

2026-02

þÿ — µ¼ Ä µ¹ Á ¯ ± Ä · Â È · Æ¹ ± ° ® Â ¼
þÿ Ã Ä · ´ · ¼ Ì Ã¹ ± ´¹ ¿ ¯ ° · Ã · Ã Ä · ½ · »
þÿ Technostress, burnout ° ±¹ ¼ ·
þÿ µ½ ´ Å½ ¬¼ É Ã · Â Ä É½ ´ · ¼ ¿ Ã ¯ É½

þÿ £ Ä Á ¯² ±, £ »³ ±

þÿ œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç¹ ± ° Ì Á Ì³ Á ± ¼¼ ± " · ¼ Ì Ã¹ ± Â "¹ ¿ ¯ ° · Ã · Â, £ Ç ¿ » ® Ý¹ ° ¿ ½ ¿ ¼¹ ° Î½ · Ä¹ Ã
þÿ "¹ ¿ ¯ ° · Ã · Â, ±½ µ Ä¹ Ã Ä ®¼¹ ¿ · µ ¬ Ä ¿ »¹ Â ¬Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13488>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Η εμπειρία της ψηφιακής μετάβασης στη
δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα: Technostress,
burnout και μηχανισμοί ενδυνάμωσης των δημοσίων
υπαλλήλων»**

Στρίβα Όλγα

Επιβλέπων καθηγητής: Βύττας Βασίλειος

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**«Η εμπειρία της ψηφιακής μετάβασης στη
δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα: Technostress,
burnout και μηχανισμοί ενδυνάμωσης των δημοσίων
υπαλλήλων»**

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

Στρίβα Όλγα

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Στρίβα Όλγα, 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.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Στρίβα Όλγα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο **«Η εμπειρία της ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα: Technostress, burnout και μηχανισμοί ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων»**, 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

Στρίβα Όλγα

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Στρίβα Όλγα

**«Η εμπειρία της ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα:
Technostress, burnout και μηχανισμοί ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων»**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....Βύττας Βασίλειος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί κεντρικό άξονα μετασχηματισμού της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, επηρεάζοντας τόσο τις διοικητικές διαδικασίες όσο και την εργασιακή εμπειρία των δημοσίων υπαλλήλων. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η ταχεία υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών και πληροφοριακών συστημάτων έχει βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών, δημιουργώντας παράλληλα νέες απαιτήσεις και πιέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Στο πλαίσιο αυτό, αναδύονται φαινόμενα όπως το technostress και η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), τα οποία συνδέονται με την ψηφιακή υπερφόρτωση, την πολυπλοκότητα των συστημάτων και την ανασφάλεια δεξιοτήτων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ψηφιακής μετάβασης, technostress και burnout στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, καθώς και να εξετάσει τον ρόλο της οργανωσιακής ενδυνάμωσης ως προστατευτικού μηχανισμού. Θεωρητικά, η μελέτη βασίζεται στο μοντέλο Job Demands-Resources (JD-R) και στη Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών, τα οποία επιτρέπουν την ανάλυση της ισορροπίας μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και οργανωσιακών πόρων, καθώς και της ποιότητας της σχέσης εργαζομένου-οργανισμού.

Η έρευνα ακολουθεί ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση και βασίζεται σε ημιδομημένες συνεντεύξεις με δημόσιους υπαλλήλους από φορείς της κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής διοίκησης. Η θεματική ανάλυση των δεδομένων εστιάζει στις εμπειρίες ψηφιακής προσαρμογής, στις πηγές άγχους και εξουθένωσης, καθώς και στις πρακτικές ενδυνάμωσης που ενισχύουν την ανθεκτικότητα και την εργασιακή εμπλοκή.

Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η ψηφιακή μετάβαση, όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή κατάρτιση, σαφείς ρόλους και υποστηρικτική ηγεσία, εντείνει το technostress και αυξάνει τον κίνδυνο burnout. Αντίθετα, πρακτικές οργανωσιακής ενδυνάμωσης, όπως η συμμετοχική ηγεσία, το mentoring και η ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας, λειτουργούν προστατευτικά και διευκολύνουν την προσαρμογή των υπαλλήλων, οδηγώντας σε προτάσεις πολιτικής για ανθρωποκεντρικές στρατηγικές ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση.

Η παρούσα διπλωματική αφιερώνεται στη μνήμη του πατέρα μου

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	2
1.1 Εισαγωγή – ερευνητικό πλαίσιο.....	2
1.1.1 Εννοιολογικές Διευκρινίσεις.....	3
1.2 Το πρόβλημα και το ερευνητικό κενό.....	4
1.2.1 Θεωρητικά Μοντέλα Αναφοράς	5
1.3 Σκοπός και Στόχοι της Μελέτης	6
1.3.1 Θεωρητικοί Στόχοι	6
1.3.2 Ερευνητικοί Στόχοι	7
1.3.3 Πρακτικοί Στόχοι.....	7
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα	8
1.5 Αναγκαιότητα και Σημασία της Μελέτης.....	9
1.6 Δομή της Εργασίας.....	11
1.7 Σύνοψη κεφαλαίου	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Ψηφιακή Μετάβαση και Δημόσια Διοίκηση	15
2.3 Burnout και Ψηφιακή Μετάβαση	16
2.4 Technostress και Οργανωσιακή Υποστήριξη	17

2.5 Οργανωσιακή Ενδυνάμωση	19
2.6 Το Μοντέλο Job Demands–Resources (JD-R) στη Δημόσια Διοίκηση	21
2.7 Η Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών (SET) στη Δημόσια Διοίκηση	22
2.8 Κριτική Ανασκόπηση – Ερευνητικό Κενό	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	30
3.1 Εισαγωγή μεθοδολογίας	30
3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός	31
3.3 Δείγμα	32
3.3.1 Συμμετέχοντες	33
3.3.2 Περιγραφή δείγματος	34
3.4 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων	34
3.5 Σύνδεση Θεωρίας, Μεταβλητών και Ερωτήσεων Συνέντευξης	35
3.5.1 Λογική σύνδεσης θεωρίας – μεθόδου – μεταβλητών	35
3.5.2 Από τη θεωρία στις θεματικές περιοχές των συνεντεύξεων	36
3.5.3 Ερωτήσεις συνέντευξης και θεωρητικές πηγές	36
3.5.4 Σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα	38
3.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	38
3.7 Ανάλυση Δεδομένων	39
3.9 Δεοντολογικά Ζητήματα	42
3.10 Περιορισμοί της Έρευνας	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	46
4.1 Εισαγωγή	46
4.2 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων	47
4.3 Ψηφιακές απαιτήσεις και εμπειρίες technostress	49
4.4 Burnout και ψηφιακή κόπωση στη δημόσια διοίκηση	51
4.5 Οργανωσιακή υποστήριξη, αντιλήψεις δικαιοσύνης και σχέσεις ανταλλαγής (SET)	53
4.6 Επαγγελματική ενδυνάμωση και νοηματοδότηση της εργασίας στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης	55
4.7 Ενδεικτικές διαφοροποιήσεις εμπειριών συμμετεχόντων	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	58
5.1 Συνοπτική σύνθεση των ευρημάτων	58
5.2 Απαντήσεις στα Ερευνητικά Ερωτήματα	59
5.3 Θεωρητική συμβολή της μελέτης	61
5.4 Προτάσεις πολιτικής και διοικητικές παρεμβάσεις	62
5.5 Περιορισμοί της μελέτης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65
Παράρτημα Α: Οδηγός Συνεντεύξεων	69
Παράρτημα Β: Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων	71
Παράρτημα Γ: Βιβλίο Κωδικοποίησης (Codebook)	72
Παράρτημα Δ : Παράδειγμα Διαδικασίας Κωδικοποίησης στο NVivo	74

Παράρτημα Ε : Πίνακες Κωδικοποίησης NVivo (Matrix Coding Queries).....	80
Παράρτημα ΣΤ: Συμπληρωματικά Ευρήματα Ανάλυσης Συχνότητας Λέξεων (Word Frequency)	82

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Αντιστοίχιση ερευνητικών στόχων με τα ερωτήματα	8
Πίνακας 2: Σχέση μεταξύ burnout, technostress και ενδυνάμωσης.....	10
Πίνακας 3: Επισκόπηση Βασικών Εμπειρικών Μελετών	27
Πίνακας 4 : Βασικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (περιγραφικά στοιχεία)	33
Πίνακας 5: Σύνδεση Θεωρίας, Μεταβλητών και Ερωτήσεων Συνέντευξης.....	37
Πίνακας 6: Κύριες θεματικές και υποθεματικές της ανάλυσης	46
Πίνακας 7: Interviews Codes	75
Πίνακας 8: Κατανομή Υποθεματικών κατηγοριών (subcodes) ανά συμμετέχοντα.....	77
Πίνακας 9: Κατανομή κύριων θεματικών κατηγοριών (parent codes) ανά συμμετέχοντα	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή – ερευνητικό πλαίσιο

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται στο επίκεντρο ενός εκτεταμένου μετασχηματισμού, ο οποίος υπερβαίνει τη μηχανογράφηση διαδικασιών και αποσκοπεί στη συνολική αναδιάρθρωση της οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών. Η «ψηφιακή στροφή» συνδέεται με τη διεύρυνση της διαφάνειας, την επιτάχυνση της διοικητικής διεκπεραίωσης, την ενίσχυση της λογοδοσίας και, όλο και περισσότερο, με τη βελτίωση της εμπειρίας του πολίτη. Η κατεύθυνση αυτή ευθυγραμμίζεται με το *Digital Decade Policy Programme 2030* και την *European Declaration on Digital Rights and Principles*, που τονίζουν ότι η τεχνολογία οφείλει να υπηρετεί τον άνθρωπο και την κοινωνική συνοχή (European Commission, 2023, p. 4). Στο ελληνικό πλαίσιο, πρωτοβουλίες όπως το gov.gr, το myAADE, ο e-ΕΦΚΑ, η ψηφιακή ταυτότητα και το ΚΕΠ Live μετασχηματίζουν δυναμικά το διοικητικό τοπίο (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2024, p. 12).

Παρά τη σημαντική πρόοδο, η Ελλάδα εξακολουθεί να υπολείπεται του ευρωπαϊκού μέσου όρου σε κρίσιμους δείκτες ψηφιακής ωριμότητας. Σύμφωνα με τον DESI 2023, κατατάσσεται 25η μεταξύ των 27 κρατών-μελών, ενώ μόλις το 52% των πολιτών διαθέτει βασικές ψηφιακές δεξιότητες (European Commission, 2023, p. 7). Η απόκλιση μεταξύ ταχείας θεσμικής ψηφιοποίησης και βραδύτερης προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύει ένα ουσιαστικό ερευνητικό κενό, ιδιαίτερα στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης.

Η ψηφιακή μετάβαση, ωστόσο, δεν είναι ουδέτερη ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Η εισαγωγή νέων πλατφορμών, η μετάβαση σε cloud περιβάλλοντα, η αυτοματοποίηση ροών και η συνεχής αναβάθμιση συστημάτων αυξάνουν σημαντικά τις απαιτήσεις δεξιοτήτων. Ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι μεταρρυθμίσεις με υπέρμετρη έμφαση στην τεχνολογία, χωρίς αντίστοιχη επένδυση σε κουλτούρα μάθησης, συμμετοχής και υποστήριξης, ενδέχεται να επιβαρύνουν το προσωπικό και να υπονομεύσουν την οργανωσιακή ετοιμότητα (OECD, 2020, p. 30). Στην πράξη, πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να λειτουργήσουν ταυτόχρονα σε πολλαπλές και ετερογενείς ψηφιακές πλατφόρμες, συχνά υπό πίεση χρόνου και με περιορισμένη καθοδήγηση.

Στο πλαίσιο αυτό αναδύεται το technostress, το οποίο αφορά τις δυσκολίες προσαρμογής στις ψηφιακές απαιτήσεις, την αίσθηση ψηφιακής υπερφόρτωσης, τη συνεχή ανάγκη παρακολούθησης αλλαγών και την ανασφάλεια δεξιοτήτων (Bourdeau, Rocha & Ferreira, 2021, p. 58). Η βιβλιογραφία προσδιορίζει βασικές πηγές technostress, όπως ο τεχνολογικός φόρτος, η τεχνολογική εισβολή, η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα των συστημάτων (Tarafdar et al., 2019, p. 10), οι οποίες συνδέονται όχι μόνο με λειτουργικές δυσκολίες αλλά και με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, εξασθένηση του νοήματος της εργασίας και αυξημένη ψυχολογική εξάντληση.

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), όπως περιγράφεται από τη Maslach και τον Leiter (2016, p. 21), χαρακτηρίζεται από συναισθηματική κόπωση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη αίσθηση επαγγελματικής επίτευξης. Στη δημόσια διοίκηση, η διαρκής επαφή με πολίτες, ο υψηλός όγκος αιτημάτων, η γραφειοκρατική ακαμψία και οι συχνοί κανονιστικοί μετασχηματισμοί δημιουργούν συνθήκες που ευνοούν την παγίωση του burnout (Σπυριδάκη, 2019, p. 44). Όταν σε αυτό το πλαίσιο προστίθενται αυξημένες ψηφιακές απαιτήσεις χωρίς σταθερή υποστήριξη, οι σχετικοί κίνδυνοι εντείνονται. Στο ελληνικό περιβάλλον, προγράμματα επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ, όπως εκείνα για βασικές ψηφιακές δεξιότητες, επιχειρούν να μετριάσουν την αβεβαιότητα και το άγχος που συνοδεύουν την ταχεία τεχνολογική αλλαγή.

Ως αντίβαρο, η οργανωσιακή ενδυνάμωση (empowerment) αναδεικνύεται ως θεμελιώδης στρατηγική πρόληψης. Η Spreitzer (1995, p. 1443) ορίζει την ενδυνάμωση ως ψυχολογική κατάσταση που συγκροτείται από τέσσερις διαστάσεις-νόημα, ικανότητα, αυτονομία και επιρροή, οι οποίες μεταφράζονται σε πρακτικές όπως η συστηματική κατάρτιση, τα σαφή περιγράμματα ρόλων, η συμμετοχική ηγεσία, η ανατροφοδότηση και η αναγνώριση. Όταν καλλιεργούνται με συνέπεια, οι πρακτικές αυτές δημιουργούν συνθήκες ψυχολογικής ασφάλειας που λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στο technostress και το burnout, ενισχύοντας παράλληλα την εργασιακή εμπλοκή.

1.1.1 Εννοιολογικές Διευκρινίσεις

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αναγνωρίζεται από τον ΠΟΥ ως *occupational phenomenon* στο πλαίσιο του ICD-11 και όχι ως ιατρική διάγνωση.

Περιγράφεται ως αποτέλεσμα χρόνιου και μη διαχειρίσιμου εργασιακού στρες, το οποίο εκδηλώνεται με εξάντληση, κυνισμό ή αρνητισμό και μειωμένη αποτελεσματικότητα (WHO, 2019, p. 1).

Η ψηφιακή μετάβαση ορίζεται ως στρατηγικός μετασχηματισμός διαδικασιών, δεδομένων και υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης ΤΠΕ και όχι ως απλή εισαγωγή νέων λογισμικών ή εργαλείων (OECD, 2020, p. 15). Αντίστοιχα, η ενδυνάμωση (empowerment) συνιστά τόσο ψυχολογική κατάσταση όσο και οργανωσιακή πρακτική, η οποία ενισχύει την αυτονομία, την αίσθηση ικανότητας, τη συμμετοχή και τον βαθμό επιρροής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στις διαδικασίες (Spreitzer, 1995, p. 1443).

Οι τρεις έννοιες συνδέονται στενά, καθώς η έλλειψη υποστήριξης και πόρων σε περιβάλλοντα ταχείας ψηφιακής αλλαγής μπορεί να εντείνει την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ η ενδυνάμωση λειτουργεί προστατευτικά, μετριάζοντας τις επιπτώσεις τόσο του burnout όσο και του technostress.

1.2 Το πρόβλημα και το ερευνητικό κενό

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από εδραιωμένες δομές υψηλής κανονιστικότητας και πολλαπλά επίπεδα έγκρισης, ενώ οι κληρονομημένες διοικητικές πρακτικές τείνουν να προκρίνουν τη συμμόρφωση έναντι της μάθησης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ψηφιακές μεταρρυθμίσεις της τελευταίας δεκαετίας επικεντρώθηκαν κυρίως στην τεχνολογική διάσταση, με έμφαση στην ανάπτυξη νέων πλατφορμών, τον ανασχεδιασμό διεπαφών, τη διαλειτουργικότητα και τους αυτοματισμούς. Σύμφωνα με εκθέσεις του ΕΚΔΔΑ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, σημαντικό μέρος των επενδύσεων κατευθύνθηκε σε έργα υποδομής και συστημικές βελτιώσεις, ενώ η ενίσχυση δεξιοτήτων και οι συμμετοχικές πρακτικές αλλαγής εξελίχθηκαν με βραδύτερο ρυθμό (ΕΚΔΔΑ, 2022, p. 33 · European Commission, 2023, p. 15). Ως αποτέλεσμα, διαμορφώθηκε μια «τεχνοκεντρική» προσέγγιση, όπου η θεσμική ψηφιακή μετάβαση προηγήθηκε της προσαρμογής ρόλων και αναγκών των εργαζομένων, δημιουργώντας χάσμα στην καθημερινή εργασιακή ρουτίνα.

