγές άγχους, η βελτίωσή τους μέσω της ΤΝ μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ευημερία.

Συνοψίζοντας, η ΤΝ δεν είναι απλώς ένα τεχνολογικό εργαλείο, αλλά μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας ψυχολογικής αποσυμφόρησης, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα και την ευημερία των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση (OECD, 2025).

3.2 Αρνητικές επιδράσεις - αύξηση του εργασιακού άγχους

Όπως αναδείχθηκε στο προηγούμενη ενότητα, η ΤΝ μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά στη μείωση του εργασιακού άγχους. Ωστόσο, η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ευημερία. Η χρήση εργαλείων ΤΝ μπορεί να προκαλέσει αισθήματα φόβου και ανασφάλειας, οι εργαζόμενοι ανησυχούν για την αλλαγή και το άγνωστο (Mirbabaie et al., 2022). Η αβεβαιότητα αυτή συνδέεται με την αίσθηση απώλειας ελέγχου, στοιχείο που σύμφωνα με το Μοντέλο Απαιτήσεων-Ελέγχου (Karasek, 1979) αποτελεί βασικό παράγοντα αύξησης του άγχους. Όταν οι απαιτήσεις είναι υψηλές και ο έλεγχος χαμηλός, το άγχος εντείνεται.

Επίσης, η ΤΝ έχει συνδεθεί με τον φόβο της αντικατάστασης και της απώλειας δεξιοτήτων. Οι εργαζόμενοι ανησυχούν ότι οι αλγόριθμοι θα υποβαθμίσουν τις δεξιότητες τους, και θα οδηγήσουν σε απώλεια θέσεων εργασίας, γεγονός που ενισχύει την επαγγελματική τους ανασφάλεια (Bai, Zhang, Yu, & Yao, 2024; Zheng & Zhang, 2025). Στο πλαίσιο του Συναλλακτικού Μοντέλου Στρες και Αντιμετώπισης (Lazarus & Folkman, 1984), η αρνητική γνωστική αξιολόγηση μιας κατάστασης οδηγεί σε αυξημένο άγχος και μειωμένη ανθεκτικότητα.

Τέλος, η συνεχής τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί το φαινόμενο του «technostress». Οι εργαζόμενοι συχνά δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τον ρυθμό των αλλαγών, γεγονός που οδηγεί σε ψυχολογική κόπωση και αντίσταση απέναντι στην υιοθέτηση της ΤΝ. Η υπερβολική πίεση από την τεχνολογία, οι συχνές αλλαγές στο εργασιακές απαιτήσεις, σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα για το μέλλον της εργασίας, οδηγεί σε αύξηση των επιπέδων εργασιακού άγχους ενισχύοντας παράλληλα την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης (Tarafdar, Cooper, & Stich, 2019; Battal, 2025).

3.3 Ο διττός ρόλος της ΤΝ στην εργασιακή ευημερία

Η ανάλυση των θετικών και αρνητικών επιδράσεων δείχνει ότι η ΤΝ μπορεί να λειτουργήσει τόσο ως παράγοντας μείωσης όσο και ως παράγοντας ενίσχυσης του εργασιακού άγχους. Από τη μία πλευρά, η αυτοματοποίηση, η ενίσχυση του ελέγχου, η γνωστική υποστήριξη και η βελτίωση των οργανωσιακών συνθηκών δημιουργούν ένα περιβάλλον που μειώνει την πίεση και ενισχύει την ευημερία. Από την άλλη, η αβεβαιότητα, ο φόβος αντικατάστασης, τα κενά δεξιοτήτων και το φαινόμενο του technostress μπορούν

να αυξήσουν την ένταση του εργασιακού άγχους και να οδηγήσουν σε αντίσταση απέναντι στην τεχνολογία.

Η εφαρμογή στρατηγικών εκπαίδευσης, ανάπτυξης κανονιστικών πλαισίων, ηθικών αρχών και συνεχούς αξιολόγησης της οργανωσιακής ετοιμότητας είναι κρίσιμη για τη μετρίαση των αρνητικών επιπτώσεων. Ειδικές μελέτες για τη δημόσια διοίκηση δείχνουν ότι η οργανωσιακή και η ατομική ετοιμότητα αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή υιοθέτηση της TN (Hržica, Debelak, & Pevcin, 2025; Babšek, Murko, & Aristovnik, 2025). Παράλληλα, η απουσία σαφούς σχεδίου και υποστήριξης μπορεί να ενισχύσει την ανασφάλεια των υπαλλήλων, με συνέπειες στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών (Neumann, Guirguis, & Steiner, 2024; Babšek, Ravšelj, Umek, & Aristovnik, 2025).

Οι υπάλληλοι που δεν προσαρμόζονται ή δεν υποστηρίζονται μπορεί να περιθωριοποιηθούν, να βιώσουν ψυχολογική ανασφάλεια και να οδηγηθούν σε αποχώρηση, με αποτέλεσμα την απώλεια γνώσης και εμπειρίας στη δημόσια διοίκηση (Battal, 2025). Επιπλέον όταν οι εργαζόμενοι είναι αγχωμένοι υπάρχει κίνδυνος μείωσης της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας τους προς τον πολίτη, γεγονός που τελικά πλήττει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς στο κράτος (OECD, 2025).

Λόγω αυτής της διττής επίδρασης της TN στο εργασιακό άγχος, στην εργασιακή ευημερία και κατ' επέκταση στη αποδοτική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, καθίσταται αναγκαία η διερεύνηση του φαινομένου. Στόχος είναι να κατανοηθεί πώς οι υπάλληλοι βιώνουν τις εφαρμογές της TN, ποιες πρακτικές έχουν υιοθετηθεί από τη δημόσια διοίκηση και πώς η χρήση ή η πρόβλεψη χρήσης της επηρεάζει την εργασιακή ευημερία. Η παρούσα μελέτη ακολουθεί ποιοτική προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία και Πλαίσιο Ανάλυσης

4.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο η εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στη δημόσια διοίκηση επηρεάζει την καθημερινότητα των υπαλλήλων, την εργασιακή ευημερία με ιδιαίτερη έμφαση την επίδραση στο εργασιακό άγχος. Σε μια εποχή όπου οι τεχνολογικές αλλαγές εξελίσσονται με ταχύτητα, είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν αυτή τη μετάβαση: αν αισθάνονται

ότι η ΤΝ θα τους βοηθήσει, μειώνοντας την πίεση και τον φόρτο εργασίας, ή αν τους προκαλεί ανησυχία, αβεβαιότητα και φόβο για το εργασιακό τους μέλλον.

Η μελέτη εστιάζει στην ελληνική πραγματικότητα, όπου η υιοθέτηση της ΤΝ στο δημόσιο βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Στόχος είναι να κατανοηθούν οι παράγοντες που ενισχύουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στην ΤΝ, καθώς και εκείνοι που οδηγούν σε αντίσταση ή δυσκολίες προσαρμογής, προκειμένου να εξηγηθεί πώς αυτά σχετίζονται με το εργασιακό άγχος.

Η ομαλή ενσωμάτωση της ΤΝ στον δημόσιο τομέα, με τις θετικές προοπτικές για απόδοση και αποτελεσματικότητα, προϋποθέτει αποδοχή των υπαλλήλων, ανάπτυξη δεξιοτήτων και υπέρβαση της τεχνοφοβίας (ΕΚΚΕ, 2023; ΟΕCD, 2025). Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι την εισαγωγή της ΤΝ στη δημόσια διοίκηση;
2. Ποιες εφαρμογές ΤΝ έχουν εισαχθεί ή σχεδιάζεται να εισαχθούν στο ελληνικό δημόσιο;
3. Εάν η χρήση ή η προοπτική χρήσης της ΤΝ επηρεάζει το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων στο δημόσιο;

Η διερεύνηση αποσκοπεί όχι μόνο στην κατανόηση των αντιλήψεων των υπαλλήλων, αλλά και στην ανάδειξη πρακτικών συμπερασμάτων για τον σχεδιασμό πολιτικών υποστήριξης, ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή ενσωμάτωση της ΤΝ στο δημόσιο. Η έρευνα ακολουθεί ποιοτική, ερμηνευτική προσέγγιση, προκειμένου να αποτυπωθούν οι πολλαπλές διαστάσεις του φαινομένου και να αναδειχθεί ο ρόλος της ΤΝ ως παράγοντα ενίσχυσης ή αύξησης του εργασιακού άγχους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των προηγούμενων κεφαλαίων. Στόχος τους είναι να καλύψουν ένα κενό γνώσης που αφορά την ελληνική πραγματικότητα. Όπως σημειώνουν οι Ίσαρη & Πουρκός (2016), η ποιοτική έρευνα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν το θέμα δεν έχει μελετηθεί αρκετά. Δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να σχηματίζει θεωρία επαγωγικά και να αναδεικνύει βαθύτερα νοήματα μέσα από τις εμπειρίες και τις απόψεις των συμμετεχόντων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μελέτη εξετάζει τον ρόλο της ΤΝ ως παράγοντα που μπορεί να μειώσει ή να αυξήσει το εργασιακό άγχος καθώς και πώς βιώνεται η εισαγωγή της ΤΝ

στο δημόσιο από τους υπαλλήλους. Παράλληλα, επιδιώκει να αναδείξει πρακτικά συμπεράσματα για πολιτικές υποστήριξης που θα ενισχύσουν την ομαλή ενσωμάτωση της ΤΝ.

4.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση με ερμηνευτικό προσανατολισμό. Ο στόχος είναι η κατανόηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των συναισθημάτων των υπαλλήλων απέναντι στην εισαγωγή και χρήση της ΤΝ. Η ερμηνευτική προσέγγιση αναγνωρίζει ότι η πραγματικότητα δεν είναι αντικειμενικά δεδομένη αλλά διαμορφώνεται από τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των ανθρώπων, επομένως η διερεύνηση των προσωπικών νοηματοδοτήσεων των υπαλλήλων είναι καθοριστική (Karlan & Maxwell, 2005).

Η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας δικαιολογείται από την ανάγκη να κατανοηθεί όχι μόνο το «τι» συμβαίνει, αλλά κυρίως το «πώς» βιώνεται, η τεχνολογική μετάβαση η υιοθέτηση της ΤΝ, από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη σε βάθος διερεύνηση πτυχών όπως οι συναισθηματικές αντιδράσεις, οι αντιλήψεις σχετικά με τη χρησιμότητα της ΤΝ, η τεχνοφοβία, το επίπεδο εμπιστοσύνης προς τις νέες τεχνολογίες, καθώς και ο βαθμός ενημέρωσης και εκπαίδευσης, στοιχεία που δύσκολα αποτυπώνονται μέσω ποσοτικών μεθόδων (Karlan & Maxwell, 2005).

Η Τεχνητή Νοημοσύνη βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο εφαρμογής στο ελληνικό δημόσιο. Πολλοί υπάλληλοι ενδέχεται να μην έχουν αποκτήσει ουσιαστική άμεση εμπειρία από τη χρήση της. Αυτό καθιστά ακόμη πιο σημαντική την ποιοτική καταγραφή των αντιλήψεων, των προσδοκιών και των συναισθημάτων τους. Οι στάσεις αυτές είναι καθοριστικές για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εισαγωγή της ΤΝ επηρεάζει το εργασιακό άγχος και τη συνολική εργασιακή ευημερία (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

Επομένως η ποιοτική μεθοδολογία, θεωρείται η πλέον κατάλληλη για την ανάδειξη βαθύτερων νοηματοδοτήσεων, οι οποίες δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς μέσω ποσοτικών τεχνικών και κλειστού τύπου ερωτήσεων.

4.3 Δειγματοληψία

Η στρατηγική δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε είναι η σκόπιμη δειγματοληψία ποικιλίας (maximum variation sampling). Η επιλογή αυτή επιτρέπει την καταγραφή διαφορετικών απόψεων ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το ιεραρχικό στάδιο και το

αντικείμενο εργασίας. Στην ποιοτική έρευνα, η δειγματοληψία δεν αποσκοπεί στην ποσοτική αντιπροσώπευση του πληθυσμού, αλλά στην ανάδειξη της πολυφωνίας και της ετερογένειας που χαρακτηρίζει το υπό μελέτη φαινόμενο δηλαδή την εισαγωγή της ΤΝ στη δημόσια διοίκηση και τον τρόπο με τον οποίο αυτή συνδέεται με το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων (Patton, 2002).

Η επιλογή μικρού δείγματος, δέκα ατόμων, δικαιολογείται τόσο από τη φύση της ποιοτικής έρευνας, που εστιάζει στην εις βάθος κατανόηση, όσο και από πρακτικούς περιορισμούς, όπως ο διαθέσιμος χρόνος και οι πόροι για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων (Marshall, 1996).

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από υπαλλήλους του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικούς φορείς και υπηρεσίες. Στόχος ήταν να συμπεριληφθούν άτομα με ποικιλία χαρακτηριστικών, ώστε να αποτυπωθούν διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις. Για τον λόγο αυτόν, επιλέχθηκαν υπάλληλοι τόσο της κατηγορίας ΠΕ (Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης) όσο και της ΔΕ (Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης), με πάνω από 5 χρόνια εμπειρίας στο αντικείμενο εργασίας του, με διαφορετικά καθήκοντα και θέσεις ευθύνης .

Επιπλέον η επιλογή τους βασίστηκε σε κριτήρια που σχετίζονται με την εμπλοκή τους σε διοικητικές διαδικασίες όπου εισάγονται ψηφιακά εργαλεία ή υπάρχει προοπτική εισαγωγής ΤΝ. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται ότι οι συμμετέχοντες έχουν σχετική εμπειρία ή άμεσο ενδιαφέρον για το υπό διερεύνηση ζήτημα.

4.3.1 Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 3 υπάλληλοι ΔΕ με διοικητικά καθήκοντα, 7 υπάλληλοι ΠΕ με ελεγκτικά κυρίως καθήκοντα, εκ των οποίων ένας με θέση Διευθυντή και δύο Προϊστάμενοι Τμημάτων. Οι υπάλληλοι υπηρετούν σε υπηρεσίες υπουργείων, σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, και νπδδ, που εδρεύουν στο Ν. Ιωαννίνων. Στο παρακάτω πίνακα εμφανίζονται αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του δείγματος .

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων

	Φύλο	Ηλικιακή Ομάδα	Εκπαίδευση	Θέση	Έτη Εμπειρίας	Φορέας
Σ1	Γυναίκα	30-39	ΠΕ	Υπάλληλος	5	ΟΤΑ
Σ2	Γυναίκα	50-59	ΔΕ	Υπάλληλος	36	ΟΤΑ
Σ3	Άνδρας	50-59	ΠΕ	Διευθυντής	30	Υπουργείο
Σ4	Γυναίκα	50-59	ΠΕ	Τμηματάρχης	22	ΟΤΑ
Σ5	Άνδρας	30-39	ΠΕ	Υπάλληλος	10	ΟΤΑ
Σ6	Γυναίκα	50-59	ΠΕ	Τμηματάρχης	29	ΟΤΑ
Σ7	Άνδρας	50-59	ΠΕ	Υπάλληλος	23	ΝΠΔΔ
Σ8	Γυναίκα	50-59	ΔΕ	Υπάλληλος	14	Υπουργείο
Σ9	Γυναίκα	40-50	ΠΕ	Υπάλληλος	15	Υπουργείο
Σ10	Άνδρας	40-50	ΔΕ	Υπάλληλος	15	ΝΠΔΔ

4.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη, καθώς προσφέρει ισορροπία ανάμεσα στη διερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων και στην ευελιξία που απαιτείται ώστε να αναδειχθούν νέες πτυχές μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Με τον τρόπο αυτό, οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις ανησυχίες τους, ενώ ο ερευνητής μπορεί να αναδιατυπώνει ή να τροποποιεί τις ερωτήσεις ανάλογα με τη ροή της συζήτησης (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

Συντάχθηκε οδηγός συνέντευξης με έντεκα βασικές ερωτήσεις, οι οποίες οργανώθηκαν σε τρεις θεματικούς άξονες που αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης:

1. Αντίληψη για την Τεχνητή Νοημοσύνη (ερωτήσεις 1–4): Εξετάζονται οι αντιλήψεις, οι πρώτες σκέψεις και τα συναισθήματα των υπαλλήλων σχετικά με την ΤΝ, καθώς και η ετοιμότητά τους να την υιοθετήσουν.
2. Πληροφόρηση και Εμπειρία (ερωτήσεις 5–7): Διερευνάται το επίπεδο ενημέρωσης των συμμετεχόντων για υφιστάμενες ή πιλοτικές εφαρμογές ΤΝ, οι πηγές πληροφόρησης που αξιοποιούν, καθώς και οι δυσκολίες ή προκλήσεις που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή της.

3. TN και Εργασιακό Άγχος (ερωτήσεις 8–11): Εξετάζεται πώς η χρήση ή η προοπτική χρήσης της TN, μπορεί να διευκολύνει ή να δυσκολέψει την καθημερινή εργασία, πώς επηρεάζει τις πρακτικές στον χώρο εργασίας και ποια είναι η συνολική επίδραση στην εργασιακή ευημερία και στο άγχος των υπαλλήλων.

Στο τέλος του οδηγού προστέθηκε μία γενική ανοιχτή ερώτηση, ώστε οι συμμετέχοντες να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα επιπλέον σκέψεις, εμπειρίες ή ανησυχίες που δεν καλύφθηκαν από τις προηγούμενες ερωτήσεις. Η ερώτηση αυτή λειτούργησε ως συμπληρωματικό εργαλείο επιβεβαίωσης αλλά και ανάδειξης νέων θεμάτων που εμπλουτίζουν την ανάλυση.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν είτε δια ζώσης είτε τηλεφωνικά, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα και την προτίμηση των συμμετεχόντων, κατά την περίοδο Νοεμβρίου - Δεκεμβρίου του 2025. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε από 20 έως 30 λεπτά, ώστε να διασφαλιστεί η άνεση των συμμετεχόντων και η ποιότητα των απαντήσεων.

Οι δια ζώσης συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων, προσφέροντας άμεση επαφή και δυνατότητα παρατήρησης. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις (τρεις συνολικά) δεν επέτρεπαν την ίδια αμεσότητα, γεγονός που δυσχέρανε την διαδικασία.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, ο ερευνητής κρατούσε λεπτομερείς σημειώσεις, τις οποίες καταχωρούσε αμέσως μετά στον υπολογιστή. Η επιλογή αυτή έγινε λόγω πρακτικών περιορισμών (χρόνος, τεχνικά μέσα, τηλεφωνικές συνεντεύξεις), αλλά και για να διασφαλιστεί η ακρίβεια και πληρότητα των δεδομένων. Στη συνέχεια, πραγματοποιούνταν επικοινωνία με τον συνεντευξιζόμενο, κατά την οποία του διαβάζονταν οι καταγεγραμμένες απαντήσεις του. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως *member checking*, επέτρεπε την επιβεβαίωση της ορθότητας της καταγραφής των απαντήσεων και έδινε τη δυνατότητα στον συμμετέχοντα να διορθώσει ή να συμπληρώσει τυχόν σημεία. Με τον τρόπο αυτό ενισχύθηκε η αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων και προήχθη η διαφάνεια στη συλλογή τους (Motulsky, 2021 ; Halcomb & Davidson, 2006).

Δεδομένου ότι η TN βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο εφαρμογής στο ελληνικό δημόσιο, οι υπάλληλοι δεν διαθέτουν ουσιαστικές εμπειρίες χρήσης. Επομένως, η παρούσα διαδικασία συλλογής δεδομένων έχει προγνωστικό χαρακτήρα, καθώς καταγράφει στάσεις, αντιλήψεις και προσδοκίες που μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική υιοθέτηση της TN.

4.5 Δεοντολογία και Ηθικές Πτυχές

Η διεξαγωγή της έρευνας ακολούθησε τις βασικές αρχές δεοντολογίας της ποιοτικής έρευνας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για τον σκοπό της μελέτης και τον τρόπο χρήσης των απαντήσεών τους. Η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική, με δυνατότητα αποχώρησης σε οποιοδήποτε στάδιο χωρίς καμία επίπτωση, στοιχείο που συνάδει με τις αρχές της ελεύθερης συναίνεσης (Creswell & Poth, 2016).

Παράλληλα, διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων, καθώς δεν καταγράφηκαν προσωπικά στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, σύμφωνα με τη θεμελιώδη δεοντολογική αρχή της εμπιστευτικότητας στην ποιοτική έρευνα (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2001).

4.6 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε επειδή προσφέρει ευελιξία και δυνατότητα εντοπισμού μοτίβων νοήματος, τα οποία αναδύονται μέσα από τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Στόχος ήταν να αναδειχθούν θέματα που συνδέονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα και να προσφέρει μια εις βάθος κατανόηση του φαινομένου (Braun & Clarke, 2006).

Η θεματική ανάλυση κρίθηκε κατάλληλη για την παρούσα μελέτη, καθώς το φαινόμενο παραμένει σχετικά ανεξερεύνητο στην ελληνική πραγματικότητα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επέτρεψε την ανάδειξη τόσο των αντιλήψεων και των συναισθημάτων των υπαλλήλων, όσο και των προκλήσεων και των προσδοκιών που συνοδεύουν την τεχνολογική μετάβαση (Ίσαρη & Πουρκός, 2016).

Η διαδικασία ακολούθησε μια επαγωγική πορεία. Τα θέματα δεν επιβλήθηκαν εκ των προτέρων αλλά προέκυψαν μέσα από τα ίδια τα δεδομένα (Braun & Clarke, 2006; Ίσαρη & Πουρκός, 2016). Οι συνεντεύξεις μεταγράφηκαν και μελετήθηκαν επανειλημμένα. Αναδείχθηκαν μοτίβα εμπειριών και αντιλήψεων των συμμετεχόντων τα οποία κωδικοποιήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες. Στη συνέχεια οι κατηγορίες

συντέθηκαν σε θεματικούς άξονες : α) αντιλήψεις για την ΤΝ, β) ενημέρωση και προκλήσεις εφαρμογής, και γ) επιπτώσεις στην εργασία και στο άγχος. Οι άξονες αυτοί συνδέθηκαν με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Παράλληλα, η διαδικασία συνοδεύτηκε από αναστοχασμό, δηλαδή από τη συνειδητή προσπάθεια του ερευνητή να αναγνωρίσει τον δικό του ρόλο και τις πιθανές προκαταλήψεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ερμηνεία των δεδομένων. Ο αναστοχασμός θεωρείται κρίσιμος στην ποιοτική έρευνα, καθώς ενισχύει την εγκυρότητα και τη διαφάνεια της ανάλυσης (Patton, 2002).

Με τον τρόπο αυτό, η θεματική ανάλυση δεν λειτούργησε απλώς ως τεχνική, αλλά ως εργαλείο κατανόησης. Έδωσε τη δυνατότητα να σχηματιστεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν ή προσδοκούν να βιώσουν, την εισαγωγή της ΤΝ, φωτίζοντας τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές επιπτώσεις στην καθημερινότητά τους και στο εργασιακό άγχος.

4.7 Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη συνοδεύεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να αναγνωριστούν ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η διαφάνεια των αποτελεσμάτων.

Ένας βασικός περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος και η εστίαση σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, παράγοντες που μειώνουν τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων. Επιπλέον, οι απόψεις που καταγράφηκαν αντανακλούν μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και ενδέχεται να μεταβληθούν στο μέλλον, δεδομένης της ταχύτητας εξέλιξης της τεχνολογίας και του πρώιμου σταδίου εφαρμογής της ΤΝ στον δημόσιο τομέα.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τον χαρακτήρα των αντιλήψεων των υπαλλήλων, οι οποίες είναι περισσότερο προβλεπτικές παρά βιωματικές, καθώς η ΤΝ δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί πλήρως. Αυτό προσδίδει στη μελέτη χαρακτήρα προληπτικής διερεύνησης, στοιχείο που αποτελεί ταυτόχρονα περιορισμό αλλά και συμβολή, καθώς προσφέρει προγνωστική γνώση για τη μελλοντική υιοθέτηση της ΤΝ.