Παράλληλα, αναδεικνύονται αντιπαραδείγματα που προσεγγίζουν ένα πιο ισορροπημένο μοντέλο. Στον e-ΕΦΚΑ, η ψηφιοποίηση κρίσιμων διαδικασιών συνοδεύτηκε από στοχευμένη επιμόρφωση και σαφή σενάρια χρήσης, γεγονός που

συνέβαλε στη μείωση του διοικητικού φόρτου και στην ενίσχυση της δυνατότητας των υπαλλήλων να εστιάζουν σε σύνθετα περιστατικά υψηλής προστιθέμενης αξίας για τον πολίτη. Αντίστοιχα, στα ΚΕΠ, η αξιοποίηση του gov.gr και του ΚΕΠ Live βελτίωσε την προβλεψιμότητα των ροών εργασίας και την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων. Υπό το πρίσμα του μοντέλου Job Demands–Resources (JD-R), τα παραδείγματα αυτά δείχνουν μείωση απαιτήσεων, όπως η γνωστική και χρονική πίεση, και ταυτόχρονη ενίσχυση πόρων, όπως η εκπαίδευση, η σαφήνεια ρόλων και η καθοδήγηση.

Η ερμηνεία των παραπάνω τάσεων ενισχύεται από το μοντέλο JD-R (Demerouti & Bakker, 2001, p. 501), σύμφωνα με το οποίο η ανισορροπία μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων όπως ο φόρτος, η πολυπλοκότητα και οι χρονικές πιέσεις και διαθέσιμων πόρων, όπως η εκπαίδευση, η ανατροφοδότηση και η υποστήριξη της ηγεσίας, οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση. Αντίθετα, η ενίσχυση των πόρων, ιδίως μέσω κατάρτισης και σαφούς οριοθέτησης ρόλων, μπορεί να ανακόψει τον κύκλο της εξουθένωσης και να ενισχύσει την εργασιακή εμπλοκή (Schaufeli, 2017, p. 115).

1.2.1 Θεωρητικά Μοντέλα Αναφοράς

Η παρούσα μελέτη αξιοποιεί το μοντέλο Job Demands–Resources (JD-R) σε συνδυασμό με τη Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών του Blau (1964). Το JD-R παρέχει πλαίσιο κατανόησης της ισορροπίας μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και διαθέσιμων πόρων, αναδεικνύοντας τους μηχανισμούς μέσω των οποίων προκύπτουν η επαγγελματική εξουθένωση και η εργασιακή εμπλοκή (Demerouti & Bakker, 2001, p. 501). Όταν απαιτήσεις όπως ο φόρτος, η πολυπλοκότητα και οι χρονικές πιέσεις υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους, αυξάνεται η πιθανότητα burnout. Αντίθετα, η ενίσχυση πόρων μέσω εκπαίδευσης, ανατροφοδότησης, αυτονομίας και υποστηρικτικής ηγεσίας συνδέεται με υψηλότερη προσαρμοστικότητα και εργασιακή εμπλοκή, ακόμη και υπό αυξημένες απαιτήσεις (Schaufeli, 2017, p. 115).

Η Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών (Blau, 1964, p. 91) συμπληρώνει το παραπάνω πλαίσιο, εστιάζοντας στη σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός επενδύει σε αυτούς μέσω δίκαιης μεταχείρισης, παροχής πόρων, αναγνώρισης και υποστήριξης, ανταποδίδουν

με αυξημένη δέσμευση, εμπιστοσύνη και θετικότερη στάση απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν σε νέες απαιτήσεις, αντιμετωπίζοντας παράλληλα κινδύνους technostress.

Η σύζευξη των δύο θεωρητικών πλαισίων επιτρέπει μια πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου. Το JD-R εξηγεί τη σχέση απαιτήσεων και πόρων με το burnout και την εργασιακή εμπλοκή, ενώ η Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών φωτίζει τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που επηρεάζουν την προθυμία προσαρμογής στις οργανωσιακές μεταβολές. Έτσι, το technostress προσεγγίζεται όχι ως ατομική αδυναμία, αλλά ως αποτέλεσμα της ποιότητας της σχέσης οργανισμού-εργαζομένου και της διαθεσιμότητας πόρων και ενδυνάμωσης.

Σε ερευνητικό επίπεδο, η αξιοποίηση των δύο μοντέλων αποτυπώνεται στη φάση κωδικοποίησης των συνεντεύξεων. Η ανάλυση εστιάζει στον αντιλαμβανόμενο φόρτο εργασίας (demands), την αυτονομία, την αναγνώριση, τους διαθέσιμους πόρους (resources) και τη συνολική ποιότητα της σχέσης εργαζομένου-οργανισμού, όπως αυτή αναδύεται από την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων.

1.3 Σκοπός και Στόχοι της Μελέτης

Ο κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει πώς αλληλεπιδρούν το burnout και το technostress στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή ενδυνάμωση μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός μηχανισμός κατά τη διάρκεια της ψηφιακής μετάβασης..

Οι επιμέρους στόχοι ταξινομούνται σε θεωρητικούς, ερευνητικούς και πρακτικούς, ως ακολούθως:

1.3.1 Θεωρητικοί Στόχοι

Να:

1. αποσαφηνιστούν οι έννοιες burnout, technostress και οργανωσιακή ενδυνάμωση στη δημόσια διοίκηση.
2. χαρτογραφηθεί και συντεθεί ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο που ενώνει το μοντέλο JD-R με τη Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών.
3. εντοπιστούν τα θεωρητικά κενά στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση ψηφιακής μετάβασης, άγχους, ενδυνάμωσης.

1.3.2 Ερευνητικοί Στόχοι

Να:

1. καταγραφούν και αναλυθούν οι εμπειρίες των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις ψηφιακές απαιτήσεις και τα φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης.
2. προσδιοριστούν οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει το άγχος, την ικανοποίηση, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα.
3. διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο πρακτικές ενδυνάμωσης (mentoring, συμμετοχική ηγεσία, σαφή περιγράμματα ρόλων) λειτουργούν προληπτικά απέναντι στο burnout.
4. αξιολογηθεί η χρησιμότητα και η εφαρμοσιμότητα εργαλείων μέτρησης technostress στη δημόσια διοίκηση.

1.3.3 Πρακτικοί Στόχοι

Να:

1. προταθούν εφαρμόσιμες πολιτικές για το ΕΚΔΔΑ και άλλους φορείς σχετικά με κατάρτιση, υποστήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
2. διαμορφωθούν προγράμματα mentoring, coaching και ενίσχυσης ψυχολογικής ασφάλειας για υπαλλήλους που συμμετέχουν σε διαδικασίες ψηφιακής μετάβασης.
3. εντοπιστούν και τεκμηριωθούν πρακτικές οργανωσιακής ενδυνάμωσης που ενισχύουν την προσαρμοστικότητα και μειώνουν το burnout.

4. προταθεί η ενσωμάτωση εργαλείων μέτρησης technostress στην οργανωσιακή λειτουργία για συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της μελέτης, η έρευνα καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διαρθρώνονται ιεραρχικά από το ατομικό προς το οργανωσιακό επίπεδο:

RQ1: Ποιες εμπειρίες και συναισθήματα βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετέχουν στη διαδικασία ψηφιακής μετάβασης, σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση;

RQ2: Με ποιους μηχανισμούς η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει το εργασιακό άγχος, την προσαρμοστικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα των υπαλλήλων;

RQ3: Ποιες μορφές ενδυνάμωσης θεωρούν οι υπάλληλοι πιο αποτελεσματικές για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του burnout στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης;

Η αντιστοίχιση των ερευνητικών στόχων με τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή του ερευνητικού σχεδιασμού:

Πίνακας 1: Αντιστοίχιση ερευνητικών στόχων με τα ερωτήματα

Ερευνητικός Στόχος	Αντίστοιχο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ)
Στόχος 1: Να εντοπιστούν οι μορφές, τα αίτια και οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης στο ελληνικό Δημόσιο.	RQ1: Ποιες εμπειρίες και συναισθήματα βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση;
Στόχος 2: Να αναλυθεί ο ρόλος της ψηφιακής μετάβασης στη διαμόρφωση του εργασιακού άγχους και της	RQ2: Με ποιους μηχανισμούς η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει το εργασιακό άγχος και την ανθεκτικότητα

Ερευνητικός Στόχος	Αντίστοιχο Ερευνητικό Ερώτημα (RQ)
προσαρμοστικότητας.	των υπαλλήλων;
Στόχος 3: Να διερευνηθούν οι αποτελεσματικότερες στρατηγικές ενδυνάμωσης για την πρόληψη του burnout.	RQ3: Ποιες μορφές ενδυνάμωσης θεωρούν οι υπάλληλοι πιο αποτελεσματικές για την πρόληψη ή την αντιμετώπιση του burnout;

1.5 Αναγκαιότητα και Σημασία της Μελέτης

Σε θεωρητικό επίπεδο, η παρούσα μελέτη απαντά σε διαπιστωμένο ερευνητικό κενό. Παρότι το burnout έχει αναλυθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, η συστηματική διερεύνηση της αλληλεπίδρασής του με το technostress και την οργανωσιακή ενδυνάμωση στη δημόσια διοίκηση παραμένει περιορισμένη, ιδίως στο ελληνικό συγκείμενο. Η υφιστάμενη βιβλιογραφία προσεγγίζει συχνά την ψηφιακή μετάβαση ως τεχνικό ή διοικητικό εγχείρημα, παραβλέποντας τη διάσταση του ευρύτερου οργανωσιακού μετασχηματισμού που αυτή συνεπάγεται. Καθώς η ψηφιακή ενοποίηση αναδιαμορφώνει απαιτήσεις και ρόλους, η ενίσχυση των διαθέσιμων πόρων καθίσταται κρίσιμη. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη συζήτηση εντάσσοντας την ενδυνάμωση ως μετριαστικό παράγοντα στο μοντέλο Job Demands-Resources, όπως τεκμηριώνεται και σε πρόσφατες εμπειρικές μελέτες στη δημόσια διοίκηση (Ly et al., 2024, p. 7).

Το μοντέλο JD-R υποδεικνύει ότι η ενίσχυση οργανωσιακών πόρων, όπως η ενδυνάμωση, μειώνει την επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων στην επαγγελματική εξουθένωση και ενισχύει την εργασιακή εμπλοκή. Σε πολιτικό και στρατηγικό επίπεδο, η μελέτη συνδέεται με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων του Digital Decade Policy Programme 2030, της European Declaration on Digital Rights and Principles και του Digital Europe Programme, τα οποία θεμελιώνουν την ψηφιακή μετάβαση σε αρχές ανθρωποκεντρικότητας, δικαιοσύνης και συμπεριληπτικότητας (European Commission, 2022a, p. 3• European Commission, 2022b, p. 2).

Υπό αυτό το πρίσμα, η ποιότητα της εργασιακής ζωής, η πρόσβαση σε κατάλληλη κατάρτιση και η ύπαρξη σταθερών δομών υποστήριξης αποτελούν βασικές προϋποθέσεις

βιώσιμης ψηφιακής μετάβασης. Τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από το ΕΚΔΔΑ, τα υπουργεία και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για τη διαμόρφωση στοχευμένων παρεμβάσεων, όπως προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, mentoring και coaching, ομάδες αναστοχασμού και εργαλεία αυτοαξιολόγησης technostress. Η συστηματική ενδυνάμωση δύναται να λειτουργήσει προστατευτικά έναντι του burnout, να ενισχύσει την εργασιακή εμπλοκή και να συμβάλει στη διατήρηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Fleischer et al., 2024, p. 9).

Πίνακας 2: Σχέση μεταξύ burnout, technostress και ενδυνάμωσης

Διάσταση	Αιτίες / Παράγοντες	Επιπτώσεις	Στρατηγικές Πρόληψης (JD-R Πόροι)
Burnout	Υψηλός φόρτος εργασίας· χρονικές πιέσεις· ασάφεια ρόλων· γραφειοκρατική ακαμψία· περιορισμένη υποστήριξη	Συναισθηματική κόπωση· κυνισμός· μειωμένη αποτελεσματικότητα	Σαφήνεια ρόλων· ανατροφοδότηση· υποστηρικτική ηγεσία· mentoring/coaching
Technostress	Ψηφιακή υπερφόρτωση· συχνές αλλαγές συστημάτων· πολυπλοκότητα πλατφορμών· ανασφάλεια δεξιοτήτων· ανεπαρκής εκπαίδευση	Άγχος· κόπωση· μειωμένη ικανοποίηση· αντίσταση στην αλλαγή· αυξημένα λάθη	Κατάρτιση· απλοποίηση εργαλείων· υποστήριξη αλλαγής· ψηφιακά πρωτόκολλα
Ενδυνάμωση	Συμμετοχή· αναγνώριση· αυτονομία· υποστηρικτική	Αυξημένη εμπλοκή· μείωση burnout· καλύτερη προσαρμοστικότητα	Συμμετοχική ηγεσία· ψυχολογική ασφάλεια· αναγνώριση δεξιοτήτων· δίκτυα

Διάσταση	Αιτίες / Παράγοντες	Επιπτώσεις	Στρατηγικές Πρόληψης (JD-R Πόροι)
	κουλτούρα		υποστήριξης

Η θεωρητική συμβολή της μελέτης εντοπίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη του μοντέλου JD-R μέσω της ενσωμάτωσης της οργανωσιακής ενδυνάμωσης ως δομικού πόρου, ικανού να μετατοπίσει την ισορροπία απαιτήσεων-πόρων από την εξουθένωση προς την εργασιακή εμπλοκή. Η ενδυνάμωση δεν αντιμετωπίζεται ως συμπληρωματική παρέμβαση, αλλά ως θεμελιώδες οργανωσιακό στοιχείο που επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τον έλεγχο, την αυτονομία και την υποστήριξη. Πρόσφατα ευρήματα δείχνουν ότι η ποιότητα της ηγεσίας και ο βαθμός αυτονομίας τροποποιούν την επίδραση της ψηφιακής φόρτισης, κατευθύνοντάς την προς προσαρμοστικότητα αντί προς εξουθένωση (Ly et al., 2024, p. 7· Fleischer et al., 2024, p. 9).

Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη προσφέρει διευρυμένη θεωρητική οπτική για το technostress ως οργανωσιακά προσδιορισμένο φαινόμενο και όχι αποκλειστικά ως ατομική αντίδραση σε τεχνολογικές μεταβολές.

1.6 Δομή της Εργασίας

Η εργασία οργανώνεται σε τέσσερα αλληλένδετα κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 παρουσιάζει το ερευνητικό πρόβλημα, τις βασικές έννοιες, τον σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα. Το Κεφάλαιο 2 αναπτύσσει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για το burnout, το technostress και την οργανωσιακή ενδυνάμωση, καθώς και τη θεωρητική σύζευξη του μοντέλου Job Demands-Resources και της Θεωρίας Κοινωνικών Ανταλλαγών. Το Κεφάλαιο 3 αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, ενώ το Κεφάλαιο 4 και 5 παρουσιάζουν τα ευρήματα, τη συζήτηση και τις προτάσεις πολιτικής.

Η έρευνα ακολουθεί ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, καθώς το ερευνητικό ερώτημα είναι ερμηνευτικού χαρακτήρα και στοχεύει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι νοηματοδοτούν την ψηφιακή μετάβαση και τις συνδέσεις της με το εργασιακό άγχος και την ενδυνάμωση. Το ερμηνευτικό-φαινομενολογικό

παράδειγμα κρίνεται κατάλληλο για τη διερεύνηση βιωμένων εμπειριών και σύνθετων οργανωσιακών σχέσεων (Creswell, 2018, p. 78).

Το δείγμα περιλαμβάνει 7–10 ημιδομημένες συνεντεύξεις με υπαλλήλους της κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής διοίκησης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ΚΕΠ, e-ΕΦΚΑ, ΑΑΔΕ), ώστε να διασφαλιστεί ποικιλομορφία ως προς την ψηφιακή ωριμότητα και τις εργασιακές απαιτήσεις. Η επιλογή σκοπού (purposive sampling) επιτρέπει εστίαση σε θέσεις με αυξημένη ψηφιακή αλληλεπίδραση, όπου τα φαινόμενα technostress και εξουθένωσης εμφανίζονται εντονότερα.

Οι συνεντεύξεις βασίζονται σε δομημένο οδηγό ευθυγραμμισμένο με τα θεωρητικά πλαίσια της μελέτης και καλύπτουν ψηφιακές απαιτήσεις, εμπειρίες εξουθένωσης, διαθέσιμους πόρους, υποστήριξη ηγεσίας, αναγνώριση και πρακτικές ενδυνάμωσης. Η ανάλυση πραγματοποιείται με θεματική μέθοδο, μέσω κωδικοποίησης πρώτου και δεύτερου επιπέδου και συστηματικής σύνδεσης με τις κατηγορίες απαιτήσεων και πόρων του μοντέλου JD-R (Demerouti & Bakker, 2001, p. 501• Schaufeli, 2017, p. 115).

Το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος δεν επιτρέπει στατιστική γενίκευση, ενισχύει όμως την αναλυτική γενικευσιμότητα. Η αξιοπιστία ενισχύεται μέσω τριγωνοποίησης, peer debriefing, member checking και διατήρησης πλήρους audit trail, ενώ η δεοντολογική συμμόρφωση διασφαλίζεται μέσω ανωνυμίας, εθελοντικής συμμετοχής και ενημερωμένης συγκατάθεσης (Fleischer et al., 2024, p. 3).

1.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Το παρόν κεφάλαιο προσδιόρισε το εννοιολογικό και αναλυτικό υπόβαθρο της μελέτης, αναδεικνύοντας τη σημασία διερεύνησης της σχέσης μεταξύ burnout, technostress και οργανωσιακής ενδυνάμωσης στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Παρουσιάστηκε το υφιστάμενο ερευνητικό κενό, καθώς η πλειονότητα των μελετών προσεγγίζει την ψηφιακή μετάβαση κυρίως ως τεχνικό εγχείρημα, παραβλέποντας τις ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις στους εργαζομένους. Παράλληλα, αποσαφηνίστηκαν οι βασικές έννοιες και τα θεωρητικά πλαίσια της μελέτης (JD-R και

Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών), μέσα από τα οποία η ενδυνάμωση νοείται ως κρίσιμος οργανωσιακός πόρος για την ισορροπία απαιτήσεων-πόρων.

Στη συνέχεια, διατυπώθηκαν ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, ενώ τέθηκαν οι βάσεις για μια ποιοτική, ερμηνευτική διερεύνηση των εμπειριών των δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης.

Το επόμενο κεφάλαιο προχωρά σε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, εξετάζοντας κριτικά τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία και συνδέοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις με το εμπειρικό πεδίο της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Εισαγωγή

Η ψηφιακή μετάβαση αναδιαμορφώνει το περιβάλλον λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, εισάγοντας νέες μορφές παροχής υπηρεσιών, ροές εργασίας και αυξημένες προσδοκίες από πολίτες και εργαζομένους. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχουν σημειωθεί σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις την τελευταία δεκαετία, όπως η επέκταση των διαλειτουργικοτήτων, η λειτουργία ολοκληρωμένων ψηφιακών πυλών και η σταδιακή αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών. Ωστόσο, τα ποσοτικά στοιχεία καταδεικνύουν διαρκές χάσμα μεταξύ τεχνολογικών δυνατοτήτων και ικανότητας αξιοποίησής τους από το ανθρώπινο δυναμικό, εύρημα που επιβεβαιώνεται και διεθνώς (Mergel et al., 2019, p. 12).

Οι αλλαγές αυτές δεν περιορίζονται στην εισαγωγή νέων εργαλείων, αλλά απαιτούν μεταβολές σε οργανωσιακές κουλτούρες, διαδικασίες και ρόλους, δημιουργώντας νέες απαιτήσεις για τους δημόσιους υπαλλήλους. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα, αλλά ταυτόχρονα να αυξήσει τη γνωστική και συναισθηματική πίεση, ιδίως όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή εκπαίδευση, σαφείς ρόλους και υποστηρικτική ηγεσία (Tarafdar et al., 2019, p. 12· Schaufeli, 2017, p. 115). Η ανασκόπηση των Bondanini et al. (2020, p. 4) επιβεβαιώνει ότι η ψηφιακή υπερφόρτωση και η σύγχυση αποτελούν συχνές αντιδράσεις, αυξάνοντας την πιθανότητα technostress, burnout και μειωμένης οργανωσιακής εμπλοκής.

Παράλληλα, εμπειρικές μελέτες υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης εξαρτάται από οργανωσιακούς πόρους που προστατεύουν την ευημερία των εργαζομένων. Η αυτονομία, η αναγνώριση, η κατάρτιση και η συμμετοχή στις αποφάσεις λειτουργούν ως αντίβαρο στις αυξημένες απαιτήσεις (Bakker & Demerouti, 2017, p. 275). Σε αυτό το πλαίσιο, η οργανωσιακή ενδυνάμωση συνδέεται με αυξημένη εμπλοκή, μειωμένη εξουθένωση και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε περιβάλλοντα συνεχούς αλλαγής (Spreitzer, 1995, p. 1444).

Για τους λόγους αυτούς, το Κεφάλαιο 2 ανασκοπεί συστηματικά τη βιβλιογραφία γύρω από την ψηφιακή μετάβαση, το burnout, το technostress και την οργανωσιακή ενδυνάμωση στη δημόσια διοίκηση, εντάσσοντας τα θεωρητικά πλαίσια Job Demands-Resources (JD-R) και Θεωρίας Κοινωνικών Ανταλλαγών σε έναν ενιαίο εννοιολογικό χάρτη που καθοδηγεί το ερευνητικό μέρος.

2.2 Ψηφιακή Μετάβαση και Δημόσια Διοίκηση

Η ψηφιακή μετάβαση έχει εξελιχθεί σε καταλύτη μετασχηματισμού για τους δημόσιους οργανισμούς, επηρεάζοντας τόσο την παροχή υπηρεσιών όσο και την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι ψηφιακές παρεμβάσεις μεταβάλλουν τις ροές εργασίας, τις απαιτήσεις δεξιοτήτων και τη σχέση πολίτη-διοίκησης (Mergel et al., 2019, p. 8). Στο ελληνικό πλαίσιο, η ανάπτυξη ψηφιακών πυλών, η επέκταση των διαλειτουργικοτήτων και η αυτοματοποίηση διαδικασιών συνιστούν σημαντικά βήματα προόδου, ωστόσο το χάσμα μεταξύ τεχνολογικής ωριμότητας και ικανότητας αξιοποίησης από τους εργαζομένους παραμένει εμφανές (European Commission, 2023, p. 12).

Για την κατανόηση της επίδρασης της ψηφιακής μετάβασης στους εργαζομένους, απαιτείται η συνεξέταση τεχνικών και οργανωσιακών παραμέτρων. Οι Tarafdar et al. (2019, p. 12) δείχνουν ότι η εισαγωγή νέων συστημάτων και η συνεχής τεχνολογική ανανέωση μπορεί να οδηγήσουν σε γνωστική και συναισθηματική επιβάρυνση, ιδίως όταν απουσιάζουν επαρκής κατάρτιση και σαφείς διαδικασίες. Η ανασκόπηση των Bondanini et al. (2020, p. 4) επιβεβαιώνει ότι η ψηφιακή υπερφόρτωση, η αβεβαιότητα και οι συχνές αλλαγές αποτελούν επαναλαμβανόμενες πηγές πίεσης, επηρεάζοντας αρνητικά την προσαρμοστικότητα και την εργασιακή εμπλοκή. Αντίστοιχα, ο Schaufeli (2017, p. 115) επισημαίνει ότι ο σχεδιασμός των ψηφιακών παρεμβάσεων επηρεάζει άμεσα το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης ή εμπλοκής.

Εμπειρικά δεδομένα συγκλίνουν στο ότι η ψηφιακή μετάβαση ενισχύει την αποδοτικότητα μόνο όταν συνοδεύεται από επαρκείς οργανωσιακούς πόρους, όπως αυτονομία, συμμετοχή, αναγνώριση και κατάρτιση (Bakker & Demerouti, 2017, p. 275). Η μελέτη των Fleischer et al. (2024, p. 7) καταδεικνύει ότι η αυτονομία λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στον αυξημένο ψηφιακό φόρτο, μειώνοντας το άγχος και

ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, οι τεχνολογικές αλλαγές απαιτούν ισορροπία μεταξύ αυξημένων απαιτήσεων και ενισχυμένων πόρων, η οποία διαμορφώνει το συνολικό βίωμα εργασίας.

Σε αυτή τη βάση, η οργανωσιακή ενδυνάμωση αποκτά κεντρικό ρόλο. Οι εργαζόμενοι που κατανοούν τον σκοπό των αλλαγών, λαμβάνουν υποστήριξη και βιώνουν αναγνώριση εμφανίζουν υψηλότερη εμπλοκή και μειωμένα επίπεδα εξουθένωσης κατά τις ψηφιακές μεταρρυθμίσεις (Spreitzer, 1995, p. 1444). Αντίθετα, η επιβολή αλλαγών χωρίς συμμετοχή ή υποστήριξη συνδέεται με αβεβαιότητα, άγχος και αντίσταση.

Συνολικά, η βιβλιογραφία αναδεικνύει την ψηφιακή μετάβαση ως πολυδιάστατο φαινόμενο που υπερβαίνει την τεχνολογία και απαιτεί ολιστική προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη οργανωσιακές συνθήκες, δεξιότητες και ποιότητα υποστήριξης. Το πλαίσιο αυτό επιτρέπει τη σύνδεσή της με την επαγγελματική εξουθένωση, το technostress και την οργανωσιακή ενδυνάμωση στη δημόσια διοίκηση.

2.3 Burnout και Ψηφιακή Μετάβαση

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) έχει μελετηθεί εκτενώς και περιγράφει ένα σύνθετο σύνδρομο που περιλαμβάνει συναισθηματική εξάντληση, κυνισμό και μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα (Maslach & Leiter, 2016, p. 42). Στη δημόσια διοίκηση, η εξουθένωση συνδέεται με τον υψηλό φόρτο εργασίας, τη γραφειοκρατική ακαμψία, τις συχνές πολιτικές μεταβολές και την έντονη αλληλεπίδραση με πολίτες υπό πίεση (Σπυριδάκη, 2019, p. 57).

Η ψηφιακή μετάβαση, παρότι αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας, συχνά προσθέτει νέο επίπεδο απαιτήσεων. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η εισαγωγή νέων συστημάτων, η συνεχής προσαρμογή και η ανάγκη για νέες δεξιότητες ενισχύουν τους παράγοντες που οδηγούν σε burnout (Bourdeau et al., 2021, p. 61). Σε πολλά διοικητικά περιβάλλοντα, οι αυξημένες προσδοκίες δεν συνοδεύονται από αντίστοιχη ενίσχυση πόρων, επιδεινώνοντας την ανισορροπία απαιτήσεων-πόρων του μοντέλου JD-R. Η μετα-ανάλυση των Koutsimani et al. (2019, p. 6) επιβεβαιώνει τη στενή σύνδεση του burnout με άγχος, ψυχολογική δυσφορία και μειωμένη ανθεκτικότητα, καθιστώντας τους εργαζομένους πιο ευάλωτους σε περιβάλλοντα συνεχών ψηφιακών αλλαγών.

Παράλληλα, μελέτες καταδεικνύουν ότι ο τρόπος υλοποίησης της ψηφιακής μετάβασης επηρεάζει καθοριστικά την ένταση της εξουθένωσης. Όταν οι ψηφιακές παρεμβάσεις συνοδεύονται από εκπαίδευση, σαφείς ρόλους, συμμετοχική ηγεσία και αίσθηση σκοπού, τα επίπεδα burnout μειώνονται (Ly et al., 2024, p. 3). Αντίθετα, η εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών χωρίς επαρκή υποστήριξη συνδέεται με αυξημένη κόπωση, άγχος και απόσυρση.

Κρίσιμο εύρημα της βιβλιογραφίας είναι ότι η εξουθένωση δεν απορρέει μόνο από αντικειμενικές απαιτήσεις, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή υποστήριξη και αναγνώριση. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με τη Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών, σύμφωνα με την οποία η αντιλαμβανόμενη δίκαιη μεταχείριση ενισχύει τη δέσμευση και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων (Blau, 1964). Σύγχρονες αναλύσεις επιβεβαιώνουν ότι η ποιότητα της σχέσης εργαζομένου-οργανισμού επηρεάζει τη στάση απέναντι στην αλλαγή και την ικανότητα διαχείρισης ψυχολογικών πιέσεων.

Ως εκ τούτου, η κατανόηση του burnout στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση, που συνδυάζει την ανάλυση τεχνολογικών απαιτήσεων, διαθέσιμων πόρων και οργανωσιακής υποστήριξης. Το πλαίσιο αυτό συνδέει τη βιβλιογραφία με τους στόχους της παρούσας μελέτης και προετοιμάζει τη διερεύνηση του technostress και της ενδυνάμωσης στις επόμενες ενότητες.

2.4 Technostress και Οργανωσιακή Υποστήριξη

Το technostress έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο ψυχοκοινωνικό παράγοντα που διαμορφώνει την εργασιακή εμπειρία στον δημόσιο τομέα της ψηφιακής εποχής. Ο όρος, που εισήχθη από τον Brod (1984), περιγράφει το στρες που προκαλείται από την αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις των τεχνολογιών πληροφορικής. Η σύγχρονη βιβλιογραφία το προσεγγίζει ως σύνθετη αντίδραση σε τεχνολογικές απαιτήσεις όπως ο φόρτος, η πολυπλοκότητα, η συνεχής αλλαγή και η αβεβαιότητα δεξιοτήτων (Tarafdar et al., 2019, p. 10). Στη δημόσια διοίκηση, η χρήση πολλαπλών πλατφορμών, η τήρηση διαδικαστικών πρωτοκόλλων και η ψηφιακή εξυπηρέτηση πολιτών εντείνουν τις διαστάσεις του technostress.

Εμπειρικές έρευνες επιβεβαιώνουν ότι το technostress επηρεάζει αρνητικά την ευημερία, την εμπλοκή και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη των Bourdeau, Rocha και Ferreira (2021, p. 61) έδειξε ότι η ψηφιακή υπερφόρτωση και η συχνότητα αλλαγών συνδέονται με αυξημένη κόπωση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η ανασκόπηση των Bondanini et al. (2020, p. 4) τεκμηριώνει γνωστική και συναισθηματική επιβάρυνση από τη συνεχή έκθεση σε πολλαπλές τεχνολογικές απαιτήσεις. Παρόμοια, οι Ly et al. (2024, p. 4–6) διαπίστωσαν ότι η απουσία σαφούς ηγετικής καθοδήγησης σε περιόδους ψηφιακών μεταρρυθμίσεων ενισχύει την ψυχολογική πίεση. Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι το technostress δεν αφορά μόνο την τεχνολογική επάρκεια, αλλά συνδέεται άμεσα με οργανωσιακές συνθήκες.

Η πολυπλοκότητα των συστημάτων αποτελεί ιδιαίτερα επιβαρυντική διάσταση. Οι Tarafdar et al. (2019, p. 15) επισημαίνουν ότι αυξάνει τη γνωστική επιβάρυνση και το άγχος, μειώνοντας την απόδοση. Στο ελληνικό περιβάλλον, η συνύπαρξη πολλών, συχνά μη διαλειτουργικών, πληροφοριακών συστημάτων σε φορείς όπως ο e-ΕΦΚΑ και η ΑΑΔΕ δημιουργεί αντιφατικές απαιτήσεις και αυξάνει τον κίνδυνο λαθών. Αντίστοιχα, οι Rodríguez-González-Moro et al. (2020, p. 7) εντόπισαν υψηλά επίπεδα technostress λόγω συχνών αλλαγών συστημάτων, περιορισμένης τεχνικής υποστήριξης και αυξημένων απαιτήσεων προσαρμογής. Η έλλειψη επαρκούς κατάρτισης ενισχύει περαιτέρω την αίσθηση ψηφιακής ανασφάλειας.

Σημαντική διάσταση του technostress αποτελεί και η τεχνολογική «εισβολή». Η συνεχής συνδεσιμότητα και η απαίτηση άμεσης ανταπόκρισης θολώνουν τα όρια εργασιακού και προσωπικού χρόνου. Έρευνα σε δημόσιους υπαλλήλους της Γερμανίας έδειξε ότι η τεχνολογική εισβολή συνδέεται με ψυχολογική εξάντληση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης (Fleischer et al., 2024, p. 7).

Ωστόσο, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι το technostress δεν είναι μονοσήμαντα αρνητικό. Οι Tarafdar et al. (2019, p. 11) διακρίνουν το techno-distress από το techno-eustress, υποστηρίζοντας ότι η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης όταν συνοδεύεται από κατάλληλους πόρους. Στον δημόσιο τομέα, παραδείγματα όπως τα ΚΕΠ δείχνουν ότι η αξιοποίηση του gov.gr μείωσε γραφειοκρατικές απαιτήσεις και ενίσχυσε την αυτονομία. Τα ευρήματα των Saleem et al.

(2021, p. 5) επιβεβαιώνουν ότι η τεχνολογική πίεση μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη δεξιοτήτων όταν υπάρχει οργανωσιακή υποστήριξη.

Το technostress συνδέεται στενά με το burnout. Η Maslach και ο Leiter (2016, p. 42–45) επισημαίνουν ότι η χρόνια έκθεση σε μη ελέγξιμες απαιτήσεις οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση και κυνισμό. Στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης, το technostress λειτουργεί ως μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ τεχνολογικών αλλαγών και ψυχολογικής ευημερίας (Bourdeau et al., 2021), αναδεικνύοντας τον ρόλο της ενδυνάμωσης και της οργανωσιακής υποστήριξης.