Παράλληλα, παρά την προσπάθεια του ερευνητή να διατηρήσει ουδετερότητα, η ερμηνεία των δεδομένων ενδέχεται να φέρει το προσωπικό του αποτύπωμα, χαρακτηριστικό στοιχείο της ποιοτικής μεθοδολογίας (Patton, 2014).

Τέλος, η μέθοδος της ποιοτικής συνέντευξης είναι απαιτητική και χρονοβόρα, καθώς προϋποθέτει εμπειρία και δεξιότητες (Mason, 2017). Η περιορισμένη εμπειρία του ερευνητή στο συγκεκριμένο πεδίο αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανάλυσης

5.1 Εισαγωγή

Η παρουσίαση των ευρημάτων οργανώθηκε σε τρεις θεματικούς άξονες, οι οποίοι προέκυψαν από τη διαδικασία κωδικοποίησης και αντιστοιχούν στα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα .

- Ο πρώτος άξονας, «Αντιλήψεις για την TN», περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1–4 του οδηγού συνέντευξης.
- Ο δεύτερος άξονας, «Πληροφόρηση και Εμπειρία», περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 5–7 του οδηγού συνέντευξης.
- Ο τρίτος άξονας, «TN και Εργασιακό Άγχος», περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 8–11 καθώς και την τελική ανοιχτή ερώτηση.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη λογική της θεματικής ανάλυσης. Κάθε άξονας οργανώνεται γύρω από συγκεκριμένα μοτίβα που αναδείχθηκαν μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αξιοποιώντας τις αντίστοιχες ερωτήσεις του οδηγού συνέντευξης. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται σύνδεση των δεδομένων με τα ερευνητικά ερωτήματα και αναδεικνύονται οι βασικές τάσεις και διαφοροποιήσεις στις απόψεις των υπαλλήλων.

5.2 Αντιλήψεις για την TN

Ο πρώτος θεματικός άξονας, «Αντιλήψεις για την TN», οργανώνεται γύρω από τις ερωτήσεις 1–4 του οδηγού συνέντευξης. Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για την TN είναι πολυδιάστατες και συχνά αντιφατικές. Από τη μία πλευρά, η TN παρουσιάζεται ως εργαλείο εκσυγχρονισμού που μπορεί να διευκολύνει την εργασία, να μειώσει τον φόρτο και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι απαντήσεις συνοδεύονται από συναισθήματα αβεβαιότητας και φόβου, κυρίως σε σχέση με την απώλεια θέσεων εργασίας και την αντικατάσταση του ανθρώπου. Τέλος,

αναδεικνύεται η ετοιμότητα των υπαλλήλων να υιοθετήσουν την TN, με διαφοροποιήσεις ανάλογα με την εμπειρία και την εξοικείωση με ψηφιακά εργαλεία.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, η παρουσίαση του άξονα οργανώνεται γύρω από τρία βασικά μοτίβα:

- Αντίληψη της TN ως εργαλείο εκσυγχρονισμού
- Συναισθήματα αβεβαιότητας και φόβου απέναντι στην TN
- Ετοιμότητα των υπαλλήλων να υιοθετήσουν την TN

5.2.1 Η TN ως εργαλείο εκσυγχρονισμού

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες φαίνεται να αντιλαμβάνονται την Τεχνητή Νοημοσύνη ως ένα χρήσιμο και καινοτόμο εργαλείο που μπορεί να απλοποιήσει διαδικασίες και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Ο Σ10 την περιγράφει ως *«εργαλείο εκσυγχρονισμού που μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες και να μειώσει τη γραφειοκρατία»*, ενώ ο Σ3 τη χαρακτηρίζει *«άκρως απαραίτητο για την ανάπτυξη της πληροφορίας»*. Αντίστοιχα, ο Σ4 τονίζει ότι *«μπορεί να απλοποιήσει πολλές από τις εργασίες... με ελαχιστοποίηση των λαθών»*, και ο Σ5 την αντιλαμβάνεται ως *«ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο αναβάθμισης της εργασιακής καθημερινότητας»*. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι υπάλληλοι συνδέουν την TN με την έννοια της βελτίωσης και της διευκόλυνσης της καθημερινής εργασίας, κάτι που αντανακλά σε μια γενικότερη θετική στάση απέναντι στην εξέλιξη της τεχνολογίας.

Παράλληλα, κάποιοι συμμετέχοντες εστιάζουν περισσότερο στη λειτουργία της TN ως *«μιμητή»* της ανθρώπινης νοημοσύνης. Ο Σ6 επισημαίνει ότι *«μιμείται την ανθρώπινη νοημοσύνη ως προς την αξιοποίηση δεδομένων... για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων»*, ενώ ο Σ7 τη βλέπει ως *«έναν ψηφιακό βοηθό που δίνει άμεσες απαντήσεις»*. Ο Σ8 την περιγράφει ως *«πρόγραμμα που συλλέγει δεδομένα... και θα σκέφτεται σαν τον άνθρωπο»*. Αυτές οι περιγραφές δείχνουν ότι οι υπάλληλοι προσπαθούν να κατανοήσουν την TN μέσα από παραλληλισμούς με τον ανθρώπινο νου, κάτι που φανερώνει μια πιο *«ανθρωποκεντρική»* ερμηνεία της τεχνολογίας.

Ωστόσο, δεν λείπουν και πιο επιφυλακτικές φωνές. Ο Σ2 αναγνωρίζει ότι *«έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της... αλλού ίσως είναι λίγο επικίνδυνη όταν ξεφεύγει από τον έλεγχο του ανθρώπου»*. Η απάντηση αυτή δείχνει ότι, παρά την κυρίαρχη θετική στάση, υπάρχει και

ανησυχία για τους πιθανούς κινδύνους εφαρμογής της ΤΝ, ειδικά όταν δεν υπάρχει επαρκής ανθρώπινη εποπτεία.

Συνολικά, οι απαντήσεις δείχνουν ότι η ΤΝ γίνεται αντιληπτή κυρίως ως εργαλείο εκσυγχρονισμού και βελτίωσης. Η θετική αυτή στάση συνυπάρχει με επιφυλάξεις για την ασφάλεια και τον έλεγχο της τεχνολογίας, καθώς οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τόσο τις δυνατότητες διευκόλυνσης της εργασίας όσο και τους πιθανούς κινδύνους από την ανεπαρκή ανθρώπινη εποπτεία.

5.2.2 Συναισθήματα αβεβαιότητας και φόβου

Παρά την αρχικά θετική εικόνα που αποδίδουν οι συμμετέχοντες στην Τεχνητή Νοημοσύνη, οι απαντήσεις τους συνοδεύονται συχνά από συναισθήματα αβεβαιότητας, φόβου και προβληματισμού. Ο Σ1 περιγράφει ένα μίγμα αντιδράσεων, όπως *«περιέργεια, ενθουσιασμό-αγωνία-έκπληξη-αβεβαιότητα. Όλα μαζί»*, δείχνοντας ότι η επαφή με την ΤΝ προκαλεί ταυτόχρονα θετικά και αρνητικά συναισθήματα. Αντίστοιχα, ο Σ4 εκφράζει *«ανησυχία για την πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας»* αλλά και *«χαρά για την αύξηση της αποτελεσματικότητας»*, ενώ ο Σ6 δηλώνει θετική διάθεση, με *«προβληματισμό ως προς τον βαθμό αντικατάστασης θέσεων εργασίας»*. Στο ίδιο πνεύμα, ο Σ9 σημειώνει ότι *«ανησυχία είναι η πρώτη σκέψη... γιατί θα φέρει μεγάλες αλλαγές στις δουλειές μας»*.

Παράλληλα, κάποιοι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν πρακτικά οφέλη αλλά τονίζουν την ανάγκη για όρια και έλεγχο. Ο Σ2 δηλώνει χαρά γιατί *«θα με προστατεύει από διάφορα λάθη»*, αλλά ταυτόχρονα εκφράζει αμφιβολία λέγοντας ότι *«δεν πιστεύω ότι θα μπορέσει να αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τον άνθρωπο»*. Ο Σ5 εστιάζει στην *«αίσθηση ευθύνης»* και στην ανάγκη *«συνεχούς ελέγχου της αξιοπιστίας των εξαγομένων δεδομένων»*, δείχνοντας ότι η χρήση της ΤΝ συνδέεται με ηθικά και επαγγελματικά διλήμματα. Ο Σ8 μιλά για *«ανακούφιση γιατί θα μπορούσε να μειωθούν κάποιες βαρετές εργασίες»*, ενώ ο Σ7 εκφράζει απλά *«χαρά λόγω της διευκόλυνσης»*.

Συνολικά, οι απαντήσεις αποτυπώνουν αντίθετα συναισθήματα : από τη μία πλευρά ενθουσιασμό και αισιοδοξία για τις δυνατότητες της ΤΝ, και από την άλλη φόβο για απώλεια θέσεων, αντικατάσταση του ανθρώπου και ηθικά διλήμματα για το μέλλον. Η ΤΝ δεν γίνεται αντιληπτή μόνο ως τεχνολογική πρόοδος, αλλά και ως πηγή ανησυχίας για τις κοινωνικές και επαγγελματικές της συνέπειες, γεγονός που συνδέεται άμεσα με το ερευνητικό ερώτημα για τον αντίκτυπό της στο εργασιακό άγχος.

5.2.3 Ετοιμότητα των υπαλλήλων να υιοθετήσουν την TN

Η τρίτη θεματική αφορά την ετοιμότητα των υπαλλήλων να εντάξουν την Τεχνητή Νοημοσύνη στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Οι απόψεις διαφοροποιούνται σημαντικά. Ο Σ1 θεωρεί ότι *«δεν είμαστε αρκετά έτοιμοι χρειάζεται συνεχή επιμόρφωση και καθημερινή χρήση»*, ενώ ο Σ3 επισημαίνει ότι *«δεν είναι τόσο έτοιμοι... δεν γνωρίζουμε ακριβώς πως θα χρησιμοποιήσουμε την TN»* και προτείνει εκπαίδευση και σεμινάρια. Αντίστοιχα, ο Σ4 αναφέρει ότι *«κάθε αλλαγή στο δημόσιο απαιτεί χρόνο και προσαρμογή»* και τονίζει την ανάγκη για εκπαίδευση. Ο Σ6 υπογραμμίζει ότι *«εξειδικευμένα σεμινάρια πάνω στο αντικείμενο της εργασίας και όχι γενικά και θεωρητικά»* θα διευκολύνουν την προσαρμογή. Στο ίδιο πνεύμα, ο Σ8 δηλώνει ότι *«δεν πιστεύω ότι είμαστε έτοιμοι τουλάχιστον οι μεγαλύτεροι σε ηλικία να το χρησιμοποιήσουν»*, προτείνοντας σεμινάρια και καθοδήγηση, και ο Σ10 τονίζει ότι *«χρειάζεται εκπαίδευση και κατάρτιση για να νιώσουμε ασφάλεια»*.

Αντίθετα, υπάρχουν και πιο αισιόδοξες φωνές. Ο Σ2 θεωρεί ότι *«το μεγαλύτερο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων είναι έτοιμοι να χρησιμοποιούν την TN καθώς τα τελευταία χρόνια η χρήση κινητών – ταμπλετ... τους έχει δώσει μια ευελιξία στη χρήση διάφορων εφαρμογών»*. Ο Σ5 σημειώνει ότι *«είναι πια αρκετά έτοιμοι καθώς χρησιμοποιούν ήδη την TN στην καθημερινότητά τους»*, ενώ ο Σ7 δηλώνει ότι *«όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι έτοιμοι»*, με εξαίρεση τους μεγαλύτερους που χρειάζονται σεμινάρια για τη χρήση Η/Υ.

Συνολικά, οι απαντήσεις παρουσιάζουν μια σύνθετη εικόνα: από τη μία πλευρά εκφράζεται επιφυλακτικότητα και ανάγκη για εκπαίδευση, ενώ από την άλλη καταγράφεται αισιοδοξία ότι οι υπάλληλοι έχουν ήδη εξοικειωθεί με ψηφιακά εργαλεία. Κοινό σημείο όλων των θέσεων είναι η αναγνώριση της σημασίας της συστηματικής επιμόρφωσης, με έμφαση σε στοχευμένα σεμινάρια και πρακτική εξοικείωση, ώστε η υιοθέτηση της TN να γίνει με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα.