Συνολικά, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι το technostress στη δημόσια διοίκηση αποτελεί προϊόν αλληλεπίδρασης τεχνολογικών απαιτήσεων και οργανωσιακών πόρων. Η ύπαρξη κατάρτισης, υποστηρικτικής ηγεσίας και σαφών ρόλων μπορεί να το μετατρέψει από παράγοντα εξουθένωσης σε πηγή μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

2.5 Οργανωσιακή Ενδυνάμωση

Η οργανωσιακή ενδυνάμωση αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την κατανόηση της προσαρμογής των εργαζομένων σε συνθήκες αυξημένων απαιτήσεων, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, όπου η κανονιστική πίεση και οι ιεραρχίες περιορίζουν συχνά την αυτονομία. Σύμφωνα με το πλαίσιο της Spreitzer (1995, p. 1443–1445), η ενδυνάμωση συγκροτείται από τέσσερις διαστάσεις- νόημα, ικανότητα, αυτονομία και επιρροή- οι οποίες λειτουργούν ως ψυχολογικοί πόροι και διαμορφώνουν την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις. Σε περιβάλλοντα όπου οι αλλαγές επιβάλλονται «από πάνω προς τα κάτω», η ενδυνάμωση λειτουργεί ως μηχανισμός εμπλοκής και ανθεκτικότητας.

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ενδυνάμωση λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στο burnout και το technostress. Οι Joo και Jo (2017, p. 188) διαπίστωσαν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ οι Seibert, Wang και Courtright (2011) έδειξαν θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη. Αντίστοιχα, οι Ochoa Pacheco et al. (2023, p. 9) τεκμηρίωσαν ότι η ενδυνάμωση ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή δέσμευση, συμβάλλοντας στη βελτίωση της απόδοσης.

Σε περιβάλλοντα ψηφιακού μετασχηματισμού, η σημασία της ενδυνάμωσης ενισχύεται περαιτέρω. Οι Park και Kim (2020) υποστηρίζουν ότι οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης λειτουργούν ως «ψηφιακοί πόροι», μετατρέποντας την τεχνολογική αλλαγή σε πηγή εμπλοκής και όχι αντίστασης. Στο ίδιο πνεύμα, οι Lee, Cho και Park (2022, p. 210–212) κατέληξαν ότι η ενδυνάμωση μειώνει την επίδραση της ψηφιακής υπερφόρτωσης στην κόπωση, ενισχύοντας την ικανότητα ιεράρχησης και την ψυχολογική ασφάλεια.

Στο ελληνικό πλαίσιο, όπου η ιεραρχική κουλτούρα παραμένει ισχυρή, η ενδυνάμωση συνδέεται άμεσα με την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η έκθεση του ΕΚΔΔΑ (2022, p. 48–49) υπογραμμίζει ότι παρεμβάσεις όπως η συμμετοχική ηγεσία, το mentoring και η στοχευμένη επιμόρφωση ενισχύουν την αυτοαποτελεσματικότητα και μειώνουν το εργασιακό άγχος. Αντίστοιχα, παραδείγματα από τα ΚΕΠ και τον e-ΕΦΚΑ δείχνουν ότι η υποστήριξη και η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων αυξάνουν την εμπλοκή και μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή.

Η ενδυνάμωση ενισχύει επίσης την ποιότητα της σχέσης εργαζομένου-οργανισμού. Οι Hassan, Mahsud και Yukl (2019) δείχνουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ψυχολογική ασφάλεια, ευθυγραμμισμένη με τη Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών, σύμφωνα με την οποία οι δίκαιες και σταθερές ανταλλαγές ενισχύουν τη δέσμευση και την ανθεκτικότητα (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 878).

Σε επίπεδο συνεπειών, η ενδυνάμωση συνδέεται με υψηλότερη εργασιακή εμπλοκή, βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών και μεγαλύτερη προθυμία υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων. Οι Quinn, Spreitzer και Lam (2021, p. 67–70) δείχνουν ότι η ενδυνάμωση ενισχύει συμπεριφορές καινοτομίας και μειώνει τη γνωστική επιβάρυνση μέσω καλύτερης αυτορρύθμισης.

Συνολικά, η ενδυνάμωση αναδεικνύεται ως θεμελιώδης πόρος στο μοντέλο JD-R, επηρεάζοντας άμεσα τη σχέση μεταξύ απαιτήσεων, πόρων και ευημερίας. Σε περιβάλλον ψηφιακής μετάβασης, διαμορφώνει τις συνθήκες υπό τις οποίες οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την εργασία τους ως βιώσιμη και ψυχολογικά ασφαλή.

2.6 Το Μοντέλο Job Demands–Resources (JD-R) στη Δημόσια Διοίκηση

Το μοντέλο Job Demands-Resources (JD-R) αποτελεί ένα από τα πιο εδραιωμένα θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής εμπλοκής (Demerouti & Bakker, 2001, p. 501). Σύμφωνα με το JD-R, κάθε επαγγελματικό περιβάλλον περιλαμβάνει εργασιακές απαιτήσεις (job demands), δηλαδή στοιχεία που προκαλούν σωματικό ή ψυχικό κόστος, και εργασιακούς πόρους (job resources), οι οποίοι υποστηρίζουν την απόδοση και προστατεύουν από την εξουθένωση. Μεταγενέστερες μελέτες τεκμηριώνουν ότι οι πόροι ενεργοποιούν τον κινητοποιητικό μηχανισμό που οδηγεί σε αυξημένη εμπλοκή (Bakker, 2017, p. 115). Στη δημόσια διοίκηση, η ισορροπία αυτή είναι κρίσιμη, καθώς οι υπάλληλοι εργάζονται σε περιβάλλοντα θεσμικής πολυπλοκότητας, γραφειοκρατικών δεσμεύσεων και ταχέων ψηφιακών αλλαγών.

Οι ψηφιακές απαιτήσεις που συνοδεύουν τον μετασχηματισμό υπηρεσιών, όπως οι συχνές αναβαθμίσεις συστημάτων, η πολυπλοκότητα νέων πλατφορμών και η γνωστική υπερφόρτωση, επιβαρύνουν σημαντικά το σκέλος των job demands (Tarafdar et al., 2019, p. 14). Παράλληλα, ο αυξημένος φόρτος αιτημάτων, η ασάφεια ρόλων και η ανεπαρκής υποστήριξη κατά τη μετάβαση εντείνουν τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli, 2017, p. 115). Αντίστοιχα ευρήματα καταγράφονται σε μελέτες της ευρωπαϊκής δημόσιας διοίκησης, όπου η ταχεία ψηφιοποίηση δημιούργησε «ψηφιακό φόρτο» λόγω περιορισμένης επένδυσης σε δεξιότητες και ανατροφοδότηση (Fleischer et al., 2024, p. 6).

Απέναντι σε αυτές τις απαιτήσεις, οι εργασιακοί πόροι όπως η εκπαίδευση, η σαφήνεια ρόλων, η συμμετοχική ηγεσία και η κοινωνική υποστήριξη λειτουργούν προστατευτικά. Όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν επαρκή εργαλεία και καθοδήγηση, η εξουθένωση μειώνεται και η εργασιακή εμπλοκή ενισχύεται (Bakker & Demerouti, 2017, p. 279). Η σημασία των πόρων είναι ιδιαίτερα έντονη στη δημόσια διοίκηση, όπου οι ψηφιακές απαιτήσεις συνυπάρχουν με θεσμική ακαμψία και αυστηρούς κανονισμούς. Η ποιότητα των πόρων αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη εμπλοκής, κεντρικό αποτέλεσμα του JD-R (Schaufeli, 2017, p. 113).

Σύγχρονες μελέτες δείχνουν ότι η αυτονομία, η ποιοτική ανατροφοδότηση και η καθοδήγηση (mentoring) μειώνουν το burnout σε περιβάλλοντα υψηλών ψηφιακών απαιτήσεων (Ly et al., 2024, p. 4). Σε δημόσιους οργανισμούς της Γερμανίας, οι Fleischer et al. (2024) τεκμηρίωσαν ότι η αυτονομία λειτουργεί ως μεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ ψηφιακού φόρτου και εργασιακής ικανοποίησης, επιτρέποντας καλύτερη διαχείριση των ψηφιακών αλλαγών.

Συνολικά, το JD-R προσφέρει ευέλικτο πλαίσιο κατανόησης των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση. Η εφαρμογή του στην παρούσα έρευνα επιτρέπει τη συστηματική ανάλυση των demands (φόρτος, πολυπλοκότητα, ψηφιακή υπερφόρτωση) και των resources (εκπαίδευση, υποστήριξη, αυτονομία, ενδυνάμωση), σε άμεση συνάφεια με τα ερευνητικά ερωτήματα RQ1–RQ3. Οι κατηγορίες του JD-R θα αξιοποιηθούν ως άξονες κωδικοποίησης και ερμηνείας των εμπειριών των συμμετεχόντων.

2.7 Η Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών (SET) στη Δημόσια Διοίκηση

Η Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών (Social Exchange Theory – SET), όπως διατυπώθηκε από τον Blau (1964), υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες σχέσεις βασίζονται στην αμοιβαιότητα, την εμπιστοσύνη και την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη. Στο οργανωσιακό πλαίσιο, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν θετικές συμπεριφορές, όπως δέσμευση και εμπλοκή, όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός επενδύει σε αυτούς και τους αντιμετωπίζει δίκαια (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 874).

Στη δημόσια διοίκηση, η SET αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η σχέση εργαζομένου-οργανισμού διαμεσολαβείται από θεσμικές δομές και ιεραρχικές πρακτικές που περιορίζουν συχνά την αυτονομία. Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, μέσω εκπαίδευσης, αναγνώρισης και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, ενισχύει την εμπιστοσύνη και προάγει συμπεριφορές αμοιβαιότητας (Eisenberger et al., 2020, p. 45). Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει την οργανωσιακή δικαιοσύνη και μειώνει την αντίσταση των εργαζομένων σε περιόδους αλλαγής (Hassan et al., 2019, p. 118), στοιχείο κρίσιμο σε περιβάλλοντα ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η SET συμβάλλει και στην ερμηνεία του technostress. Όταν ο οργανισμός δεν παρέχει επαρκή κατάρτιση ή υποστήριξη, η σχέση αμοιβαιότητας διαρρηγνύεται και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις τεχνολογικές απαιτήσεις ως δυσανάλογες των διαθέσιμων πόρων (Tarafdar et al., 2019, p. 20). Η συνθήκη αυτή συνδέεται με απόσυρση, αντίσταση στην αλλαγή και μειωμένη επαγγελματική δέσμευση.

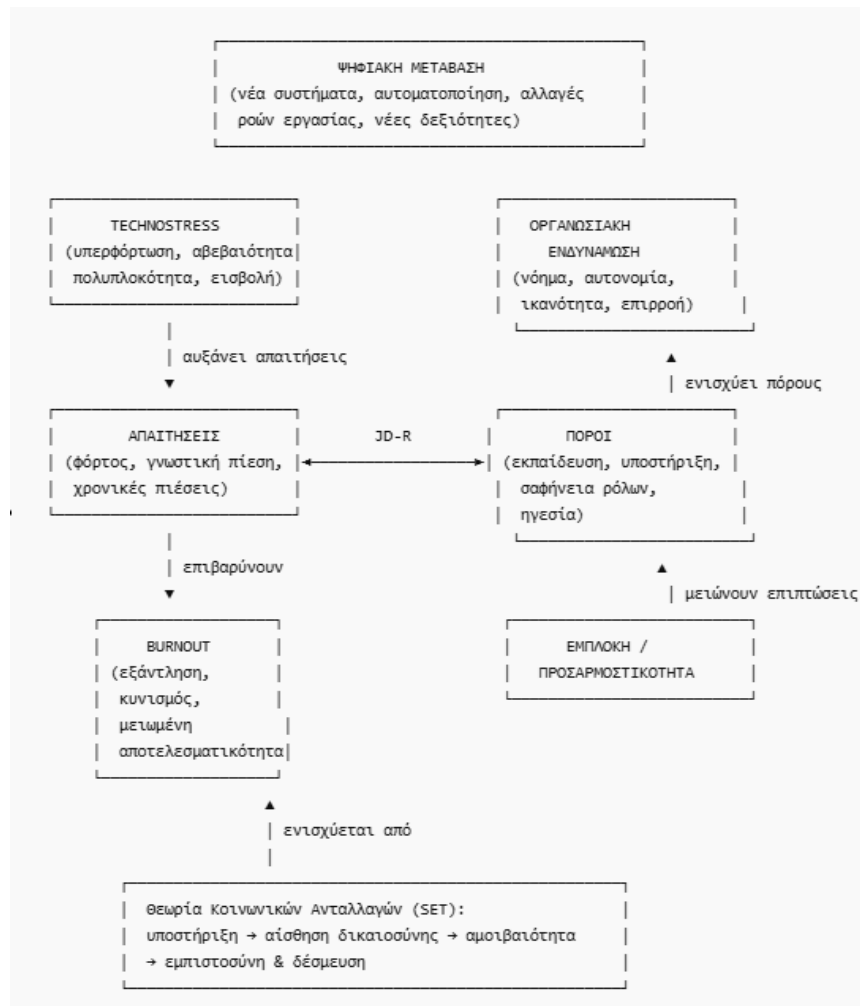
Παράλληλα, η SET προσφέρει ισχυρό πλαίσιο κατανόησης της ενδυνάμωσης ως μορφής οργανωσιακής επένδυσης. Η εμπιστοσύνη, η αυτονομία και η συμμετοχή ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια και δημιουργούν θετικό κύκλο ανταλλαγής, στον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν με αυξημένη εμπλοκή και παραγωγικότητα (Spreitzer, 1995, p. 1445). Σε συνδυασμό με το JD-R, η SET αναδεικνύει ότι οι πόροι δεν είναι μόνο λειτουργικά εργαλεία, αλλά και κοινωνικοί δεσμοί που διαμορφώνουν τη δυναμική της εργασιακής σχέσης.

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και η υποστήριξη της ηγεσίας μειώνουν την αντίσταση στις ψηφιακές αλλαγές και αυξάνουν την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων (Fleischer et al., 2024, p. 7). Η SET επιτρέπει, συνεπώς, βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ενδυνάμωση λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στο burnout κατά την ψηφιακή μετάβαση.

Ολοκληρώνοντας, η SET παρέχει κρίσιμη ερμηνευτική διάσταση για την ανάλυση της υποστήριξης, της αναγνώρισης και της δικαιοσύνης σε περιβάλλοντα ψηφιακής αλλαγής. Στην παρούσα μελέτη, η θεωρία αξιοποιείται ως άξονας κωδικοποίησης για θεματικές όπως η υποστήριξη ηγεσίας, η αναγνώριση, η αμοιβαιότητα και η ψυχολογική ασφάλεια, συμβάλλοντας στην ερμηνεία των RQ2 και RQ3.

Εικόνα 1

Εννοιολογικό μοντέλο ψηφιακής μετάβασης, technostress, burnout και οργανωσιακής ενδυνάμωσης



2.8 Κριτική Ανασκόπηση – Ερευνητικό Κενό

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε ότι η ψηφιακή μετάβαση στη δημόσια διοίκηση αποτελεί πολυεπίπεδη διαδικασία, η οποία μεταβάλλει τόσο τις τεχνικές πτυχές της εργασίας όσο και τις ψυχοκοινωνικές εμπειρίες των εργαζομένων. Η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί νέες απαιτήσεις που συχνά υπερβαίνουν τη διαχειριστική ικανότητα των υπαλλήλων, οδηγώντας σε αυξημένο άγχος, στρες και, σε ορισμένες περιπτώσεις, επαγγελματική εξουθένωση. Οι απαιτήσεις αυτές συνδέονται με τεχνική πολυπλοκότητα, γνωστική υπερφόρτωση και συχνές αλλαγές συστημάτων, οι οποίες παράγουν το φαινόμενο του technostress (Bondanini et al., 2020, p. 4).

Παράλληλα, οι μελέτες καταδεικνύουν ότι η εξουθένωση δεν απορρέει μόνο από τον φόρτο εργασίας, αλλά και από την αίσθηση απώλειας ελέγχου που συνοδεύει τις ψηφιακές αλλαγές, ιδίως όταν απουσιάζει η επαρκής υποστήριξη και καθοδήγηση. Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει τη σημασία της οργανωσιακής ενδυνάμωσης ως προστατευτικού παράγοντα. Η ανασκόπηση έδειξε ότι η αυτονομία, η αναγνώριση, η ψυχολογική ασφάλεια και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων λειτουργούν ως κρίσιμοι πόροι, μειώνοντας την πιθανότητα burnout και ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα σε περιβάλλοντα συνεχούς ψηφιακής αλλαγής. Τα ευρήματα αυτά ευθυγραμμίζονται με πρόσφατες μελέτες που επισημαίνουν ότι η ψηφιακή επιβάρυνση συνδέεται με αυξημένη συναισθηματική κόπωση όταν δεν συνοδεύεται από επαρκείς οργανωσιακούς πόρους (Marrinhas et al., 2023, p. 6).

Ωστόσο, παρά τη σημαντική πρόοδο της διεθνούς έρευνας, η βιβλιογραφία παρουσιάζει ουσιώδεις περιορισμούς. Πρώτον, πολλές μελέτες εξετάζουν μεμονωμένα τις έννοιες του burnout, του technostress και της ενδυνάμωσης, χωρίς να αναλύουν τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση σε πραγματικά διοικητικά περιβάλλοντα. Δεύτερον, σημαντικό μέρος της έρευνας προέρχεται από χώρες με διαφορετικές θεσμικές κουλτούρες, γεγονός που δυσχεραίνει τη μεταφορά των ευρημάτων στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο, όπου η κανονιστικότητα, η γραφειοκρατική δομή και οι περιορισμοί αυτονομίας επηρεάζουν ουσιωδώς την εργασιακή εμπειρία. Η διεθνής συγκριτική βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι η διοικητική ετοιμότητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχούς ψηφιακής μετάβασης, εύρημα που υπογραμμίζει και ο OECD (2020, p. 18), επισημαίνοντας τις υστερήσεις της Ελλάδας σε δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού και ενοποίηση συστημάτων.

Ιδιαίτερα περιορισμένη παραμένει η συνθετική εφαρμογή των μοντέλων Job Demands-Resources και Θεωρίας Κοινωνικών Ανταλλαγών. Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη θεωρητική τους αξία, σπάνια τα αξιοποιεί εντός ενιαίου ερμηνευτικού πλαισίου που να αποτυπώνει τη δυναμική σχέση απαιτήσεων, πόρων και αμοιβαιότητας κατά τη διάρκεια της ψηφιακής μετάβασης. Στο ελληνικό περιβάλλον, παρατηρείται εμφανές κενό τεκμηρίωσης ως προς το πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την ταυτόχρονη αύξηση των ψηφιακών demands και την άνιση παροχή οργανωσιακών πόρων, καθώς και πώς νοσηματοδοτούν την υποστήριξη ή την απουσία της.

Επιπλέον, αν και η επαγγελματική εξουθένωση στον δημόσιο τομέα έχει μελετηθεί εκτενώς, σπάνια λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας. Η έλλειψη εμπειρικών δεδομένων από οργανισμούς όπως τα ΚΕΠ, ο e-ΕΦΚΑ, η ΑΑΔΕ και τα Υπουργεία περιορίζει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές πρωτοβουλίες επηρεάζουν την καθημερινότητα των εργαζομένων. Αντίστοιχα, η οργανωσιακή ενδυνάμωση, αν και συχνά προβάλλεται ως επιθυμητή πρακτική, σπάνια εξετάζεται εμπειρικά ως μεσολαβητικός μηχανισμός που συνδέει την ψηφιακή μετάβαση με την ψυχολογική ευημερία.

Με βάση τα παραπάνω, το ερευνητικό κενό είναι διττό: (α) η αλληλεπίδραση burnout-technostress-ενδυνάμωσης σε συνθήκες ταχείας ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση δεν έχει μελετηθεί επαρκώς και (β) απουσιάζουν ποιοτικά δεδομένα που να αποτυπώνουν τη βιωματική οπτική των ίδιων των υπαλλήλων στο ελληνικό διοικητικό περιβάλλον.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει το κενό αυτό, διερευνώντας σε βάθος τις εμπειρίες των εργαζομένων και αναλύοντάς τες μέσω ενός ενιαίου θεωρητικού πλαισίου που συνδυάζει το JD-R και τη Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών. Η επιλογή ποιοτικής μεθοδολογίας ενισχύει τη στόχευση αυτή, καθώς επιτρέπει την ανάδειξη νοημάτων και βιωματικών αποχρώσεων που δεν αποτυπώνονται επαρκώς με ποσοτικές προσεγγίσεις.

Καθώς το κεφάλαιο ολοκληρώνεται, η μετάβαση στο Κεφάλαιο 3 είναι οργανική: το θεωρητικό πλαίσιο της ανασκόπησης αποτελεί τη βάση για τον σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας. Τα μοντέλα JD-R και SET μετατρέπονται σε άξονες κωδικοποίησης και ανάλυσης, ενώ τα ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν σε κρίσιμες πτυχές όπως οι απαιτήσεις, οι πόροι, η υποστήριξη, οι μηχανισμοί burnout και οι μορφές ενδυνάμωσης.

Τέλος, η σύγκριση της διεθνούς βιβλιογραφίας με το ελληνικό πλαίσιο αναδεικνύει ουσιαστικές διαφοροποιήσεις στην εφαρμογή της ψηφιακής μετάβασης. Σε χώρες με υψηλότερη διοικητική ωριμότητα, όπως η Ολλανδία και η Εσθονία, οι τεχνολογικές παρεμβάσεις συνοδεύονται από συστηματική επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Αντίθετα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση η υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων συχνά προηγείται της ανάπτυξης οργανωσιακών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, όπως

καταδεικνύεται και από περιπτώσεις ταχείας ενσωμάτωσης υπηρεσιών του gov.gr χωρίς επαρκή εκπαίδευση. Το εύρημα αυτό συνοψίζει το κεντρικό συμπέρασμα της ανασκόπησης: η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά, αλλά όταν η οργανωσιακή ετοιμότητα υστερεί, ενισχύονται τα φαινόμενα burnout και technostress και περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της ενδυνάμωσης.

Πίνακας 3: Επισκόπηση Βασικών Εμπειρικών Μελετών

Συγγραφείς Έτος	Τίτλος Μελέτης	Μέθοδος- Δείγμα	Βασικά Ευρήματα
Bourdeau, Rocha & Ferreira (2021)	<i>Digital transformation and public employees' wellbeing</i>	Ποσοτική – 312 δημόσιοι υπάλληλοι (ΕΕ)	Η ψηφιακή μετάβαση αυξάνει το technostress όταν απουσιάζει οργανωσιακή υποστήριξη. Η ενδυνάμωση μειώνει την ψυχολογική επιβάρυνση.
Tarafdar, Cooper & Stich (2019)	<i>Technostress trifecta</i>	Θεωρητική και εμπειρική σύνθεση	Εισάγει τα techno-distress, techno-eustress και design. Η κακή σχεδίαση συστημάτων αυξάνει άγχος, κόπωση και burnout.
Fleischer, Wanckel & Ebinger (2024)	<i>Job autonomy & digital overload in government</i>	Ποσοτική – 468 υπάλληλοι γερμανικών δημόσιων οργανισμών	Η ψηφιακή υπερφόρτωση μειώνει την ικανοποίηση· η εργασιακή αυτονομία λειτουργεί προστατευτικά.
Ly, Ly et al. (2024)	<i>Technostress & leadership styles in public organizations</i>	Ποσοτική – 590 υπάλληλοι κεντρικής κυβέρνησης	Η υποστηρικτική/συμμετοχική ηγεσία μειώνει technostress και ενισχύει προσαρμοστικότητα.
Schaufeli (2017)	<i>Applying the JD-R model</i>	Θεωρητικό & εμπειρικό review	Το burnout προκύπτει από ανισορροπία απαιτήσεων–πόρων. Η ενδυνάμωση ενισχύει engagement.
Maslach &	<i>Burnout: The</i>	Θεωρητικό έργο	Αναλύει τη δομή του burnout και

Συγγραφείς Έτος	Τίτλος Μελέτης	Μέθοδος- Δείγμα	Βασικά Ευρήματα
Leiter (2016)	<i>cost of caring</i>		τους οργανωσιακούς παράγοντες που το εντείνουν.
Koutsimani, Montgomery & Georganta (2019)	<i>Burnout, depression and anxiety: A meta-analysis</i>	Μετα-ανάλυση – 67 μελέτες	Το burnout συσχετίζεται έντονα με άγχος και ψυχολογική δυσφορία, αυξάνοντας ευαλωτότητα σε περιβάλλοντα αλλαγής.
Σπυριδάκη (2019)	<i>Εργασιακό άγχος & συμπεριφορά στη δημόσια διοίκηση</i>	Ποιοτική – δημόσιοι υπάλληλοι Ελλάδας	Το εργασιακό άγχος εντείνεται από γραφειοκρατικές ακαμψίες και χαμηλή οργανωσιακή υποστήριξη.
Rodríguez-González-Moro et al. (2020)	<i>Technostress in public employees</i>	Ποσοτική – Δημόσιοι υπάλληλοι	Η πολυπλοκότητα συστημάτων, οι συχνές αλλαγές και η ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη αυξάνουν technostress.
Saleem, Qamar & Mahmood (2021)	<i>Technostress and employee performance</i>	Ποσοτική – 265 εργαζόμενοι	Η τεχνολογική πίεση μπορεί να οδηγήσει σε eustress όταν παρέχεται επαρκής οργανωσιακή υποστήριξη και επιμόρφωση.
Lee, Cho & Park (2022)	<i>Digital overload and employee fatigue</i>	Ποσοτική – Δημόσιοι υπάλληλοι Κορέας	Το digital overload αυξάνει κόπωση· η ψυχολογική ενδυνάμωση μειώνει την αρνητική επίδραση.
Park & Kim (2020)	<i>Psychological empowerment as a digital resource</i>	Ποσοτική – 427 εργαζόμενοι	Η ενδυνάμωση λειτουργεί ως ψηφιακός πόρος ενισχύοντας την προσαρμογή σε τεχνολογικές αλλαγές.
Ochoa Pacheco et al. (2023)	<i>Empowerment & employee engagement</i>	Ποσοτική – Δημόσιες υπηρεσίες	Η ενδυνάμωση ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα και αυξάνει την εμπλοκή.

Συγγραφείς Έτος	Τίτλος Μελέτης	Μέθοδος- Δείγμα	Βασικά Ευρήματα
Quinn, Spreitzer & Lam (2021)	<i>Empowerment and innovation in public organizations</i>	Ποσοτική – Δημόσιοι οργανισμοί	Η ενδυνάμωση αυξάνει την καινοτομική συμπεριφορά και τη διάθεση υιοθέτησης ψηφιακών πρακτικών.
OECD (2020)	<i>Digital Government Review of Greece</i>	Θεσμική αξιολόγηση	Η Ελλάδα υστερεί σε δεξιότητες προσωπικού και διοικητική ετοιμότητα, αυξάνοντας ψηφιακό φόρτο.
European Commission (2023)	<i>DESI: Greece</i>	Δευτερογενής ανάλυση	Η Ελλάδα παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων, ενισχύοντας technostress.
ΕΚΛΑΔΑ (2022)	<i>Ψηφιακή διακυβέρνηση & ανθρώπινο δυναμικό</i>	Θεσμική έκθεση	Η συμμετοχική ηγεσία, mentoring και εκπαίδευση μειώνουν άγχος και ενισχύουν ενδυνάμωση.
WHO (2019)	<i>Burn-out as an occupational phenomenon</i>	Θεσμικό έγγραφο	Το burnout αναγνωρίζεται ως αποτέλεσμα χρόνιου εργασιακού στρες και σχετίζεται με ψηφιακές απαιτήσεις.
Creswell (2018)	<i>Qualitative inquiry</i>	Μεθοδολογικό έργο	Θεμελιώνει τις αρχές της φαινομενολογικής ανάλυσης για μελέτη εμπειριών υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Εισαγωγή μεθοδολογίας

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, καθώς εξετάζει σύνθετες εμπειρίες που δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς με αριθμητικά δεδομένα. Η ψηφιακή μετάβαση στη δημόσια διοίκηση, το άγχος που προκαλεί και ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι βιώνουν την ενδυνάμωση και την οργανωσιακή υποστήριξη αποκτούν νόημα μέσα από προσωπικές αντιλήψεις, συναισθήματα και σχέσεις με τον οργανισμό. Η ποιοτική, ερμηνευτική προσέγγιση επιτρέπει την ανάδειξη της «φωνής» των συμμετεχόντων και τη σε βάθος διερεύνηση φαινομένων όπως το technostress, το burnout και η ενδυνάμωση (Creswell, 2018, σ. 41).

Ο φιλοσοφικός προσανατολισμός της εργασίας είναι ερμηνευτικός-κονστρουκτιβιστικός, βασισμένος στην παραδοχή ότι η πραγματικότητα συγκροτείται μέσα από υποκειμενικές ερμηνείες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση με ενιαίο τρόπο· η τεχνολογική πολυπλοκότητα, ο φόρτος εργασίας και η οργανωσιακή υποστήριξη ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με τις εμπειρίες και την επαγγελματική ταυτότητα κάθε ατόμου. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται άμεσα με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, καθώς το μοντέλο JD-R υπογραμμίζει τον υποκειμενικό χαρακτήρα των απαιτήσεων και των πόρων (Bakker & Demerouti, 2017, σ. 276), ενώ η Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών εστιάζει στην προσωπική αντίληψη δικαιοσύνης και υποστήριξης (Cropanzano & Mitchell, 2005, σ. 875).

Με βάση τα παραπάνω, η έρευνα εντάσσεται στην ερμηνευτική φαινομενολογία, καθώς διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι νοηματοδοτούν τις εμπειρίες τους με τα ψηφιακά συστήματα, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τα συναισθήματα άγχους ή ενδυνάμωσης που προκύπτουν. Η φαινομενολογική προσέγγιση κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, όπου οι τεχνολογικές αλλαγές εφαρμόζονται συχνά με ταχύτητα και περιορισμένη υποστήριξη, επηρεάζοντας άμεσα την επαγγελματική ευημερία.

Η επιλογή αυτής της προσέγγισης συνδέεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι υπάλληλοι βιώνουν τις ψηφιακές

απαιτήσεις (RQ1), εκδηλώνουν άγχος ή εξουθένωση (RQ2) και αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή υποστήριξη και ενδυνάμωση (RQ3) προϋποθέτει πρόσβαση στις νοητικές και συναισθηματικές τους διεργασίες, κάτι που καθιστά την ποιοτική, ερμηνευτική και φαινομενολογική προσέγγιση αναγκαία. Η μεθοδολογία, επομένως, λειτουργεί ως ουσιαστικό επιστημολογικό εργαλείο και όχι ως απλή τεχνική επιλογή.

3.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Ο ερευνητικός σχεδιασμός της παρούσας μελέτης βασίζεται στη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες αποτελούν κατάλληλη τεχνική για την εις βάθος διερεύνηση εμπειριών, αντιλήψεων και νοηματοδοτήσεων. Η επιλογή αυτή ευθυγραμμίζεται με τον ερμηνευτικό προσανατολισμό της έρευνας, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση, το άγχος που αυτή δημιουργεί και τις μορφές οργανωσιακής ενδυνάμωσης. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις διασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ δομής και ευελιξίας, επιτρέποντας τη συλλογή δεδομένων που ανταποκρίνονται άμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2018, σ. 150).

Η τεχνική αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για τη μελέτη φαινομένων όπως το technostress, το burnout και η ενδυνάμωση, τα οποία αναδύονται κυρίως μέσα από υποκειμενικές εμπειρίες και δύσκολα αποτυπώνονται με τυποποιημένες μετρήσεις. Το μοντέλο JD-R υπογραμμίζει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις και οι πόροι γίνονται αντιληπτοί με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζομένους (Bakker & Demerouti, 2017, σ. 276), ενώ η Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών δίνει έμφαση στην υποκειμενική αντίληψη της οργανωσιακής υποστήριξης και της αμοιβαιότητας (Cropanzano & Mitchell, 2005, σ. 875). Οι συνεντεύξεις, επομένως, συνιστούν το καταλληλότερο μέσο συλλογής αυτού του τύπου εμπειρικού υλικού.

Ο σχεδιασμός της μελέτης είναι διερευνητικός (exploratory), καθώς στόχος δεν είναι η επιβεβαίωση προκαθορισμένων υποθέσεων, αλλά η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συγκροτούνται οι εμπειρίες των υπαλλήλων απέναντι στις ψηφιακές απαιτήσεις και τις ψυχολογικές τους επιπτώσεις. Οι θεματικές που θα προκύψουν από τη θεματική ανάλυση θα συνδεθούν άμεσα με τις βασικές διαστάσεις των μοντέλων JD-R, technostress, Θεωρίας Κοινωνικών Ανταλλαγών και οργανωσιακής ενδυνάμωσης.

Η επιλογή των ημιδομημένων συνεντεύξεων συνδέεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Σε σχέση με το RQ1, επιτρέπουν την αναλυτική περιγραφή των ψηφιακών απαιτήσεων και των στρατηγικών προσαρμογής. Για το RQ2, διευκολύνουν την αποτύπωση συναισθηματικών αντιδράσεων και πηγών άγχους που δύσκολα καταγράφονται ποσοτικά. Για το RQ3, αναδεικνύουν τις εμπειρίες ενδυνάμωσης και οργανωσιακής υποστήριξης μέσα από τις αφηγήσεις των ίδιων των εργαζομένων.

Συνολικά, ο ερευνητικός σχεδιασμός επιτρέπει τη συλλογή πλούσιων και συμπραζόμενων δεδομένων, κατάλληλων για θεματική ανάλυση και προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα, όπου η ψηφιακή μετάβαση συχνά βιώνεται ως απαιτητική και πολύπλοκη διαδικασία, όπως καταδεικνύεται και από προηγούμενες μελέτες (Tarafdar et al., 2019, σ. 7).

3.3 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με στοχευμένη δειγματοληψία (purposive sampling), τεχνική κατάλληλη για ποιοτικές μελέτες που επιδιώκουν εις βάθος κατανόηση εμπειριών συγκεκριμένων ομάδων. Στο πλαίσιο αυτό, επιλέχθηκαν δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται καθημερινά με ψηφιακά συστήματα, εξυπηρετούν πολίτες και καλούνται να προσαρμοστούν στις συνεχείς ψηφιακές αλλαγές της δημόσιας διοίκησης.