5.2.4 Συμπέρασμα

Συνολικά, οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι υπάλληλοι βλέπουν την TN κυρίως ως εργαλείο εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της δουλειάς τους. Παράλληλα, εκφράζουν ανησυχίες για θέματα ασφάλειας, απώλειας θέσεων και αντικατάστασης του ανθρώπου. Η ετοιμότητα για υιοθέτηση εμφανίζεται διαφορετική, αλλά όλοι συμφωνούν στην ανάγκη για εκπαίδευση και πρακτική εξοικείωση. Η TN γίνεται αντιληπτή ως ευκαιρία αλλά και πρόκληση για το μέλλον της δημόσιας διοίκησης. Η ανάλυση ανέδειξε τις στάσεις και τις αντιφάσεις που

χαρακτηρίζουν την ψυχολογική ετοιμότητα των υπαλλήλων απέναντι στην τεχνολογική αλλαγή.

5.3 Πληροφόρηση και Εμπειρία

Ο θεματικός άξονας «Πληροφόρηση και Εμπειρία» οργανώνεται γύρω από τις ερωτήσεις 5–7 του οδηγού συνέντευξης. Η ανάλυση των απαντήσεων δείχνει ότι οι υπάλληλοι βρίσκονται ακόμη στην αρχή της ενημέρωσης και της εμπειρίας τους με την ΤΝ, με γνώση περιορισμένη και αποσπασματική. Από τις απαντήσεις των Σ1–Σ10 αναδείχθηκαν τρία βασικά μοτίβα: α) περιορισμένη γνώση για τις εφαρμογές ΤΝ στο δημόσιο, β) ανεπαρκής ενημέρωση και περιορισμένη εμπειρία, και γ) δυσκολίες και προκλήσεις στην εφαρμογή της ΤΝ.

5.3.1 Επίπεδο γνώσης και ενημέρωσης για τις εφαρμογές ΤΝ στο δημόσιο

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι δεν έχουν επίσημη ή επαρκή ενημέρωση για την εφαρμογή της ΤΝ στο δημόσιο. Ο Σ2 αναφέρει: *«Όχι δεν έχω ενημερωθεί. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε άλλους τομείς όπως στην ιατρική, στην εξυπηρέτηση του πολίτη...»*, δείχνοντας ότι η γνώση του περιορίζεται σε γενικές αναφορές και όχι σε συγκεκριμένες πρακτικές. Αντίστοιχα, ο Σ6 σημειώνει: *«Έχω διαβάσει για την εισαγωγή της ΤΝ στο Δημόσιο Τομέα... Δεν έχω κάποια άλλη ενημέρωση από τον φορέα μου»*, ενώ η Σ8 δηλώνει: *«Έχω ακούσει κατά καιρούς ότι θα εφαρμοστεί... αλλά δεν ξέρω τα όρια αυτής της βοήθειας»*. Ο Σ9 αναφέρει: *«Δεν γνωρίζω για κάποια εφαρμογή... έχω ενημερωθεί ότι θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση δεδομένων όμως δεν γνωρίζω κάτι συγκεκριμένο»*.

Μόνο ο Σ5 εμφανίζεται πιο ενημερωμένος, αναφέροντας ότι *«στο ελληνικό δημόσιο χρησιμοποιούνται ήδη πιλοτικές εφαρμογές ΤΝ σε τομείς όπως η διοικητική διαδικασία (π.χ. gov.gr) ή στο Ελληνικό Κτηματολόγιο»*. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι, αν και υπάρχουν εφαρμογές σε εξέλιξη, η ενημέρωση δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στους υπαλλήλους.

Συνολικά, οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι η πληροφόρηση για την ΤΝ είναι περιορισμένη και αποσπασματική, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μην έχουν σαφή εικόνα για τις εφαρμογές που υλοποιούνται ή σχεδιάζονται στο δημόσιο.

5.3.2 Πηγές πληροφόρησης και εμπειρία εφαρμογής

Οι πηγές ενημέρωσης για την ΤΝ που ανέφεραν οι συμμετέχοντες είναι κυρίως ανεπίσημες και αποσπασματικές. Ο Σ2 δηλώνει ότι ενημερώνεται *«από τους συναδέλφους, τον προϊστάμενό μου»*, ενώ ο Σ6 αναφέρει *«κυρίως από την εταιρεία λογιστικής υποστήριξης του φορέα»*. Ο Σ8 σημειώνει ότι παρακολούθησε *«ένα σεμινάριο του ΕΚΔΔΑ... αλλά περισσότερο για προσωπική χρήση»*, ενώ ο Σ9 αναφέρει ότι ενημερώνεται *«από το διαδίκτυο και από συναδέλφους, αλλά τελείως πληροφοριακά»*. Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι η πληροφόρηση για την ΤΝ δεν είναι συστηματική, αλλά βασίζεται σε περιστασιακές πηγές και προσωπικές επαφές.

Ο Σ5 διαφοροποιείται, δηλώνοντας ότι ενημερώνεται *«από σεμινάρια, τη διοικητική αλληλογραφία, καθώς και την τρέχουσα αρθρογραφία και επιστημονική βιβλιογραφία»*. Η απάντηση αυτή δείχνει μια πιο οργανωμένη και επιστημονική προσέγγιση, η οποία ωστόσο φαίνεται να αποτελεί εξαίρεση σε σχέση με την πλειονότητα των συμμετεχόντων.

Συνολικά, οι πηγές πληροφόρησης για την ΤΝ εμφανίζονται περιορισμένες και αποσπασματικές, γεγονός που ενισχύει την εικόνα της ανεπαρκούς ενημέρωσης και αναδεικνύει την ανάγκη για πιο συστηματική και θεσμοθετημένη διάχυση γνώσης στους δημόσιους υπαλλήλους.

5.3.3 Προσδοκίες και προκλήσεις για μελλοντικές εφαρμογές

Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν αρκετές προκλήσεις στην εφαρμογή της ΤΝ στο δημόσιο. Ο Σ2 μιλά για *«δυσκολίες προσαρμογής – άρνησης του προσωπικού... δυσκολία στην εκπαίδευση, είμαστε πλέον μεγάλη σε ηλικία»*, δείχνοντας ότι η ηλικία και η απροθυμία για αλλαγή αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Ο Σ6 τονίζει ότι *«δυσκολία θα προκύψει στην εξοικείωση των υπαλλήλων με τις νέες πρακτικές»*, ενώ η Σ8 εκφράζει ανησυχία για *«ασφάλεια και προστασία προσωπικών δεδομένων»* και *«φόβο αντικατάστασης»*. Στο ίδιο πνεύμα, ο Σ9 αναφέρει ότι *«η αντίσταση στην αλλαγή από τους υπαλλήλους»* είναι βασικό εμπόδιο, καθώς και ο φόβος για απώλεια θέσεων εργασίας.

Ο Σ5 προσθέτει πιο τεχνικές προκλήσεις, όπως *«έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού, μακροπρόθεσμη απώλεια θέσεων εργασίας, ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων, διεύρυνση ανισότητας στις εργασιακές σχέσεις, προκλήσεις στην τεχνολογική αναβάθμιση των δικτύων»*. Η απάντηση αυτή δείχνει ότι οι δυσκολίες δεν περιορίζονται μόνο σε

ψυχολογικούς ή οργανωτικούς παράγοντες, αλλά επεκτείνονται και σε δομικά ζητήματα που αφορούν την τεχνολογική και θεσμική ετοιμότητα του δημόσιου τομέα.

Συνολικά, οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι η εφαρμογή της TN στο δημόσιο συναντά εμπόδια τόσο σε επίπεδο ανθρώπινου παράγοντα (αντίσταση στην αλλαγή, φόβος αντικατάστασης, δυσκολία εκπαίδευσης) όσο και σε τεχνικό επίπεδο (έλλειψη προσωπικού, ζητήματα ασφάλειας δεδομένων, τεχνολογικές υποδομές).

5.3.4 Συμπέρασμα

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι η TN δεν έχει ακόμη ενσωματωθεί στην καθημερινή εμπειρία των υπαλλήλων. Οι περισσότεροι περιγράφουν περιορισμένη και αποσπασματική ενημέρωση, βασισμένη σε συναδέλφους, στο διαδίκτυο ή σε μεμονωμένα σεμινάρια, ενώ μόνο λίγοι αναφέρουν πιο συγκεκριμένες πληροφορίες, όπως πιλοτικές εφαρμογές σε ορισμένους τομείς. Παράλληλα, εκφράζονται ανησυχίες για την ασφάλεια των δεδομένων, την ανάγκη εκπαίδευσης και τον φόβο αντικατάστασης θέσεων εργασίας.

Η συνολική εικόνα που αναδύεται μέσα από τις απαντήσεις είναι ότι η TN αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μελλοντική προοπτική παρά ως παρούσα πραγματικότητα. Αυτό δείχνει την ανάγκη για πιο οργανωμένη και συστηματική ενημέρωση, καθώς και για εκπαίδευση που θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τις δυνατότητες της TN και να την εντάξουν με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

5.4 TN και Εργασιακό Άγχος

Ο θεματικός άξονας «TN και Εργασιακό Άγχος» οργανώνεται γύρω από τις ερωτήσεις 8–11 του οδηγού συνέντευξης. Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ένα σύνθετο τοπίο, όπου η TN εμφανίζεται ταυτόχρονα ως πηγή ανακούφισης αλλά και ως αιτία νέων ανησυχιών. Από τη μία πλευρά, οι υπάλληλοι την αντιλαμβάνονται ως τεχνολογική εξέλιξη που μπορεί να μειώσει τον φόρτο εργασίας και να διευκολύνει την καθημερινότητά τους. Από την άλλη, εκφράζουν φόβους ότι η εισαγωγή της θα φέρει αλλαγές που ενδέχεται να ενισχύσουν την πίεση στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργώντας νέες μορφές άγχους.

Η ανάλυση ανέδειξε δύο βασικά μοτίβα:

- Η TN ως βοηθός, που μπορεί να αναλάβει επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες εργασίες, μειώνοντας τον φόρτο και απλοποιώντας διαδικασίες.
- Η TN ως πηγή άγχους, όταν απουσιάζουν εκπαίδευση, σαφείς κανόνες και μηχανισμοί ελέγχου, γεγονός που ενισχύει την ανασφάλεια και την πίεση.

Παράλληλα, παρουσιάζεται μια συνολική αποτίμηση της επίδρασης στην εργασιακή ευημερία, όπου κυριαρχεί η προσδοκία θετικών αποτελεσμάτων, συνοδευόμενη όμως από επιφυλάξεις σχετικά με την ετοιμότητα των υπαλλήλων και την οργανωτική υποστήριξη που θα συνοδεύσει την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.

5.4.1 Η TN ως βοηθός

Πολλοί συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι η TN μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του φόρτου εργασίας και στην απλοποίηση διαδικασιών. Ο Σ10 δήλωσε: *«Ναι, θα μπορούσε να μειώσει τον φόρτο και να απλοποιήσει διαδικασίες, εκσυγχρονίζοντας τον τρόπο δουλειάς»*, ενώ ο Σ5 ανέφερε ότι *«βοηθάει ήδη σε κάθε στάδιο εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων μου, από το πληροφοριακό ως και το ελεγκτικό. Χρησιμοποιώ gpt, και gemini»*. Ο Σ6 επισήμανε ότι *«μπορεί σίγουρα να βοηθήσει, στην αυτοματοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών, στη διαχείριση μεγάλου όγκου στοιχείων, ανάλυση δεδομένων και στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης υποθέσεων»*.

Αντίστοιχα, ο Σ7 τόνισε ότι *«θα μπορούσε να ταξινομεί αυτόματα τα e-mails και τα αιτήματα και να ετοιμάζει τα προσχέδια των απαντήσεων ώστε να μη χρειάζεται να τα κάνω χειροκίνητα... Η αυτόματη παραγωγή στατιστικών και αναφορών θα εξοικονομούσε χρόνο»*. Ο Σ8 πρόσθεσε ότι η TN θα μπορούσε να βοηθήσει *«στην εύρεση πληροφοριών, στην ανάλυση δεδομένων και στη μείωση του χρόνου σε διαδικασίες που επαναλαμβάνονται»*, ενώ ο Σ9 δήλωσε ότι *«θα μείωνε το χρόνο, θα οργάνωνε τα δεδομένα που έχω προσφέροντας καλύτερη πρόσβαση σε πληροφόρηση»*.