Το δείγμα αποτελείται από 7 έως 10 συμμετέχοντες, αριθμό που ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή βιβλιογραφία για φαινομενολογικές έρευνες. Ο Creswell (2018, σ. 185) προτείνει 6–10 άτομα για την επίτευξη νοηματικού κορεσμού (saturation), ενώ οι Guest, Bunce και Johnson (2006, σ. 61) τεκμηριώνουν ότι ο κορεσμός επιτυγχάνεται συχνά με 6–12 συμμετέχοντες σε μελέτες με σαφώς οριοθετημένο αντικείμενο. Συνεπώς, το μικρό αλλά στοχευμένο δείγμα κρίνεται επαρκές για εις βάθος ανάλυση.

Οι συμμετέχοντες προέρχονται από υπηρεσίες που έχουν ενταχθεί ενεργά στην ψηφιακή μετάβαση, όπως τμήματα εξυπηρέτησης πολιτών, οικονομικές υπηρεσίες και διοικητικές μονάδες που χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα ή ψηφιακές πλατφόρμες. Τα κριτήρια συμμετοχής καθορίστηκαν με βάση τον σκοπό της έρευνας και περιλαμβάνουν:

- συστηματική χρήση ψηφιακών συστημάτων,

- εμπλοκή σε διαδικασίες με αυξημένες τεχνολογικές απαιτήσεις,
- έκθεση σε ψηφιακό φόρτο ή πολυπλοκότητα.

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν εμπειρίες όπως δυσλειτουργίες συστημάτων, αυξημένο φόρτο εργασίας και περιορισμένη εκπαίδευση, στοιχεία που τους καθιστούν ιδιαίτερα κατάλληλους για τη διερεύνηση φαινομένων technostress και επαγγελματικής εξουθένωσης. Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, η έμφαση δίνεται στο βάθος και την ποιότητα των δεδομένων και όχι στη στατιστική αντιπροσωπευτικότητα, όπως επισημαίνει και ο Creswell (2018, σ. 186).

Η στοχευμένη επιλογή των συμμετεχόντων ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, καθώς η ανάλυση των εργασιακών απαιτήσεων και πόρων (JD-R), της οργανωσιακής υποστήριξης και αμοιβαιότητας (SET) και των διαστάσεων του technostress προϋποθέτει άμεση και ουσιαστική εμπειρία των ψηφιακών διαδικασιών.

Τέλος, η επιλογή υπαλλήλων από οργανισμούς που έχουν ήδη προχωρήσει σε διαδικασίες ψηφιακής μετάβασης επιτρέπει την αποτύπωση των προκλήσεων και ευκαιριών της τεχνολογικής αλλαγής στη δημόσια διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο βαθμός ψηφιοποίησης διαφέρει μεταξύ των φορέων.

3.3.1 Συμμετέχοντες

Πίνακας 4 : Βασικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (περιγραφικά στοιχεία)

Χαρακτηριστικό	Περιγραφή
Τύπος δημόσιου φορέα	Κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση και αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες
Ρόλος / θέση	Διοικητικοί υπάλληλοι και στελέχη με ευθύνη συντονισμού ή εποπτείας
Έτη υπηρεσίας	Από χαμηλή έως υψηλή εργασιακή εμπειρία στη δημόσια διοίκηση (σε εύρη ετών)
Συχνότητα χρήσης ψηφιακών συστημάτων	Καθημερινή ή σχεδόν καθημερινή χρήση ψηφιακών εφαρμογών στο πλαίσιο της εργασίας

Εκπαίδευση σε ψηφιακά εργαλεία	Βασική έως περιορισμένη εκπαίδευση, κυρίως ενδοϋπηρεσιακή ή άτυπη
--------------------------------	---

Σημείωση: Τα παραπάνω στοιχεία προέκυψαν από τις εισαγωγικές ερωτήσεις των ημιδομημένων συνεντεύξεων και παρουσιάζονται με σκοπό την περιγραφική αποτύπωση του δείγματος, χωρίς ποσοτική γενίκευση.

3.3.2 Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από δημόσιους υπαλλήλους που απασχολούνται σε διαφορετικούς τύπους δημόσιων φορέων, όπως υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης και αποκεντρωμένες δημόσιες δομές. Οι συμμετέχοντες κατέχουν ποικίλους ρόλους, από διοικητικές θέσεις πρώτης γραμμής έως θέσεις με αυξημένες ευθύνες συντονισμού ή εποπτείας, γεγονός που επέτρεψε τη συλλογή διαφοροποιημένων εμπειριών σε σχέση με την ψηφιακή εργασία.

Οι εργαζόμενοι διαθέτουν διαφορετικά έτη υπηρεσίας στη δημόσια διοίκηση, ενώ η πλειονότητα χρησιμοποιεί ψηφιακά συστήματα σε καθημερινή ή σχεδόν καθημερινή βάση στο πλαίσιο της εργασίας της. Σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση σε ψηφιακά εργαλεία, οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναφέρουν βασική ή περιορισμένη κατάρτιση, η οποία παρέχεται κυρίως ενδοϋπηρεσιακά ή άτυπα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συμβάλλουν στην κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι εμπειρίες της ψηφιακής μετάβασης που αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια.

3.4 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο ερευνητικό εργαλείο: η ημιδομημένη συνέντευξη. Ο οδηγός συνέντευξης σχεδιάστηκε με βάση τις θεωρητικές κατευθύνσεις της μελέτης (JD-R, technostress, επαγγελματική εξουθένωση, Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών και Empowerment) και περιλάμβανε ανοιχτές ερωτήσεις που επέτρεπαν τη διερεύνηση βιωμένων εμπειριών, αντιλήψεων και συναισθηματικών αντιδράσεων. Η ημιδομημένη μορφή διασφαλίζει ισορροπία μεταξύ σταθερής θεματικής δομής και ευελιξίας, διευκολύνοντας την εις βάθος ανάδειξη προσωπικών αφηγήσεων (Creswell, 2018, σ. 152).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν είτε προφορικά (διά ζώσης ή εξ αποστάσεως) είτε σε γραπτή, ασύγχρονη μορφή, όταν αυτό διευκόλυνε τη συμμετοχή των υπαλλήλων. Και στις δύο περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε ο ίδιος οδηγός ερωτήσεων, ώστε τα δεδομένα να παραμείνουν συγκρίσιμα και ενιαία. Η γραπτή μορφή δεν συνιστά διαφορετική μέθοδο, αλλά εναλλακτικό τρόπο υλοποίησης της ίδιας συνέντευξης, διατηρώντας τη δομή και τις θεματικές των προφορικών συνεντεύξεων.

Η δυνατότητα γραπτής απάντησης επέτρεψε σε ορισμένους συμμετέχοντες να διατυπώσουν αναλυτικότερα τις εμπειρίες τους, ενώ διευκόλυνε και τη συστηματική οργάνωση του υλικού από τον ερευνητή. Ανεξάρτητα από τον τρόπο διεξαγωγής, όλες οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν σε ενιαίο σώμα δεδομένων και υποβλήθηκαν σε θεματική ανάλυση σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun και Clarke (2006, σ. 87–93).

Συνολικά, η ημιδομημένη συνέντευξη αποτέλεσε το βασικό και μοναδικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, κατάλληλο για τη διερεύνηση σύνθετων εμπειριών και υποκειμενικών ερμηνειών που βρίσκονται στον πυρήνα της παρούσας μελέτης.

3.5 Σύνδεση Θεωρίας, Μεταβλητών και Ερωτήσεων Συνέντευξης

Η παρούσα ενότητα αποτελεί τον πυρήνα του μεθοδολογικού σχεδιασμού, καθώς αποτυπώνει πώς οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις μετατράπηκαν σε συγκεκριμένες θεματικές, μεταβλητές και, εντέλει, σε ερωτήσεις συνέντευξης. Η διαδικασία αυτή ήταν κρίσιμη, διότι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας εξαρτώνται από τη σαφή αντιστοίχιση μεταξύ θεωρίας, εργαλείου συλλογής δεδομένων και ερευνητικών ερωτημάτων (Creswell, 2018, σ. 152).

3.5.1 Λογική σύνδεσης θεωρίας – μεθόδου – μεταβλητών

Οι θεωρίες που αξιοποιήθηκαν λειτουργούν ως αναλυτικοί οδηγοί για τον εντοπισμό των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Συνοπτικά:

- **JD-R** → εργασιακές απαιτήσεις, πόροι, φόρτος, κόπωση, υποστήριξη (Bakker & Demerouti, 2017, σ. 276).

- **Technostress** → πολυπλοκότητα, υπερφόρτωση, αβεβαιότητα, ψηφιακή εισβολή (Tarafdar et al., 2019, σ. 8).
- **SET** → αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, δικαιοσύνη, αμοιβαιότητα (Cropanzano & Mitchell, 2005, σ. 875).
- **Empowerment** → νόημα, ικανότητα, αυτονομία, επιρροή (Spreitzer, 1995, σ. 1443–1444).

Οι μεταβλητές αυτές αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση θεματικών περιοχών και των σχετικών ερωτήσεων.

3.5.2 Από τη θεωρία στις θεματικές περιοχές των συνεντεύξεων

Η διαδικασία ακολούθησε τα εξής βήματα:

1. Εντοπισμός θεωρητικών μεταβλητών
Π.χ. techno-overload, job demands, perceived support, meaning.
2. Ομαδοποίηση μεταβλητών σε θεματικές
Π.χ. «Ψηφιακή πολυπλοκότητα», «Αίσθηση οργανωσιακής υποστήριξης».
3. Διαμόρφωση ερωτήσεων που εκμαιεύουν εμπειρίες και νοηματοδοτήσεις
Με ανοικτή μορφή, ώστε να επιτρέπουν αφήγηση.
4. Έλεγχος σύνδεσης ερωτήσεων με τα ερευνητικά ερωτήματα
Κάθε ερώτηση εξυπηρετεί συγκεκριμένο RQ.

Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει ότι η μέτρηση δεν είναι τυχαία: εστιάζει ακριβώς στις διαστάσεις που η θεωρία θεωρεί κρίσιμες.

3.5.3 Ερωτήσεις συνέντευξης και θεωρητικές πηγές

Οι ερωτήσεις συντάχθηκαν με τρόπο που να επιτρέπουν ελεύθερη αφήγηση αλλά και να καλύπτουν τις θεωρητικές μεταβλητές. Παρακάτω παρουσιάζονται 12 βασικές ερωτήσεις, η θεωρία που αντιστοιχεί σε κάθε μία, και η μεταβλητή που διερευνάται.

Πίνακας 5: Σύνδεση Θεωρίας, Μεταβλητών και Ερωτήσεων Συνέντευξης

Θεωρία	Μεταβλητή	Ερώτηση Συνέντευξης
JD-R	Εργασιακές απαιτήσεις	1. Ποιες πτυχές της ψηφιακής μετάβασης θεωρείτε ότι αύξησαν τις απαιτήσεις της εργασίας σας;
JD-R	Πόροι – Υποστήριξη	2. Τι είδους υποστήριξη λάβατε από την υπηρεσία σας κατά την προσαρμογή στα νέα ψηφιακά συστήματα;
Technostress	Techno-complexity	3. Υπάρχουν ψηφιακά εργαλεία ή συστήματα που σας φαίνονται ιδιαίτερα πολύπλοκα; Πώς το αντιμετωπίζετε;
Technostress	Techno-overload	4. Έχετε νιώσει ότι η τεχνολογία αυξάνει τον ρυθμό ή τον φόρτο εργασίας σας;
Technostress	Techno-uncertainty	5. Πώς βιώνετε τις συχνές αλλαγές ή αναβαθμίσεις στα συστήματα; Προκαλούν άγχος;
Burnout/JD-R	Συναισθηματική εξάντληση	6. Έχετε βιώσει κόπωση ή εξάντληση που να σχετίζεται με την ψηφιακή εργασία;
Burnout	Ψηφιακή κόπωση	7. Πώς επηρεάζει η συνεχής χρήση ψηφιακών εργαλείων τη διάθεσή σας και την καθημερινή σας ευεξία;
SET	Οργανωσιακή υποστήριξη	8. Νιώθετε ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τις προσπάθειές σας στην ψηφιακή μετάβαση;
SET	Δικαιοσύνη και αμοιβαιότητα	9. Πιστεύετε ότι ο ψηφιακός φόρτος κατανέμεται δίκαια στην υπηρεσία σας;
Empowerment	Αυτονομία	10. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αποφασίζετε πώς θα χρησιμοποιήσετε τα ψηφιακά εργαλεία στην εργασία σας;
Empowerment	Competence	11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχετε τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθείτε

Θεωρία	Μεταβλητή	Ερώτηση Συνέντευξης
		<i>στις ψηφιακές απαιτήσεις;</i>
Empowerment / JD-R / SET	Νόημα & επιρροή	12. Πώς επηρέασε η ψηφιακή μετάβαση την αίσθηση νοήματος ή επιρροής στο έργο σας;

3.5.4 Σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα

Οι 12 ερωτήσεις καλύπτουν πλήρως τις διαστάσεις των τριών ερευνητικών ερωτημάτων:

- **RQ1 – Ψηφιακές απαιτήσεις:** Ερωτήσεις 1, 3, 4, 5, 11
- **RQ2 – Άγχος και εξουθένωση:** Ερωτήσεις 4, 5, 6, 7
- **RQ3 – Υποστήριξη και ενδυνάμωση:** Ερωτήσεις 2, 8, 9, 10, 12

Έτσι εξασφαλίζεται συνοχή ανάμεσα στη θεωρία, τη μέθοδο και τους στόχους της έρευνας.

Η αντιστοίχιση θεωρίας–μεταβλητών–ερωτήσεων διασφαλίζει ότι η μεθοδολογία είναι πλήρως εναρμονισμένη με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Οι επιλεγμένες ερωτήσεις επιτρέπουν την εις βάθος ανίχνευση των εμπειριών των υπαλλήλων και προετοιμάζουν το έδαφος για τη θεματική ανάλυση που ακολουθεί.

3.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε με συστηματικό και δεοντολογικά τεκμηριωμένο τρόπο, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας για ποιοτικές έρευνες (Creswell, 2018, σ. 150). Βασικός στόχος ήταν η διασφάλιση της άνεσης των συμμετεχόντων και η ακριβής αποτύπωση των εμπειριών τους σχετικά με την ψηφιακή μετάβαση στη δημόσια διοίκηση.

Η πρόσβαση στους συμμετέχοντες έγινε μέσω προσωπικών και επαγγελματικών δικτύων, καθώς και μέσω επικοινωνίας με υπηρεσίες που είχαν ήδη ενταχθεί σε ψηφιακές

διαδικασίες. Μετά την αρχική επαφή, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τον σκοπό της έρευνας και τα δικαιώματά τους μέσω σύντομου ενημερωτικού σημειώματος. Η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική και ανεξάρτητη από την υπηρεσιακή ιεραρχία, ώστε να διασφαλιστεί η ελεύθερη και αυθεντική έκφραση των απόψεων.

Σε όλους τους συμμετέχοντες δόθηκε ο ίδιος οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης, με κοινές θεματικές και ανοιχτές ερωτήσεις. Η συνέντευξη υλοποιήθηκε είτε προφορικά (διά ζώσης ή μέσω ψηφιακής πλατφόρμας) είτε γραπτώς σε ασύγχρονη μορφή, ανάλογα με τις πρακτικές δυνατότητες των συμμετεχόντων. Η διαφοροποίηση αφορούσε αποκλειστικά τον τρόπο διεξαγωγής και όχι το περιεχόμενο ή τη μεθοδολογία, καθώς ο ίδιος οδηγός χρησιμοποιήθηκε σε όλες τις περιπτώσεις.

Οι προφορικές συνεντεύξεις διήρκεσαν από 30 έως 60 λεπτά και ηχογραφήθηκαν κατόπιν συγκατάθεσης· όπου η ηχογράφηση δεν ήταν επιθυμητή, τηρήθηκαν αναλυτικές σημειώσεις. Όλες οι ηχογραφήσεις απομαγνητοφωνήθηκαν λέξη προς λέξη, χωρίς ερμηνευτικές παρεμβάσεις.

Οι γραπτές απαντήσεις εντάχθηκαν στο ίδιο ενιαίο σώμα δεδομένων. Σε περιπτώσεις όπου οι καταγραφές ήταν περιορισμένες, ζητήθηκαν συμπληρωματικές διευκρινίσεις, ώστε το βάθος της πληροφορίας να είναι συγκρίσιμο με εκείνο των προφορικών συνεντεύξεων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίστηκε η ομοιογένεια και η καταλληλότητα του υλικού για τη θεματική ανάλυση.

Όλα τα δεδομένα ανωνυμοποιήθηκαν πλήρως, με τη χρήση ψευδωνύμων (π.χ. «Σ1», «Σ2»). Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης αποδείχθηκε καθοριστική, καθώς οι συμμετέχοντες ήταν πιο πρόθυμοι να μοιραστούν λεπτομερείς εμπειρίες όταν ένιωθαν ότι οι αφηγήσεις τους αντιμετωπίζονταν με σεβασμό και διακριτικότητα. Αυτό συνέβαλε ουσιαστικά στην ποιότητα των δεδομένων και στην ανάδειξη θεμάτων που σχετίζονται με τεχνολογική πίεση, ψηφιακές δυσλειτουργίες και οργανωσιακή υποστήριξη.