Συνολικά, η TN γίνεται αντιληπτή ως ένας «βοηθός» που μπορεί να αναλάβει επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες εργασίες, αφήνοντας στους υπαλλήλους περισσότερο χρόνο για πιο ουσιαστικά καθήκοντα. Η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με την προσδοκία ότι η TN μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο αποφόρτισης και να μειώσει το εργασιακό άγχος.

5.4.2 Η ΤΝ ως πηγή άγχους

Παράλληλα με τις θετικές προσδοκίες, οι συμμετέχοντες εκφράζουν ανησυχίες για τις δυσκολίες που μπορεί να συνοδεύσουν την εφαρμογή της ΤΝ. Ο Σ9 προειδοποίησε ότι *«αν εφαρμοστεί χωρίς εκπαίδευση ή χωρίς έλεγχο, μπορεί να δημιουργήσει άγχος και ανασφάλεια»*, ενώ η Σ2 δήλωσε ότι *«έχω ακούσει ότι θα αξιολογεί την εργασία, τη δουλειά που κάνεις, ότι θα σε ελέγχει. Αυτό θα με ενοχλούσε και θα με άγχωνε»*. Ο Σ3 προβληματίστηκε για την ακρίβεια των δεδομένων, σημειώνοντας ότι *«μαζί με τα θετικά μπορεί να είναι και τα αρνητικά... μπορεί να μου δημιουργήσουν περισσότερη δουλειά γιατί θα πρέπει να τα ελέγξω»*. Στο ίδιο πνεύμα, ο Σ7 προειδοποίησε: *«Η ΤΝ κάνει λάθη. Εάν δεν διαπιστωθούν άμεσα, το λάθος θα οδηγήσει σε αλυσίδα λανθασμένων αποφάσεων»*.

Ο Σ4 ανέφερε ότι *«κατά την περίοδο προσαρμογής, μέχρι να μάθουμε να τη χειριζόμαστε»* θα υπάρξουν δυσκολίες, ενώ ο Σ8 επισήμανε ότι *«μέχρι να μάθουμε να χρησιμοποιούμε την τεχνητή νοημοσύνη σαφώς και θα μας δυσκολέψει... θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς κανόνες και όρια χρήσης»*. Αντίστοιχα, ο Σ9 πρόσθεσε ότι *«στην αρχή πιστεύω ότι θα δυσκολευτούμε λόγω της ανάγκης για εκπαίδευση και προσαρμογή με τα νέα συστήματα... όπως κάθε τι καινούριο θα υπάρχει θέμα προσαρμογής»*.

Κοινό μοτίβο που αναδύεται από τις απαντήσεις είναι ότι η έλλειψη εκπαίδευσης, σαφών κανόνων και μηχανισμών ελέγχου μπορεί να αυξήσει το άγχος και να δημιουργήσει ανασφάλεια στους υπαλλήλους. Η ΤΝ, αντί να λειτουργήσει ως εργαλείο αποφόρτισης, κινδυνεύει να ενισχύσει την πίεση εάν δεν συνοδευτεί από κατάλληλη υποστήριξη και καθοδήγηση.

Οι απαντήσεις αναδεικνύουν ότι η ΤΝ μπορεί να αποτελέσει πηγή άγχους όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή εκπαίδευση, σαφείς κανόνες και μηχανισμούς ελέγχου. Η περίοδος προσαρμογής αναγνωρίζεται ως κρίσιμη, καθώς χωρίς υποστήριξη και καθοδήγηση η νέα τεχνολογία κινδυνεύει να ενισχύσει την ανασφάλεια αντί να μειώσει την πίεση. Με άλλα λόγια, η ΤΝ δεν είναι λειτουργεί αυτόματα ως πηγή ανακούφισης, η επίδρασή της εξαρτάται από το πώς θα εφαρμοστεί και από το πλαίσιο υποστήριξης που θα τη συνοδεύσει.

5.4.3 Συνολική επίδραση της ΤΝ στην εργασιακή ευημερία

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι η ΤΝ θα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή τους ευημερία, εφόσον εφαρμοστεί σωστά. Ο Σ5 δήλωσε ότι *«θα έχει θετική επίδραση,*

καθώς θεωρώ ότι θ' αναβαθμίσει την εργασιακή μου αποδοτικότητα», ενώ ο Σ6 ανέφερε ότι «μακροπρόθεσμα θα έχει θετική επίδραση, εφόσον κατανοηθεί και αφομοιωθεί από τους υπαλλήλους ο τρόπος ενσωμάτωσής της στην καθημερινή διοικητική πρακτική». Ο Σ7 τόνισε ότι «...θα με βοηθούσε ώστε να μειωθεί ο καθημερινός φόρτος και η πίεση... Με λιγότερη ρουτίνα θα είχα περισσότερο χρόνο και καθαρό μυαλό».

Αντίστοιχα, ο Σ8 δήλωσε ότι «θα έκανε την δουλειά μου πιο εύκολη... θα είχε θετική επίδραση στην εργασία μου αρκεί να υπάρχουν κάποια όρια της χρήσης», ενώ ο Σ9 ανέφερε ότι «η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης θα έχει θετική επίδραση αυξάνοντας την απόδοση και ενδεχομένως και την αποτελεσματικότητα της εργασίας».

Ωστόσο, υπάρχουν και πιο επιφυλακτικές φωνές. Ο Σ4 δήλωσε: «Δεν είμαι βέβαιη αν οι υπάλληλοι είναι προετοιμασμένοι να δεχτούν τις αλλαγές. Δεν μπορώ να δώσω απάντηση στο εν λόγω ερώτημα», ενώ ο Σ2 εξέφρασε κόπωση λέγοντας: «Η αλήθεια είναι ότι οι αλλαγές με κουράζουν».

Συνολικά, οι απαντήσεις δείχνουν ότι η ΤΝ μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ευημερία μέσα από τη μείωση του φόρτου και την αύξηση της αποδοτικότητας, υπό την προϋπόθεση ότι θα εφαρμοστεί με σαφή όρια και κατάλληλη προετοιμασία. Παράλληλα, οι επιφυλακτικές φωνές υπενθυμίζουν ότι η επιτυχία της ενσωμάτωσης εξαρτάται από τον βαθμό ετοιμότητας των υπαλλήλων και την ικανότητα του οργανισμού να στηρίξει τη μετάβαση.

5.4.4 Συμπέρασμα

Η ΤΝ δεν αντιμετωπίζεται από του υπαλλήλους μόνο ως ένα τεχνολογικό εργαλείο, αλλά ως ένα φαινόμενο που θα επηρεάσει άμεσα την καθημερινότητα τους. Από τη μια πλευρά γεννά ελπίδα για λιγότερο φόρτο και περισσότερη διευκόλυνση, και από την άλλη προκαλεί φόβους για πίεση, αβεβαιότητα και αλλαγές που αγγίζουν τις σχέσεις και την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας.

Οι υπάλληλοι βλέπουν την προοπτική μείωσης του άγχους μέσα από την αυτοματοποίηση και την απλοποίηση διαδικασιών. Ταυτόχρονα όμως ανησυχούν ότι η εισαγωγή της ΤΝ μπορεί να φέρει μια νέα μορφή άγχους, συνδεδεμένη με την ανάγκη προσαρμογής, την απώλεια ελέγχου στις διαδικασίες και την πιθανή αντικατάσταση θέσεων εργασίας.

5.5 Γενική Ερώτηση – Επιβεβαίωση Μοτίβων

Στην τελική – γενική ερώτηση «Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με την TN ή το πως μπορεί να επηρεάσει την εργασία και το άγχος σας;», οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν συνολικά τις σκέψεις τους για την TN. Οι απαντήσεις τους δεν ανέδειξαν νέα μοτίβα, αλλά επιβεβαίωσαν όσα είχαν ήδη φανεί στην ανάλυση: την αντίληψη της TN εργαλείο εκσυγχρονισμού, ως βοηθού που μπορεί να μειώσει τον φόρτο εργασίας. Ταυτόχρονα εξέφρασαν την ανησυχία ότι μπορεί να αποτελέσει πηγή άγχους εάν δεν προηγηθεί εκπαίδευση, καθώς και τον κοινό προβληματισμό για την ανάγκη οριοθέτησης της χρήσης της με ανθρώπινη εποπτεία και νομοθετική ρύθμιση.

Επιπλέον, κάποιες μεμονωμένες φωνές έφεραν στο προσκήνιο φόβους για πιθανή αποδυνάμωση της κριτικής σκέψης και κοινωνική αποξένωση, δίνοντας έτσι μια βαθύτερη υπαρξιακή διάσταση στη συζήτηση γύρω από την TN.

Η γενική ερώτηση λειτούργησε ως επιβεβαίωση των ήδη εντοπισμένων μοτίβων, αναδεικνύοντας τον κοινό προβληματισμό ότι η TN πρέπει να εφαρμοστεί με σαφείς κανόνες, νομοθετική ρύθμιση και ανθρώπινη εποπτεία, ώστε να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειες στην εργασία και στην κοινωνική διάσταση της διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η ερμηνεία και σύνθεση των ευρημάτων που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 5, σε συνάρτηση με τους αρχικούς στόχους της έρευνας και το θεωρητικό πλαίσιο. Ο κεντρικός στόχος της μελέτης, όπως αποτυπώνεται και στον τίτλο «Η Τεχνητή Νοημοσύνη ως παράγοντας αύξησης ή μείωσης εργασιακού άγχους στο δημόσιο», είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) επηρεάζει τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων, τις εμπειρίες τους και τελικά, το επίπεδο του εργασιακού τους άγχους.

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, αναμενόταν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα διατηρούσαν μικτές στάσεις απέναντι στην TN και ότι η TN θα επηρέαζε το εργασιακό άγχος τόσο θετικά

όσο και αρνητικά. Τα ευρήματα της έρευνας συνάδουν με τις θεωρητικές προβλέψεις, ενώ παράλληλα τις επεκτείνουν, αναδεικνύοντας ότι στην ελληνική δημόσια διοίκηση η ΤΝ συνδέεται κυρίως με προσδοκίες και ανησυχίες για το μέλλον και όχι με άγχος που προκύπτει από άμεση εμπειρία χρήσης.

Η συζήτηση οργανώνεται γύρω από τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της εργασίας:

- EE1: Πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την εισαγωγή της ΤΝ στη δημόσια διοίκηση.
- EE2: Ποιες εφαρμογές ΤΝ έχουν εισαχθεί ή σχεδιάζεται να εισαχθούν στο ελληνικό δημόσιο.
- EE3: Εάν η χρήση ή η προοπτική χρήσης της ΤΝ επηρεάζει το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων στο δημόσιο.

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε τρεις βασικούς θεματικούς άξονες που αντιστοιχούν στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Αντιλήψεις για την ΤΝ (EE1)
2. Πληροφόρηση και Εμπειρία (EE2)
3. ΤΝ και Εργασιακό Άγχος (EE3)

Κάθε άξονας συζητείται σε σχέση με τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ παράλληλα συνδέεται με το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Τα μοντέλα άγχους και εργασιακών απαιτήσεων αξιοποιούνται εδώ ως ερμηνευτικά εργαλεία, ώστε να φωτίσουν το ρόλο της ΤΝ ως πόρο που μπορεί να μειώσει την πίεση και να ενισχύσει την ευεξία, αλλά και ως παράγοντας που μπορεί να εντείνει την αβεβαιότητα και το εργασιακό άγχος.

6.2 Συζήτηση για το 1^ο Ερευνητικό Ερώτημα (EE1)

Οι συνεντεύξεις ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση διατηρούν ποικίλες και συχνά αντιφατικές στάσεις απέναντι στην Τεχνητή Νοημοσύνη (ΤΝ). Για ορισμένους, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να διευκολύνει και να βελτιώσει την καθημερινή εργασία, ενώ για άλλους συνιστά πηγή ανησυχίας, φόβου και αμφισβήτησης. Η διττή αυτή στάση οφείλεται στο γεγονός ότι η ΤΝ δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί εκτενώς στον ελληνικό

δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να βασίζονται τις απόψεις τους περισσότερο σε προσδοκίες και λιγότερο σε πραγματικές εμπειρίες (Mirbabaie et al., 2022).

6.2.1 Θετικές αντιλήψεις– εκσυγχρονισμός και αποτελεσματικότητα

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνωρίζει ότι η ΤΝ μπορεί να συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην απλοποίηση των διαδικασιών και στη συνολική ενίσχυση της αποτελεσματικότητας (Σ3, Σ4, Σ5, Σ10). Η αντίληψη αυτή ευθυγραμμίζεται με διεθνή ερευνητικά ευρήματα, τα οποία δείχνουν ότι η ΤΝ μπορεί πράγματι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και να μειώσει το εργασιακό άγχος (Loureiro, Bilro & Neto, 2023).

Στην ελληνική περίπτωση, ωστόσο, η θετική στάση βασίζεται κυρίως σε μελλοντικές προσδοκίες και λιγότερο σε υφιστάμενες εμπειρίες, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι βρίσκονται σε φάση ψυχολογικής προετοιμασίας.

6.2.2 Αρνητικές αντιλήψεις – αβεβαιότητα και φόβος

Παράλληλα, αρκετοί υπάλληλοι εκφράζουν ανησυχίες για πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας, περιορισμό της αυτονομίας και αντικατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα από αλγοριθμικά συστήματα (Σ1, Σ4, Σ6, Σ9). Διεθνείς μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η εισαγωγή της ΤΝ συχνά συνοδεύεται από αίσθημα απώλειας ελέγχου και αβεβαιότητας για το εργασιακό μέλλον (Darvishmotevali & Ali, 2020; Bai et al., 2024; Zheng & Zhang, 2025). Στην Ελλάδα, η περιορισμένη πρακτική εμπειρία με συστήματα ΤΝ ενισχύει αυτούς τους φόβους, σε αντίθεση με χώρες όπου η τεχνολογία έχει ήδη ενσωματωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό.

6.2.3 Ετοιμότητα και οργανωτική υποστήριξη

Η ετοιμότητα των υπαλλήλων για την υιοθέτηση της ΤΝ παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις. Κάποιοι δηλώνουν ότι δεν αισθάνονται επαρκώς προετοιμασμένοι και τονίζουν την ανάγκη για οργανωμένη εκπαίδευση, ενώ άλλοι θεωρούν ότι η προηγούμενη εμπειρία τους με ψηφιακά εργαλεία τους καθιστά περισσότερο δεκτικούς και έτοιμους.

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση της ΤΝ προϋποθέτει τόσο θεσμική εκπαίδευση όσο και συνολική οργανωσιακή ετοιμότητα (Hrčica et al., 2025).

Σύμφωνα με Tarafdar, Cooper & Stich (2019) και Battal (2025), η έλλειψη οργανωμένου σχεδιασμού και επαρκούς πληροφόρησης μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα τεχνολογικού στρες. Η έρευνα της Salesforce (2024) αναφέρει ότι το 60% των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα διεθνώς, θεωρούν την έλλειψη δεξιοτήτων ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την υιοθέτηση της TN, υπογραμμίζοντας ότι η εκπαίδευση αποτελεί «το πρώτο κρίσιμο βήμα» για την αξιοποίησή της.

Στην ελληνική περίπτωση, η απουσία οργανωμένης εκπαίδευσης εντείνει το φαινόμενο του technostress, καθώς οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.

6.2.4 Συμπέρασμα για το EE1

Απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την εισαγωγή της TN στη δημόσια διοίκηση», την αντιλαμβάνονται τόσο ως θετική εξέλιξη, μια τεχνολογία που μπορεί να αναβαθμίσει την εργασία τους όσο και ως πιθανή απειλή (Mirbabaie et al., 2022; Loureiro, Bilro & Neto, 2023). Η TN γίνεται ταυτόχρονα αντιληπτή ως μοχλός εκσυγχρονισμού και ως πηγή ανασφάλειας, με τις στάσεις να διαμορφώνονται κυρίως από προσδοκίες και φόβους και λιγότερο από άμεση εμπειρία χρήσης.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η έλλειψη γνώσης και εκπαίδευσης ενισχύει την επιφυλακτικότητα απέναντι στην TN. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση οφείλει να παρέχει σαφή πληροφόρηση, εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη, ώστε η ενσωμάτωση της στη δημόσια διοίκηση να είναι ομαλή και βιώσιμη.

Τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με τη διεθνή βιβλιογραφία ως προς τη μικτή στάση απέναντι στην TN, με τη βασική διαφοροποίηση ότι στην ελληνική περίπτωση οι αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων βασίζονται κυρίως σε προσδοκίες και όχι σε εμπειρίες πραγματικής χρήσης.

6.3 Συζήτηση για το 2^ο Ερευνητικό Ερώτημα (EE2)

Η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά βήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής διοίκησης. Αν και οι εφαρμογές βρίσκονται όπως έχουμε επισημάνει σε πρώιμο στάδιο, οι πρωτοβουλίες που

έχουν ήδη υλοποιηθεί αναδεικνύουν τη δυναμική της τεχνολογίας να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (ΕΚΚΕ & ΕΚΕΦΕ «Δ», 2023 ; European Commission, 2023).

Παραδείγματα υλοποίησης εφαρμογών:

- Ψηφιακός βοηθός mAίγον: εγκαινιάστηκε τον Δεκέμβριο του 2023 και παρέχει άμεσες απαντήσεις σε ερωτήματα χιλιάδων πολιτών μέσω gov.gr, δείχνοντας την αυξανόμενη αποδοχή των τεχνολογιών ΤΝ (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).
- Σύστημα Ψηφιακού Ελέγχου Συμβολαιογραφικών Πράξεων: αξιοποιείται στο Κτηματολόγιο για τον νομικό έλεγχο συμβολαίων, μειώνοντας τον χρόνο επεξεργασίας και αυξάνοντας την ακρίβεια (Εθνικό Κτηματολόγιο, 2023).
- Ψηφιακός Βοηθός Ιατρού: εφαρμογές ΤΝ στον τομέα της υγείας για ανάλυση ιατρικών εικόνων, διάγνωση ασθενειών και πρόβλεψη επιδημιών (Υπουργείο Υγείας, 2024).
- Συστήματα Ελεγκτικής ΤΝ στη Φορολογική Διοίκηση: η ΑΑΔΕ αξιοποιεί αλγορίθμους για τον εντοπισμό ύποπτων συναλλαγών και την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής (ΑΑΔΕ, 2025).

Παράλληλα, σχεδιάζονται νέες πρωτοβουλίες, όπως εργαλεία για επιτήρηση εξετάσεων στο δημόσιο, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και αυτοματοποιημένη παραγωγή αναφορών (ΕΚΚΕ & ΕΚΕΦΕ «Δ», 2023).

Παρά την ύπαρξη εφαρμογών ΤΝ στο δημόσιο, οι συνεντεύξεις δείχνουν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν έχουν σαφή εικόνα ούτε για το εύρος ούτε για τον τρόπο λειτουργίας τους. Η πληροφόρηση προέρχεται κυρίως από ανεπίσημες πηγές (συναδέλφους, μέσα ενημέρωσης, προσωπική ενασχόληση) και όχι από θεσμικά κανάλια. Αυτό δημιουργεί ένα γνωστικό κενό που ενισχύει την αβεβαιότητα και αποδυναμώνει την οργανωσιακή ετοιμότητα. Διεθνείς μελέτες επισημαίνουν ότι η απουσία θεσμικής ενημέρωσης και στρατηγικής αποτελεί βασικό εμπόδιο για την επιτυχή υιοθέτηση της ΤΝ στον δημόσιο τομέα (Hržica et al., 2025).

Η OECD (2025) επισημαίνει ότι η Ελλάδα βρίσκεται πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε δείκτες ψηφιακού μετασχηματισμού και δεξιοτήτων ΤΝ, γεγονός που δημιουργεί θετικές προοπτικές. Ωστόσο, η απουσία συστηματικής ενημέρωσης των υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση της αβεβαιότητας και το technostress, (Tarafdar, Cooper & Stich, 2019).

Το G7 Toolkit for AI in the Public Sector (OECD & UNESCO, 2024) υπογραμμίζει ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η συστηματική ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την ασφαλή και αποτελεσματική ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα.

6.3.1 Συμπέρασμα για το EE2

Απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα «Ποιες εφαρμογές TN έχουν εισαχθεί ή σχεδιάζεται να εισαχθούν στο ελληνικό δημόσιο» προκύπτει ότι στο ελληνικό δημόσιο έχουν ήδη εισαχθεί και σχεδιάζονται εφαρμογές TN σε κρίσιμους τομείς (εξυπηρέτηση πολιτών, υγεία, φορολογική διοίκηση, κτηματολόγιο). Ωστόσο, η περιορισμένη θεσμική πληροφόρηση οδηγεί τους υπαλλήλους να αντιλαμβάνονται τις εφαρμογές της TN ως κάτι μακρινό και ασαφές.

Το γεγονός αυτό ενισχύει την αίσθηση αβεβαιότητας και αναδεικνύει την ανάγκη για συστηματική ενημέρωση και θεσμική υποστήριξη. Η έλλειψη πληροφόρησης, που αποτελεί βασική πηγή αυτής της αβεβαιότητας, συνδέεται με διεθνείς μελέτες οι οποίες υπογραμμίζουν ότι η ενημέρωση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή υιοθέτηση της TN στον δημόσιο τομέα.

6.4 Συζήτηση για το 3^ο Ερευνητικό Ερώτημα (EE3)

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) επηρεάζει το εργασιακό άγχος με διττό τρόπο. Από τη μία πλευρά, οι υπάλληλοι την αντιλαμβάνονται ως εργαλείο που μπορεί να μειώσει τον φόρτο εργασίας και να διευκολύνει την καθημερινότητα από την άλλη, εκφράζουν ανησυχίες ότι η εισαγωγή της μπορεί να ενισχύσει την πίεση, την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια. Η διττή αυτή στάση συνάδει με διεθνείς μελέτες, όπου η TN συχνά λειτουργεί ως «πόρος» αλλά και ως «απειλή», ανάλογα με την εμπειρία χρήσης και την οργανωσιακή υποστήριξη (Mirbabaie et al., 2022; Loureiro, Bilro & Neto, 2023).

6.4.1 Η ΤΝ ως εργασιακός πόρος

Οι συμμετέχοντες περιέγραψαν την ΤΝ ως «βοηθό» που μπορεί να αναλάβει επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες εργασίες, όπως ταξινόμηση αιτημάτων ή παραγωγή αναφορών (Σ5, Σ6, Σ7, Σ10). Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι θα έχουν περισσότερο χρόνο για ουσιαστικά καθήκοντα και λιγότερη πίεση από τη ρουτίνα.

Διεθνείς μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η αξιοποίηση της ΤΝ μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να μειώσει τον φόρτο εργασίας, συμβάλλοντας στη μείωση του εργασιακού άγχους (Loureiro, Bilro & Neto, 2023). Η διάσταση αυτή συνδέεται με το Μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων–Πόρων (JD-R), σύμφωνα με το οποίο η εισαγωγή νέων πόρων μειώνει την πίεση που προκαλείται από τις αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις και ενισχύει την ψυχολογική ευεξία (Demerouti et al., 2001; Li et al., 2019).

Ωστόσο, στην ελληνική περίπτωση, η θετική αξιοποίηση παραμένει κυρίως θεωρητική, καθώς η πρακτική εμπειρία με ΤΝ είναι περιορισμένη. Αυτό διαφοροποιεί τα ελληνικά ευρήματα από χώρες όπου η τεχνολογία έχει ήδη ενσωματωθεί σε καθημερινή χρήση, και οι εργαζόμενοι βλέπουν πιο απτά οφέλη (Darvishmotevali & Ali, 2020).

6.4.2 Η ΤΝ ως πηγή άγχους και αβεβαιότητας

Αρκετοί υπάλληλοι εξέφρασαν ανησυχίες ότι η ΤΝ μπορεί να δημιουργήσει νέες μορφές άγχους, ιδίως στην περίοδο προσαρμογής. Οι φόβοι αφορούν την απώλεια ελέγχου στις διαδικασίες, και την ανάγκη συνεχούς παρακολούθησης της ακρίβειας των αποτελεσμάτων (Σ2, Σ3, Σ4, Σ7, Σ9). Αυτές οι ανησυχίες εντάσσονται στο Μοντέλο Απαιτήσεων–Ελέγχου (JDC), σύμφωνα με το οποίο η αύξηση των απαιτήσεων χωρίς αντίστοιχη ενίσχυση της αυτονομίας οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα στρες (Karasek, 1979; Darvishmotevali & Ali, 2020).