3.7 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με Θεματική Ανάλυση (Thematic Analysis), σύμφωνα με τη μεθοδολογία των Braun και Clarke (2006, σ. 87–93). Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για ποιοτικές έρευνες που εξετάζουν σύνθετα φαινόμενα, καθώς

επιτρέπει την αναγνώριση μοτίβων νοήματος και τη μετατροπή τους σε συνεκτικές θεματικές. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η Θεματική Ανάλυση διευκολύνει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση, το άγχος που αυτή προκαλεί και τις μορφές ενδυνάμωσης ή υποστήριξης που λαμβάνουν.

Η ανάλυση ακολούθησε μια υβριδική προσέγγιση (inductive-deductive), με θεματικές που προέκυψαν τόσο από το ίδιο το εμπειρικό υλικό όσο και από τα θεωρητικά μοντέλα της μελέτης. Το JD-R μοντέλο καθοδήγησε την αναζήτηση θεμάτων σχετικών με απαιτήσεις, πόρους και κόπωση (Bakker & Demerouti, 2017, σ. 276). Το Technostress Framework ανέδειξε έννοιες όπως πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και ψηφιακή υπερφόρτωση (Tarafdar et al., 2019, σ. 7). Η Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών συνέβαλε στη διερεύνηση θεμάτων που αφορούσαν την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη και την αμοιβαιότητα (Cropanzano & Mitchell, 2005, σ. 875), ενώ το μοντέλο Empowerment επέτρεψε την εστίαση σε ζητήματα αυτονομίας, ικανότητας και νοήματος εργασίας (Spreitzer, 1995, σ. 1443–1444).

Η διαδικασία της Θεματικής Ανάλυσης ακολούθησε τα έξι στάδια των Braun και Clarke:

1. **Εξοικείωση με τα δεδομένα:** επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων και καταγραφή αρχικών σημειώσεων.
2. **Αρχική κωδικοποίηση:** δημιουργία κωδίκων τόσο επαγωγικά όσο και με βάση τις θεωρητικές μεταβλητές (π.χ. techno-overload, έλλειψη υποστήριξης, ανασφάλεια χρήσης).
3. **Αναζήτηση θεμάτων:** ομαδοποίηση συγγενικών κωδίκων σε ευρύτερες κατηγορίες (π.χ. Τεχνολογική Αβεβαιότητα, Οργανωσιακή Υποστήριξη).
4. **Αναθεώρηση θεμάτων:** έλεγχος της συνοχής των θεματικών και συγχώνευση ή διαχωρισμός όπου ήταν απαραίτητο.
5. **Ορισμός και ονομασία:** αποσαφήνιση του περιεχομένου κάθε θεματικής και σύνδεσή της με τα θεωρητικά μοντέλα.

6. **Σύνθεση τελικής αφήγησης:** ανάπτυξη μιας συνεκτικής αναλυτικής αφήγησης που απαντά στα ερευνητικά ερωτήματα και ερμηνεύει τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Η Θεματική Ανάλυση λειτουργεί έτσι ως μια διαδικασία νοηματοδότησης των εμπειριών των δημοσίων υπαλλήλων, επιτρέποντας τη σύνδεση των ατομικών αφηγήσεων με τα θεωρητικά πλαίσια της μελέτης και την ανάδειξη της σχέσης μεταξύ ψηφιακής μετάβασης, άγχους και ενδυνάμωσης στον δημόσιο τομέα.

3.8 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας

Η ποιότητα της ποιοτικής έρευνας αξιολογήθηκε βάσει των κριτηρίων εμπιστοσύνης των Lincoln και Guba (1985): credibility, transferability, dependability και confirmability. Τα κριτήρια εφαρμόστηκαν συστηματικά, ώστε τα ευρήματα να αποτυπώνουν με ακρίβεια και συνέπεια τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Credibility (Εσωτερική εγκυρότητα)

Η αξιοπιστία ενισχύθηκε μέσω επαναλαμβανόμενης ανάγνωσης των απομαγνητοφωνήσεων, συστηματικής κωδικοποίησης και συγκριτικής ανάλυσης των απαντήσεων για τον εντοπισμό συνεπών μοτίβων. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις παρείχαν πλούσιες περιγραφές, ενώ η αξιοποίηση των πλαισίων JD-R, Technostress και SET προσέφερε σαφές αναλυτικό υπόβαθρο, ενισχύοντας την εγκυρότητα των ερμηνειών.

Transferability (Μεταφερσιμότητα)

Η μεταφερσιμότητα υποστηρίχθηκε μέσω λεπτομερούς περιγραφής του δείγματος και του διοικητικού πλαισίου. Οι πλούσιες αφηγήσεις επιτρέπουν την αναλογική εφαρμογή των ευρημάτων σε οργανισμούς με παρόμοιες συνθήκες, ενώ η στοχευμένη δειγματοληψία σε υπηρεσίες ψηφιακής μετάβασης ενισχύει τη δυνατότητα μεταφοράς των συμπερασμάτων.

Dependability (Αξιοπιστία διαδικασίας)

Η ερευνητική διαδικασία περιγράφεται αναλυτικά, διασφαλίζοντας αναπαραγωγιμότητα. Η κωδικοποίηση ακολούθησε τα έξι στάδια των Braun και Clarke (2006), με τεκμηριωμένη μετάβαση από τους αρχικούς κώδικες στις τελικές θεματικές. Η τήρηση σημειώσεων και ενδιάμεσων αρχείων υποστήριξε τη σταθερότητα της ανάλυσης.

Confirmability (Αντικειμενικότητα)

Η αντικειμενικότητα διασφαλίστηκε μέσω συστηματικού αναστοχασμού και καταγραφής πιθανών ερευνητικών προκαταλήψεων. Οι συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν πιστά και ανωνυμοποιήθηκαν, ενώ η χρήση καθιερωμένων θεωρητικών πλαισίων λειτούργησε ως μηχανισμός περιορισμού της υποκειμενικότητας.

Συνολικά, η εφαρμογή των τεσσάρων κριτηρίων ενίσχυσε την ποιότητα της έρευνας, διασφαλίζοντας ότι τα ευρήματα αποτυπώνουν αξιόπιστα τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση, το εργασιακό άγχος και την οργανωσιακή ενδυνάμωση.

3.9 Δεοντολογικά Ζητήματα

Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με πλήρη συμμόρφωση προς τις αρχές δεοντολογίας που διέπουν τις ποιοτικές μελέτες και την έρευνα με ανθρώπινα υποκείμενα. Ιδιαίτερη μέριμνα δόθηκε στη διασφάλιση της εθελοντικής συμμετοχής, της ανωνυμίας, της εμπιστευτικότητας και της προστασίας προσωπικών δεδομένων, σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).

Ενημερωμένη συγκατάθεση

Πριν από κάθε συνέντευξη, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό, τη διάρκεια και τη φύση της έρευνας, καθώς και για τη χρήση των δεδομένων. Η συγκατάθεση δόθηκε εθελοντικά, με σαφή ενημέρωση για το δικαίωμα αποχώρησης οποτεδήποτε, χωρίς συνέπειες, και για την αποκλειστική χρήση των δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς.

Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα

Για την προστασία της ταυτότητας των συμμετεχόντων, οι συνεντεύξεις κωδικοποιήθηκαν με ψευδώνυμα, αφαιρέθηκαν όλα τα αναγνωριστικά στοιχεία και τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν σε ασφαλές, κωδικοποιημένο περιβάλλον με αποκλειστική πρόσβαση του ερευνητή. Η ανωνυμία επισημάνθηκε ρητά, ώστε να διασφαλιστεί η ελεύθερη έκφραση εμπειριών σχετικών με άγχος ή εργασιακές δυσκολίες.

Προστασία προσωπικών δεδομένων (GDPR)

Η έρευνα τήρησε τις βασικές αρχές του GDPR, συμπεριλαμβανομένης της ελαχιστοποίησης δεδομένων, της αποκλειστικής ερευνητικής χρήσης και της ασφαλούς αποθήκευσης. Τα αρχεία ήχου διαγράφηκαν μετά την απομαγνητοφώνηση, ενώ δεν συλλέχθηκαν πληροφορίες πέραν των απολύτως αναγκαίων.

Εθελοντισμός και αποφυγή ιεραρχικής πίεσης

Η συμμετοχή δεν επηρεάστηκε από σχέσεις εξουσίας. Δεν υπήρξε εμπλοκή προϊσταμένων ή ανώτερων στελεχών στη διαδικασία επιλογής, ενώ η πρόσκληση συμμετοχής πραγματοποιήθηκε ατομικά και χωρίς δημιουργία αίσθησης υποχρέωσης.

Ψυχολογική ασφάλεια

Δεδομένου ότι η έρευνα άγγιζε ζητήματα εργασιακού άγχους και εξουθένωσης, διασφαλίστηκε πλαίσιο ψυχολογικής ασφάλειας. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να παραλείψουν ερωτήσεις, να ζητήσουν παύση ή να τερματίσουν τη συνέντευξη, σε υποστηρικτικό και μη πιεστικό περιβάλλον.

Συνολικά, η δεοντολογική προσέγγιση αποτέλεσε θεμέλιο της ερευνητικής διαδικασίας, διασφαλίζοντας ότι η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με σεβασμό, διαφάνεια και πλήρη προστασία των συμμετεχόντων.

3.10 Περιορισμοί της Έρευνας

Όπως κάθε ποιοτική μελέτη που βασίζεται σε συνεντεύξεις, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Οι περιορισμοί αυτοί δεν μειώνουν τη συμβολή της μελέτης, αλλά προσδιορίζουν το πλαίσιο εφαρμογής των συμπερασμάτων.

Μέγεθος δείγματος και μεταφερσιμότητα

Το δείγμα των 7–10 συμμετεχόντων είναι κατάλληλο για φαινομενολογική έρευνα (Creswell, 2018, σ. 185), αλλά περιορίζει τη δυνατότητα γενικεύσεων. Αν και η ποιοτική προσέγγιση δεν επιδιώκει στατιστική γενίκευση, τα ευρήματα αντικατοπτρίζουν εμπειρίες συγκεκριμένης ομάδας υπαλλήλων. Η στοχευμένη επιλογή ατόμων από υπηρεσίες με έντονη ψηφιακή δραστηριότητα ενισχύει τη μεταφερσιμότητα σε παρόμοια διοικητικά περιβάλλοντα.

Ιδιαιτερότητες του οργανωσιακού πλαισίου

Οι συμμετέχοντες εργάζονται σε συγκεκριμένους οργανισμούς με διαφορετικά επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας. Οι εμπειρίες τους ενδέχεται να διαφέρουν από υπαλλήλους σε πλήρως ψηφιοποιημένες ή λιγότερο ψηφιοποιημένες υπηρεσίες. Επομένως, τα ευρήματα αποτυπώνουν συγκεκριμένες, και όχι οικουμενικές, διοικητικές συνθήκες.

Υποκειμενικότητα των αφηγήσεων

Οι απαντήσεις βασίζονται σε προσωπικές εμπειρίες που επηρεάζονται από ατομικά στοιχεία, όπως ψηφιακή επάρκεια, εργασιακό κλίμα ή σχέσεις με συναδέλφους. Αν και η θεματική ανάλυση αναδεικνύει κοινά μοτίβα, το υλικό παραμένει ερμηνευτικό και ενδέχεται να διαφοροποιηθεί σε διαφορετικά συμφραζόμενα.

Επίδραση του ερευνητή

Στην ποιοτική έρευνα ο ερευνητής συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία ερμηνείας. Παρά τον συστηματικό αναστοχασμό και την τήρηση διαφανούς διαδικασίας κωδικοποίησης, δεν μπορεί να αποκλειστεί πλήρως η επιρροή των προσωπικών του αντιλήψεων.

Περιορισμοί χρόνου και πόρων

Ο χρόνος συλλογής και ανάλυσης ήταν συγκεκριμένος, γεγονός που δεν επέτρεψε ακόμη μεγαλύτερη εμβάθυνση ή χρήση συμπληρωματικών μεθόδων (π.χ. παρατήρηση). Παρ' όλα αυτά, οι συνεντεύξεις παρείχαν πλούσιο και επαρκές υλικό.

Εναισθησία του θέματος

Ζητήματα όπως το άγχος, η κόπωση και η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ευαίσθητα. Ορισμένοι συμμετέχοντες ενδέχεται να δίστασαν να μιλήσουν πλήρως, ακόμη και υπό καθεστώς ανωνυμίας, οδηγώντας πιθανώς σε μερική μείωση της ειλικρίνειας ή λεπτομέρειας σε κάποιες αφηγήσεις.

Με δεδομένους τους περιορισμούς, η έρευνα προσφέρει ουσιαστικές και βαθιές πληροφορίες για το πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση, τις πηγές άγχους και τους μηχανισμούς ενδυνάμωσης. Οι περιορισμοί λειτουργούν ως πλαίσιο ερμηνείας και όχι ως εμπόδιο στη θεωρητική και πρακτική αξία των ευρημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας που προέκυψαν από την ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων με δημόσιους υπαλλήλους οι οποίοι συμμετέχουν καθημερινά στη διαδικασία ψηφιακής μετάβασης. Στόχος είναι η ανάδειξη των βασικών μοτίβων νοηματοδότησης, των εμπειριών και των υποκειμενικών αξιολογήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με τις τεχνολογικές απαιτήσεις, το εργασιακό άγχος και την οργανωσιακή ενδυνάμωση.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων οργανώνεται σύμφωνα με τη μεθοδολογική προσέγγιση που περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 3 και ακολουθεί τη λογική της Θεματικής Ανάλυσης. Αρχικά περιγράφεται η διαδικασία ανάλυσης και στη συνέχεια αναπτύσσονται οι κεντρικές θεματικές και υποθεματικές που προέκυψαν από την κωδικοποίηση των δεδομένων. Τέλος, οι θεματικές συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, αναδεικνύοντας τη συμβολή των ευρημάτων στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ ψηφιακής μετάβασης, άγχους και ενδυνάμωσης στη δημόσια διοίκηση.

Πίνακας 6: Κύριες θεματικές και υποθεματικές της ανάλυσης

Κύρια θεματική	Υποθεματικές	Ενδεικτική σύνδεση με ερευνητικά ερωτήματα
Ψηφιακές απαιτήσεις και technostress	Τεχνολογική πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα, υπερφόρτωση	Ανάδειξη των ψηφιακών απαιτήσεων ως πηγών εργασιακού άγχους
Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση	Συναισθηματική, ψηφιακή, γνωστική κόπωση	Επιπτώσεις της ψηφιακής εργασίας στην ψυχοκοινωνική ευημερία
Οργανωσιακή υποστήριξη και δικαιοσύνη	Εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη, αναγνώριση	Ρόλος του οργανισμού στη διαχείριση των απαιτήσεων
Επαγγελματική ενδυνάμωση	Αυτονομία, αίσθηση ικανότητας, νόημα εργασίας	Τρόποι προσαρμογής και ενδυνάμωσης των εργαζομένων

Σημείωση: Ο πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τη δομή των θεματικών που προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων.

4.2 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της Θεματικής Ανάλυσης, ακολουθώντας τα έξι στάδια που προτείνουν οι Braun και Clarke (2006). Η διαδικασία υποστηρίχθηκε από τη χρήση του λογισμικού NVivo, το οποίο αξιοποιήθηκε ως εργαλείο οργάνωσης, διαχείρισης και κωδικοποίησης του υλικού, χωρίς όμως να υποκαθιστά τη θεωρητική και ερμηνευτική εργασία του ερευνητή.

4.1: Word cloud βασικών όρων που σχετίζονται με το technostress



Όλες οι συνεντεύξεις, είτε πραγματοποιήθηκαν προφορικά είτε σε γραπτή, ασύγχρονη μορφή, βασίστηκαν στον ίδιο οδηγό ημιδομημένης συνέντευξης και περιλάμβαναν τις ίδιες θεματικές ενότητες, διασφαλίζοντας τη συγκρισιμότητα των δεδομένων. Οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν σε ενιαίο σώμα ανάλυσης και εισήχθησαν στο NVivo σε κοινό αρχείο. Σε περιπτώσεις όπου οι γραπτές απαντήσεις ήταν περιορισμένες ή απαιτούσαν διευκρινίσεις, δόθηκε η δυνατότητα συμπληρωματικής επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες, ώστε να εξασφαλιστεί το απαραίτητο βάθος για ποιοτική ανάλυση.

Η διαδικασία ανάλυσης ακολούθησε τα εξής στάδια:

1. Εξοικείωση με τα δεδομένα

Επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των συνεντεύξεων και αρχικές σημειώσεις σχετικά με νοηματικές ενότητες.

2. Αρχική κωδικοποίηση

Κωδικοποίηση γραμμή-προς-γραμμή στο NVivo, με δημιουργία κωδίκων τόσο επαγωγικών (από τα δεδομένα) όσο και απαγωγικών (βάσει των θεωρητικών μοντέλων JD-R, Technostress, SET, Empowerment).