Επιπλέον, η αβεβαιότητα για το μέλλον αντανακλά το Συναλλακτικό Μοντέλο Στρες (Lazarus & Folkman, 1984), σύμφωνα με το οποίο η αξιολόγηση μιας κατάστασης ως απειλητικής εντείνει την ψυχολογική πίεση. Διεθνώς, παρατηρείται παρόμοιο φαινόμενο: η εισαγωγή ΤΝ συχνά συνοδεύεται από ανασφάλεια και φόβο για το μέλλον της εργασίας (Bai et al., 2024 ; Zheng & Zhang, 2025).

6.4.3 Ο ρόλος της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης

Καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση του εργασιακού άγχους αποτελεί η ύπαρξη ή η απουσία οργανωμένης πληροφόρησης και εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις αναδεικνύουν ότι χωρίς σαφή ενημέρωση και υποστήριξη, ενισχύεται η ανασφάλεια των εργαζομένων. Αυτό συνδέεται με το φαινόμενο του technostress, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις (Tarafdar, Cooper & Stich, 2019). Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η επιτυχής υιοθέτηση της ΤΝ προϋποθέτει όχι μόνο τεχνολογική υποδομή, αλλά και ψυχολογική και οργανωσιακή ετοιμότητα (Mirbabaie et al., 2022; Hržica et al., 2025).

6.4.4 Συμπέρασμα για το ΕΕ3

Απαντώντας στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, «Εάν η χρήση ή η προοπτική χρήσης της ΤΝ επηρεάζει το εργασιακό άγχος των υπαλλήλων στο δημόσιο», διαπιστώνεται ότι η ΤΝ έχει διπλή επίδραση στο εργασιακό άγχος. Μπορεί να λειτουργήσει ως εργασιακός πόρος που μειώνει τον φόρτο και ενισχύει την ψυχολογική ευεξία, αλλά και ως παράγοντας που εντείνει την αβεβαιότητα και το στρες, όταν απουσιάζει η επαρκής ενημέρωση, η εκπαίδευση και θεσμική υποστήριξη.

Συνεπώς, η αποτελεσματική ενσωμάτωση της ΤΝ στο ελληνικό δημόσιο απαιτεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, με έμφαση στη διαφάνεια, την επιμόρφωση και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων, ώστε η τεχνολογία να λειτουργήσει ως πραγματικός πόρος και όχι ως πηγή άγχους.

Τέλος, η έρευνα επιβεβαιώνει τη διττή επίδραση της ΤΝ στο άγχος που αναφέρει η διεθνής βιβλιογραφία, ενώ παράλληλα αναδεικνύει ότι στον ελληνικό δημόσιο τομέα οι σχετικές ανησυχίες έχουν προβλεπτικό χαρακτήρα, καθώς βασίζονται περισσότερο στην έλλειψη ενημέρωσης και υποστήριξης παρά σε πραγματική εμπειρία χρήσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 :Συμπεράσματα

7.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τον αντίκτυπο της εισαγωγής της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΤΝ) στη Δημόσια Διοίκηση στο εργασιακό άγχος των δημοσίων υπαλλήλων. Τα ευρήματα

δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την ΤΝ με ένα μίγμα προσδοκιών και ανησυχιών. Από τη μία πλευρά, αναγνωρίζουν ότι μπορεί να συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών και στη μείωση του φόρτου εργασίας, από την άλλη εκφράζουν φόβους για απώλεια ελέγχου, αλλαγή ρόλων και αντικατάσταση.

Ένα βασικό στοιχείο που αναδείχθηκε είναι το κενό πληροφόρησης. Παρότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα προχωρά σταδιακά στην εφαρμογή συστημάτων ΤΝ, οι υπάλληλοι δεν ενημερώνονται επαρκώς για τον τρόπο λειτουργίας τους, τους στόχους τους ή τις πιθανές επιπτώσεις τους. Η ενημέρωση είναι αποσπασματική και συχνά προέρχεται από ανεπίσημες πηγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι στάσεις των εργαζομένων να βασίζονται περισσότερο σε εκτιμήσεις και υποθέσεις παρά σε γνώση και πραγματική εμπειρία χρήσης. Η έλλειψη θεσμικής ενημέρωσης και εκπαίδευσης ενισχύει την αβεβαιότητα και δυσκολεύει την ομαλή προσαρμογή.

Η ΤΝ εμφανίζει διττό ρόλο στο εργασιακό άγχος: μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά, μειώνοντας τις απαιτήσεις και διευκολύνοντας την εργασία, αλλά μπορεί και να το ενισχύσει όταν λείπει η επαρκής ενημέρωση, εκπαίδευση και οργανωσιακή υποστήριξη. Η επίδρασή της εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής και το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων.

Παράλληλα, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, οι μελέτες για την εφαρμογή της ΤΝ στο δημόσιο είναι περιορισμένες. Η πρόσφατη εμπειρική μελέτη στρατηγικής προόρασης του ΕΚΚΕ-Δημόκριτου (2023) για τη χρήση της Παραγωγικής Τεχνητής Νοημοσύνης (ΠΤΝ) στη χώρα, η πρώτη του είδους της, επιβεβαιώνει την έλλειψη προηγούμενων εμπειρικών δεδομένων. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, καταγράφοντας τις αντιλήψεις των υπαλλήλων πριν από την ουσιαστική ενσωμάτωση της ΤΝ στην καθημερινή διοικητική πρακτική.

Συνολικά, η ΤΝ στο ελληνικό δημόσιο βιώνεται περισσότερο ως μελλοντική προοπτική παρά ως καθημερινή πραγματικότητα. Η συμβολή της παρούσας μελέτης έγκειται στο ότι αποτυπώνει αυτή τη μεταβατική φάση και καταγράφει τις αντιλήψεις των υπαλλήλων πριν από την ουσιαστική εφαρμογή της ΤΝ στην πράξη. Σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία βασίζεται κυρίως σε εμπειρίες πραγματικής χρήσης, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τους παράγοντες που διαμορφώνουν το προβλεπόμενο εργασιακό άγχος, όπως η έλλειψη ενημέρωσης, εκπαίδευσης και οργανωσιακής υποστήριξης. Τα συμπεράσματα αυτά ευθυγραμμίζονται με τις διεθνείς μελέτες, οι οποίες τονίζουν ότι η επίδραση της ΤΝ στο

εργασιακό άγχος εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής, το επίπεδο ενημέρωσης και την οργανωσιακή ετοιμότητα.

7.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Ο ποιοτικός χαρακτήρας της έρευνας και το σχετικά μικρό δείγμα, δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο του ελληνικού δημόσιου τομέα. Τα συμπεράσματα αποτυπώνουν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις μιας συγκεκριμένης ομάδας υπαλλήλων και δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για όλους τους εργαζόμενους.

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός αφορά το γεγονός ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν έχουν άμεση εμπειρία με εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης. Η ΤΝ βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο εφαρμογής στο ελληνικό δημόσιο, με αποτέλεσμα οι στάσεις των υπαλλήλων να βασίζονται κυρίως σε προσδοκίες, εκτιμήσεις και υποθέσεις, και όχι σε πραγματική χρήση. Αυτό σημαίνει ότι τα ευρήματα αποτυπώνουν περισσότερο μια εικόνα πρόβλεψης παρά μια καταγεγραμμένη εργασιακή πραγματικότητα.

Επιπλέον, η έλλειψη θεσμικής ενημέρωσης και οργανωμένης εκπαίδευσης για την ΤΝ δημιουργεί ένα κενό πληροφόρησης, το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την τεχνολογία. Η απουσία επίσημης ενημέρωσης μπορεί να έχει οδηγήσει σε υπερβολικές ανησυχίες ή αντίθετα σε υπεραισιόδοξες προσδοκίες.

Τέλος, όπως συμβαίνει συχνά στην ποιοτική έρευνα, η ερμηνεία των δεδομένων ενδέχεται να φέρει το προσωπικό αποτύπωμα του ερευνητή, παρά τις προσπάθειες για αντικειμενικότητα και συστηματική ανάλυση.

7.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα και Μελέτη

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν στην περίοδο μετά την πλήρη εφαρμογή της Τεχνητής Νοημοσύνης στο ελληνικό δημόσιο, ώστε να καταγραφούν πραγματικές εμπειρίες χρήσης και να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ο τρόπος με τον οποίο η ΤΝ

επηρεάζει την καθημερινή εργασία το εργασιακό άγχος και γενικότερα την εργασιακή ευημερία των υπαλλήλων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση του ρόλου της εκπαίδευσης και της θεσμικής ενημέρωσης στη μείωση του technostress και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων απέναντι στις εφαρμογές της ΤΝ.

Τέλος, ένα ακόμη πεδίο που αξίζει περαιτέρω διερεύνηση αφορά την επίδραση της ΤΝ στην επαγγελματική αυτονομία και την κριτική ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση διαδικασιών ενδέχεται να μεταβάλλει τον τρόπο λήψης αποφάσεων και τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης πληροφοριών. Η μελέτη αυτών των παραμέτρων μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της ΤΝ στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης.

7.4 Επίλογος

Η διερεύνηση των στάσεων των υπαλλήλων στο ελληνικό δημόσιο απέναντι στην Τεχνητή Νοημοσύνη, αποτελεί ένα πεδίο που βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, καθώς δεν έχει εφαρμοστεί πλήρως στην πράξη. Για τον λόγο αυτό, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αποτυπώνουν κυρίως προσδοκίες, εκτιμήσεις και υποθέσεις των εργαζομένων σχετικά με το πώς φαντάζονται ότι θα επηρεαστεί η εργασία τους από την ΤΝ. Παρά τον προβλεπτικό χαρακτήρα της έρευνας, τα αποτελέσματα προσφέρουν μια πρώτη, χρήσιμη εικόνα για τις ανησυχίες και τις ανάγκες των υπαλλήλων, συμβάλλοντας στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την προσαρμογή τους σε μελλοντικές τεχνολογικές αλλαγές.

Συνολικά, η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της θεσμικής ενημέρωσης, της εκπαίδευσης και της οργανωσιακής ετοιμότητας για την ομαλή ενσωμάτωση της ΤΝ στο ελληνικό δημόσιο. Η επίδρασή της στο εργασιακό άγχος δεν είναι ενιαία, αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο εφαρμογής, τον τρόπο υλοποίησης και το επίπεδο υποστήριξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Η ΤΝ μπορεί να λειτουργήσει είτε ως πηγή πίεσης είτε ως εργαλείο διευκόλυνσης, ανάλογα με τις συνθήκες μέσα στις οποίες εντάσσεται. Δεν αποτελεί από μόνη της πηγή άγχους, το άγχος προκύπτει κυρίως από την έλλειψη ενημέρωσης, εκπαίδευσης και οργανωσιακής

υποστήριξης, στοιχείο που διαφοροποιεί την παρούσα έρευνα από διεθνείς μελέτες που βασίζονται σε εμπειρίες πραγματικής χρήσης.

Τέλος, η εργασία συμβάλλει στη συζήτηση γύρω από τον τρόπο με τον οποίο η ΤΝ ενδέχεται να επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον και ειδικότερα το εργασιακό άγχος, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για μια ανθρωποκεντρική και προσεκτικά σχεδιασμένη μετάβαση. Τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από τη δημόσια διοίκηση για τον σχεδιασμό στοχευμένων δράσεων ενημέρωσης και εκπαίδευσης, ώστε η εισαγωγή της ΤΝ να πραγματοποιηθεί με τρόπο που μειώνει το εργασιακό άγχος και ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Η κατανόηση των στάσεων των υπαλλήλων, ακόμη και σε επίπεδο προσδοκιών, αποτελεί κρίσιμο βήμα για την επιτυχή ενσωμάτωση της ΤΝ στο δημόσιο, ώστε να λειτουργήσει ως εργαλείο ενδυνάμωσης και όχι ως πηγή αβεβαιότητας ή πίεσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From neo-Weberian to hybrid governance models in public administration. *Administrative Sciences*, 12(1), 26.

Babšek, M., Murko, E., & Aristovnik, A. (2025). Organisational AI readiness for public administration. *International Journal of Economics & Business Administration*, 13(3), 24–47.

Babšek, M., Ravšelj, D., Umek, L., & Aristovnik, A. (2025). Artificial intelligence adoption in public administration. *AI*, 6(3), 44.

Bai, S., Zhang, X., Yu, D., & Yao, J. (2024). Assist me or replace me? *Frontiers in Public Health*, 12, 1449561.

Battal, S. (2025). Impact of artificial intelligence usage on occupational stress. *AI & Society*, 40, 6625–6632.

Birkstedt, T., Minkkinen, M., Tandon, A., & Mäntymäki, M. (2023). AI governance. *Internet Research*, 33(7), 133–167.

Bouchetara, M., Zerouti, M., & Zouambi, A. R. (2024). Leveraging AI in public sector financial risk management. *EDPACS*, 69(9), 124–144.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Castilla Barraza, J. G., & Romero-Rubio, S. A. (2024, October). The Use of Artificial Intelligence in Governance: A Systematic Review. In *International Conference on Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability* (pp. 110-125). Cham: Springer Nature Switzerland.

Chang, P. C., Zhang, W., Cai, Q., & Guo, H. (2024). Does AI-driven technostress promote or hinder AI adoption? *Psychology Research and Behavior Management*, 413–427.

Chun, A. H. W. (2008). An AI framework for the automatic assessment of e-government forms. *AI Magazine*, 29(1), 52.

Chun, A. H. W., & Wai, H. (2007). Using AI for e-Government automatic assessment of immigration forms. In *AAAI Conference Proceedings* (pp. 1684–1691).

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11–28.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity and well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). AI for decision making. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
- Epictetus. (n.d.). *Enchiridion* (G. Long, Trans.). Ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2025 από <https://classics.mit.edu/Epictetus/epicench.html>
- European Commission. (2021). *Proposal for a regulation on artificial intelligence (COM/2021/206 final)*.
- European Commission. (2023). *Proposal for a Regulation on Artificial Intelligence*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
- European Commission. (2024). *Artificial Intelligence Act: Regulation (EU) 2024/1689*.
- European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689. Official Journal of the European Union*.
- Furtado, L. S., da Silva, T. L. C., Ferreira, M. G. F., de Macedo, J. A. F., & Cavalcanti, J. K. D. M. L. (2023). Digital transformation for smart governance. *Journal of Urban Management*, 12(1), 74–87.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Gutenberg.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of AI. *California Management Review*, 61(4), 5–14.
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary?. *Applied nursing research*, 19(1), 38-42.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hržica, R., Debelak, K., & Pevcin, P. (2025). A Dual-Level Model of AI Readiness in the Public Sector: Merging Organizational and Individual Factors Using TOE and UTAUT. *Systems*, 13(8), 705.
- International Labour Organization. (2024). Digitalization and the changing world of work: Psychosocial risks and worker well-being. ILO.
- Jin, G., Jiang, J., & Liao, H. (2024). Work affective well-being under AI. *Scientific Reports*, 14(1), 25483.
- Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). Qualitative research methods. In *Evaluating the organizational impact of healthcare information systems* (pp. 30–55). Springer.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

- Kouziokas, G. N. (2017). AI for forecasting crime risk. *Transportation Research Procedia*, 24, 467–473.
- Kouziokas, G. N., Chatzigeorgiou, A., & Perakis, K. (2017). Predicting groundwater levels. *European Water*, 57, 362–367.
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101–121.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). AI awareness and turnover intention. *Tourism Management*, 73, 172–181.
- Loureiro, S. M. C., Bilro, R. G., & Neto, D. (2023). Working with AI. *Service Business*, 17(1), 233–255.
- Lütge, C., Poszler, F., Acosta, A. J., Danks, D., Gottehrer, G., Mihet-Popa, L., & Naseer, A. (2021). AI4People: ethical guidelines for the automotive sector—fundamental requirements and practical recommendations. *International Journal of Technoethics (IJT)*, 12(1), 101–125.
- Maheshwari, N., Mohan, G., & Mishra, D. (2025). Digital transformation in governance: Preconditions for achieving good governance. *Public Policy and Administration*, 09520767251355715.
- Mäntymäki, M., Minkkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Organizational AI governance. *AI and Ethics*, 2(4), 603–609.
- Marcatto, F., Colautti, L., Filon, F. L., Luis, O., Di Blas, L., Cavallero, C., & Ferrante, D. (2016). Work-related stress risk factors and health outcomes in public sector employees. *Safety science*, 89, 274–278.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522–526.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*. Sage.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mayor, A. (2019). *Gods and Robots: Myths, Machines, and Ancient Dreams of Technology*.
- Mel'nyk, M. V., & Salin, V. N. (2018). Digital economy development. *Accounting. Analysis. Auditing*, 5(6), 6–16.
- Mirbabaie, M., Brünker, F., Möllmann Frick, N. R., & Stieglitz, S. (2022). The rise of artificial intelligence—understanding the AI identity threat at the workplace. *Electronic Markets*, 32(1), 73–99.

- Mishra, A. K., Tyagi, A. K., Dananjayan, S., Rajavat, A., Rawat, H., & Rawat, A. (2024). Revolutionizing government operations. In *Conversational Artificial Intelligence* (pp. 607–634).
- Motulsky, S. L. (2021). Is member checking the gold standard? *Qualitative Psychology*, 8(3), 389–399.
- Navinés, R., Martín-Santos, R., Olivé, V., & Valdés, M. (2016). Work-related stress. *Medicina Clínica*, 146(8), 359–366.
- Neumann, O., Guirguis, K., & Steiner, R. (2024). AI adoption in public organizations. *Public Management Review*, 26(1), 114–141.
- OECD. (2019). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *Governing with Artificial Intelligence*. OECD Publishing.
- OECD/UNESCO (2024), *G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/421c1244-en>.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 349–356.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.
- Power, D. J. (2016). “Big Brother” can watch us. *Journal of Decision Systems*, 25(sup1), 578–588.
- Rajaraman, V. (2014). John McCarthy—Father of AI. *Resonance*, 19(3), 198–207.
- Reddy, S., Allan, S., Coghlan, S., & Cooper, P. (2020). AI governance in health care. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(3), 491–497.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Scieपुरa, B., & Linos, E. (2024). Predictors of burnout in government. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 116–138.
- Silver, D., Schrittwieser, J., Simonyan, K., et al. (2017). Mastering the game of Go. *Nature*, 550(7676), 354–359.
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Challenges of AI in public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383.
- Salesforce. (2024). *6 in 10 IT workers report shortage of AI skills in the public sector*. Salesforce News. <https://www.salesforce.com/news/stories/public-sector-ai-statistics/>

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.

Tsipouri, V., Xanthopoulou, P. I., Sahinidis, A. G., Patitsa, C. D., Chalaris, M., & Kalogiannidis, S. (2024). Work stress and burnout in public administration. *Journal of Governance and Regulation*, 13(2).

Vatamanu, A. F., & Tofan, M. (2025). Integrating AI into public administration. *Administrative Sciences*, 15(4), 149.

Weizenbaum, J. (1966). ELIZA. *Communications of the ACM*, 9(1), 36–45.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). AI and the public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.

Zheng, J., & Zhang, T. (2025). AI awareness and emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 15(4), 401.

Zheng, Y., Yu, H., Cui, L., Miao, C., Leung, C., & Yang, Q. (2018). SmartHS: An AI platform for improving government service provision. In *AAAI Conference Proceedings*, 32(1).

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

ΑΑΔΕ. (2025). *Στρατηγικό Σχέδιο για την αξιοποίηση ΤΝ στη φορολογία*. Ανακτήθηκε στις 19 Δεκεμβρίου 2025 από <https://www.aade.gr/>

Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008). *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση*. Παπαζήσης.

Εθνικό Κτηματολόγιο. (2023). *Δελτίο Τύπου για την εφαρμογή ΤΝ στον νομικό έλεγχο συμβολαίων*. <https://www.ktimatologio.gr/grafeio-tipou/deltia-tipou/1493>

ΕΚΚΕ & ΕΚΕΦΕ «Δημόκριτος». (2023). *Generative AI – Greece 2030: Τα ενδεχόμενα μέλλοντα της παραγωγικής τεχνητής νοημοσύνης στην Ελλάδα*. <https://foresight.gov.gr/studies/meleti-Generative-AI-Greece-2030-ta-endexomena-mellonta-tis-paragogikis-texnitis-noimosynis-stin-ellada/>

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2020, 27 Αυγούστου). *Τι είναι η τεχνητή νοημοσύνη και πώς χρησιμοποιείται*; <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20200827STO85804/what-is-artificial-intelligence-and-how-is-it-used>

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Κριτική.

Κτιστάκη, Σ. Ν. (2020). *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. Παπαζήσης.

Μπαμπαλιούτας, Λ. (2021). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Σάκκουλας.

Υπουργείο Υγείας. (2024). *Δελτίο Τύπου για τον Ψηφιακό Βοηθό Ιατρού*.
<https://www.moh.gov.gr/articles/ministry/grafeio-typou/press-releases/13773>

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2023, 12 Δεκεμβρίου). *mAigov – Ο «Ψηφιακός Βοηθός» του gov.gr στην υπηρεσία των πολιτών*. <https://www.mindigital.gr/archives/5671>

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2024). *Στατιστικά χρήσης mAigov*. Ανακτήθηκε στις 1 Δεκεμβρίου 2025 από <https://www.gov.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : Οδηγός Ημιδομημένης Συνέντευξης

Τίτλος έρευνας: Η Τεχνητή Νοημοσύνη ως παράγοντας αύξησης ή μείωσης εργασιακού άγχους στο δημόσιο

Στοιχεία Συμμετέχοντα

- Ηλικία:
- Φύλο:
- Επίπεδο εκπαίδευσης:
- Χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο:
- Θέση/Ιεραρχικό επίπεδο:
- Κλάδος/Υπηρεσία:
- Αντικείμενο εργασίας:

Οδηγός Ερωτήσεων

Θεματικός Άξονας 1: Αντιλήψεις για την TN

1. Ποια είναι η εικόνα που έχετε για την Τεχνητή Νοημοσύνη (TN); Πώς την αντιλαμβάνεστε;
2. Σε ποιους τομείς της δημόσιας διοίκησης θεωρείτε ότι θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η TN;
3. Ποιες είναι οι πρώτες σκέψεις ή συναισθήματα που σας έρχονται στο μυαλό όταν ακούτε για εφαρμογή TN στην εργασία σας;
4. Πόσο έτοιμοι πιστεύετε ότι είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι να χρησιμοποιήσουν την TN; Τι θα τους βοηθούσε;

Θεματικός Άξονας 2: Πληροφόρηση και Εμπειρία

5. Έχετε ενημερωθεί για κάποια υπάρχουσα ή πιλοτική εφαρμογή TN στην υπηρεσία σας ή γενικά στο δημόσιο;
6. Από ποιες πηγές ενημερώνεστε για νέες τεχνολογικές εξελίξεις ή ψηφιακά εργαλεία στον φορέα σας;
7. Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυσκολίες ή προκλήσεις μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της TN στο δημόσιο;

Θεματικός Άξονας 3: TN και Εργασιακό Άγχος

8. Πιστεύετε ότι η χρήση TN θα μπορούσε να σας βοηθήσει στην εργασία σας; Αν ναι, με ποιους τρόπους;
9. Πιστεύετε ότι η χρήση TN θα μπορούσε να δυσκολέψει την καθημερινή σας εργασία; Αν ναι, με ποιους τρόπους;
10. Αν εφαρμοστεί η TN στην υπηρεσία σας, πώς πιστεύετε ότι θα επηρεαστούν οι καθημερινές πρακτικές;
11. Συνολικά, θεωρείτε ότι η εφαρμογή της TN θα έχει θετική ή αρνητική επίδραση στη δική σας εργασιακή ευημερία; Γιατί;

Γενική Ερώτηση Κλεισίματος

Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με την TN ή το πώς μπορεί να επηρεάσει την εργασία και το άγχος σας;