3. Ομαδοποίηση κωδίκων σε θεματικές

Συγκέντρωση συναφών κωδίκων σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες που αντανακλούν κοινά μοτίβα εμπειριών.

4. Αναθεώρηση θεματικών

Έλεγχος της συνοχής των θεματικών με τα αρχικά δεδομένα και αναδιάρθρωση όπου απαιτήθηκε.

5. Οριστικοποίηση και ονομασία θεματικών

Διαμόρφωση των τελικών θεματικών και υποθεματικών εννοιών που θα παρουσιαστούν στο κεφάλαιο.

6. Παραγωγή της τελικής αναλυτικής αφήγησης

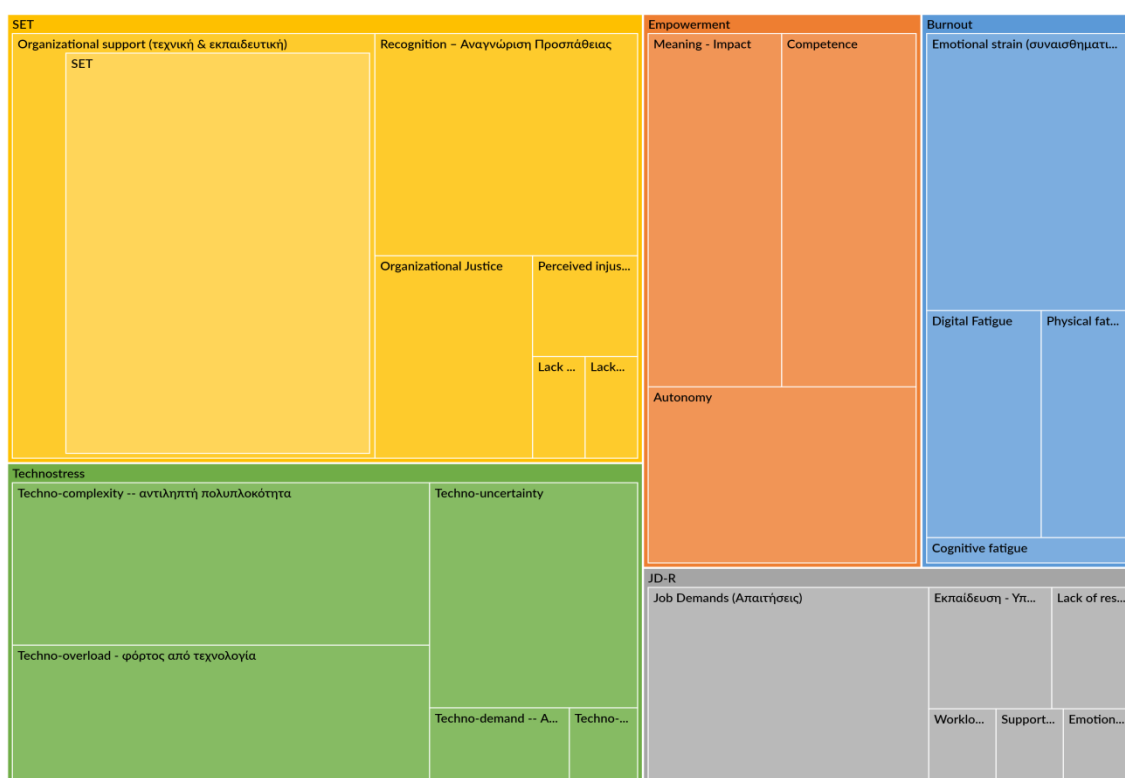
Σύνθεση των ευρημάτων σε συνεκτικό κείμενο, εμπλουτισμένο με χαρακτηριστικά αποσπάσματα των συμμετεχόντων.

Η διαδικασία αυτή επέτρεψε τη συστηματική ανάδειξη των μοτίβων που διατρέχουν τις εμπειρίες των δημοσίων υπαλλήλων και διασφαλίζει ότι οι θεματικές που θα παρουσιαστούν στα επόμενα υποκεφάλαια έχουν προκύψει με ελεγχόμενο και αναπαραγώγιμο τρόπο.

Η ανάλυση ενισχύθηκε επιπλέον από τη χρήση πινάκων συνάφειας (matrix coding queries) και αναφορών συχνότητας λέξεων, οι οποίες αξιοποιήθηκαν επικουρικά για την ερμηνεία των θεματικών, χωρίς να μεταβάλλουν τον ποιοτικό χαρακτήρα της μελέτης.

Οι τελικές θεματικές και υποθεματικές κατηγορίες, καθώς και οι εννοιολογικοί τους ορισμοί, αποτυπώνονται στο Βιβλίο Κωδικοποίησης που παρατίθεται στο Παράρτημα Γ.

EIKONA 4.2 – Hierarchy Chart



4.3 Ψηφιακές απαιτήσεις και εμπειρίες technostress

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε ότι οι ψηφιακές απαιτήσεις αποτελούν κεντρικό στοιχείο της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων και

συνδέονται άμεσα με την εκδήλωση technostress. Οι απαιτήσεις αυτές δεν απορρέουν αποκλειστικά από τα ψηφιακά συστήματα, αλλά διαμορφώνονται στο ευρύτερο οργανωσιακό και διοικητικό πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης.

Η κεντρικότητά τους επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση κωδικοποίησης, καθώς οι σχετικές αναφορές συγκαταλέγονται στις συχνότερες σε όλες τις συνεντεύξεις, υποδηλώνοντας τη διαχρονική και οριζόντια παρουσία τους στην εργασιακή εμπειρία, ανεξαρτήτως φορέα ή θέσης ευθύνης (βλ. Παράρτημα Δ).

Ιδιαίτερα έντονη αναδεικνύεται η διάσταση της τεχνολογικής πολυπλοκότητας (techno-complexity). Οι συμμετέχοντες περιγράφουν τα ψηφιακά συστήματα ως απαιτητικά και δύσκολα στη διαχείριση, ιδίως όταν συνυπάρχουν πολλαπλές πλατφόρμες με διαφορετικές λογικές λειτουργίας και κωδικούς πρόσβασης. Η ταυτόχρονη χρήση ετερογενών συστημάτων εντείνει τη γνωστική επιβάρυνση και αυξάνει τον φόβο λαθών, ιδιαίτερα σε υπηρεσίες με αυξημένες κανονιστικές ή διοικητικές ευθύνες. Η υψηλή διασπορά αναφορών, ανεξαρτήτως ρόλου ή οργανωσιακού πλαισίου, υποδηλώνει ότι πρόκειται για κοινή εμπειρία και όχι για μεμονωμένο πρόβλημα.

Παράλληλα, η τεχνολογική αβεβαιότητα (techno-uncertainty) αναδεικνύεται ως βασική πηγή άγχους. Οι συχνές αναβαθμίσεις, οι αλλαγές στις ψηφιακές διαδικασίες και η αποσπασματική ενημέρωση δημιουργούν την αίσθηση ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου πλαισίου, χωρίς επαρκή χρόνο προσαρμογής. Οι συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι καλούνται να εξοικειωθούν με νέα συστήματα παράλληλα με την καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός που εντείνει την ψυχολογική πίεση. Η ένταση αυτή επιβεβαιώνεται από τη συχνή συνύπαρξη σχετικών αναφορών με κώδικες άγχους και ανάγκης προσαρμογής στους πίνακες συνάφειας.

Επιπλέον, καταγράφεται η εμπειρία της τεχνολογικής υπερφόρτωσης (techno-overload), η οποία συνδέεται με την αύξηση του ρυθμού εργασίας και τις προσδοκίες άμεσης ανταπόκρισης από διοίκηση και πολίτες. Παρότι η ψηφιακή μετάβαση προβάλλεται ως εργαλείο αποδοτικότητας, στην πράξη συνοδεύεται από αυξημένες απαιτήσεις ταχύτητας, διαθεσιμότητας και ακρίβειας, ενισχύοντας το αίσθημα διαρκούς πίεσης. Οι σχετικές αναφορές εμφανίζονται συχνότερα όταν οι ψηφιακές απαιτήσεις

συνδυάζονται με ελλιπή οργανωσιακή υποστήριξη, στοιχείο που ενισχύει την ερμηνεία του technostress ως οργανωσιακά προσδιορισμένου φαινομένου.

Ταυτόχρονα, τα επίπεδα technostress δεν εμφανίζονται ομοιόμορφα. Συμμετέχοντες με υψηλότερη ψηφιακή εξοικείωση ή πρόσβαση σε συστηματική τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση περιγράφουν τις ψηφιακές απαιτήσεις ως περισσότερο διαχειρίσιμες, ενώ σε περιβάλλοντα περιορισμένης υποστήριξης το technostress βιώνεται εντονότερα.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι το technostress αποτελεί προϊόν της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυξημένων ψηφιακών απαιτήσεων και ανεπαρκών οργανωσιακών πόρων, όπως αποτυπώνεται τόσο στις θεματικές αναφορές όσο και στη δομή της κωδικοποίησης. Η διαπίστωση αυτή ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο Job Demands-Resources, σύμφωνα με το οποίο οι αυξημένες απαιτήσεις οδηγούν σε αρνητικές εργασιακές εμπειρίες όταν δεν αντισταθμίζονται από επαρκή υποστήριξη, εκπαίδευση και οργανωσιακή ετοιμότητα.

4.4 Burnout και ψηφιακή κόπωση στη δημόσια διοίκηση

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε ότι η ψηφιακή μετάβαση συνδέεται με την εμφάνιση διαφορετικών μορφών κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης στους δημόσιους υπαλλήλους. Οι εμπειρίες των συμμετεχόντων δεν συγκλίνουν σε μία ενιαία εικόνα, αλλά αποτυπώνουν φάσμα βιωμάτων που διαφοροποιείται ως προς την ένταση, τη διάρκεια και τη μορφή της κόπωσης, υποδηλώνοντας ότι το burnout δεν αποτελεί καθολική ή ομοιόμορφη εμπειρία, αλλά εμφανίζεται υπό συγκεκριμένες οργανωσιακές και εργασιακές συνθήκες.

4.3: Word cloud όρων που συνδέονται με την εργασιακή εξουθένωση



Η συναισθηματική εξάντληση (emotional strain) αναδεικνύεται ως η κυρίαρχη διάσταση burnout στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι περιγράφουν έντονο άγχος, ψυχική κόπωση και συναισθηματική επιβάρυνση, οι οποίες συνδέονται με τις αυξημένες ψηφιακές απαιτήσεις, την πίεση χρόνου και την ευθύνη διαχείρισης λαθών σε ψηφιακές διαδικασίες με διοικητικές συνέπειες. Η ανάγκη συνεχούς εγρήγορης και η μειωμένη ανοχή στα λάθη στο ψηφιακό περιβάλλον εντείνουν την ψυχολογική πίεση. Η κεντρικότητα της συναισθηματικής εξάντλησης επιβεβαιώνεται και από τη δομή της κωδικοποίησης, καθώς οι σχετικές αναφορές συγκαταλέγονται στις συχνότερες στο σύνολο των συνεντεύξεων, γεγονός που δείχνει ότι η συναισθηματική κόπωση αποτελεί βασικό άξονα της εργασιακής εμπειρίας και όχι παροδικό φαινόμενο (βλ. Παράρτημα Δ).

Παράλληλα, αναδεικνύεται έντονα η εμπειρία της ψηφιακής κόπωσης (digital fatigue), η οποία συνδέεται με την παρατεταμένη χρήση ψηφιακών συστημάτων, τη συνεχή έκθεση σε οθόνες και τη μονοτονία της εργασίας μπροστά στον υπολογιστή. Οι συμμετέχοντες αναφέρουν δυσκολία συγκέντρωσης, μειωμένη αντοχή κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας και γενικευμένη κόπωση, η οποία σε αρκετές περιπτώσεις επεκτείνεται και εκτός ωραρίου, επηρεάζοντας τη συνολική ευεξία.

Επιπλέον, σημαντικός αριθμός αναφορών αφορά τη σωματική κόπωση (physical fatigue), με συχνότερα συμπτώματα τους πονοκεφάλους, την κόπωση των ματιών και τα μυοσκελετικά προβλήματα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ψηφιακή εργασία επιβαρύνει όχι μόνο την ψυχική αλλά και τη σωματική διάσταση της εργασιακής εμπειρίας, ιδίως όταν συνδυάζεται με παρατεταμένη καθιστική εργασία και περιορισμένες δυνατότητες ανάπαυσης.

Αντίθετα, η γνωστική κόπωση (cognitive fatigue) εμφανίζεται με χαμηλότερη συχνότητα στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, στοιχείο που υποδηλώνει ότι αρκετοί εργαζόμενοι αναπτύσσουν σταδιακά μηχανισμούς εξοικείωσης με τα ψηφιακά εργαλεία. Ωστόσο, η γνωστική κόπωση εντοπίζεται εντονότερα σε περιπτώσεις χαμηλότερης ψηφιακής εμπειρίας ή σε οργανωσιακά περιβάλλοντα με ανεπαρκή εκπαίδευση και τεχνική υποστήριξη.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δεν αποδίδουν τις εμπειρίες burnout στην τεχνολογία καθαυτή, αλλά στην αλληλεπίδραση μεταξύ αυξημένων ψηφιακών απαιτήσεων και περιορισμένων οργανωσιακών πόρων. Η σύνδεση αυτή αποτυπώνεται και στους πίνακες συνάφειας, όπου οι αναφορές σε κόπωση και εξάντληση συνυπάρχουν συχνά με κώδικες που αφορούν την έλλειψη υποστήριξης, την ανεπαρκή εκπαίδευση και την έντονη πίεση χρόνου.

Αντίθετα, σε οργανισμούς όπου παρέχεται συστηματική εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη και επαρκής χρόνος προσαρμογής, οι συμμετέχοντες περιγράφουν χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης, ακόμη και υπό αυξημένες ψηφιακές απαιτήσεις. Το εύρημα αυτό ενισχύει την ερμηνεία του burnout ως οργανωσιακά προσδιορισμένου φαινομένου, το οποίο εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ απαιτήσεων και διαθέσιμων πόρων.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι το burnout στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης δεν συνιστά ατομική αδυναμία προσαρμογής, αλλά αποτέλεσμα δομικών και οργανωσιακών συνθηκών. Η διαπίστωση αυτή ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο Job Demands-Resources, σύμφωνα με το οποίο η παρατεταμένη έκθεση σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις χωρίς αντίστοιχη ενίσχυση πόρων οδηγεί σταδιακά σε συναισθηματική και σωματική εξάντληση.

4.5 Οργανωσιακή υποστήριξη, αντιλήψεις δικαιοσύνης και σχέσεις ανταλλαγής (SET)

Η ανάλυση των συνεντεύξεων ανέδειξε ότι η οργανωσιακή υποστήριξη και οι αντιλήψεις δικαιοσύνης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των εμπειριών των δημοσίων υπαλλήλων κατά την ψηφιακή μετάβαση. Οι παράγοντες αυτοί

επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι νοσηματοδοτούν τις ψηφιακές απαιτήσεις και διαχειρίζονται το άγχος και την κόπωση που αυτές συνεπάγονται.

Η οργανωσιακή υποστήριξη εκδηλώνεται κυρίως μέσω της παροχής εκπαίδευσης, τεχνικής βοήθειας και καθοδήγησης κατά την εφαρμογή νέων ψηφιακών συστημάτων. Όταν η εκπαίδευση είναι συστηματική, επαρκής και χρονικά προσαρμοσμένη στις ανάγκες των εργαζομένων, η ψηφιακή μετάβαση βιώνεται ως περισσότερο διαχειρίσιμη και λιγότερο αγχογόνα. Αντίθετα, όταν η υποστήριξη είναι αποσπασματική ή θεωρείται αυτονόητη η ψηφιακή επάρκεια του προσωπικού, αναδύονται έντονα συναισθήματα αβεβαιότητας, πίεσης και απογοήτευσης.

Εικόνα 4.4: Word cloud βασικών εννοιών που σχετίζονται με την οργανωσιακή υποστήριξη, τους εργασιακούς πόρους και την ενδυνάμωση (NVivo)



Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις αντιλήψεις οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι οποίες συνδέονται τόσο με την κατανομή των ψηφιακών καθηκόντων όσο και με τη διαχείριση των τεχνολογικών δυσλειτουργιών. Πολλοί συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι ο ψηφιακός φόρτος δεν κατανέμεται πάντα δίκαια, αλλά επιβαρύνει δυσανάλογα συγκεκριμένες θέσεις ή άτομα με αυξημένη ψηφιακή επάρκεια, ενισχύοντας το αίσθημα αδικίας και υπονομεύοντας τη θετική στάση απέναντι στην ψηφιακή μετάβαση.

Παράλληλα, η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας. Όσοι αντιλαμβάνονται ότι η συμβολή τους αναγνωρίζεται, είτε θεσμικά είτε άτυπα, εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση προσαρμογής και αποδοχής των ψηφιακών αλλαγών. Αντίθετα, η απουσία αναγνώρισης σε συνθήκες αυξημένων

απαιτήσεων ενισχύει την αποστασιοποίηση και την αρνητική συναισθηματική εμπλοκή με την εργασία.

Τα ευρήματα ερμηνεύονται υπό το πρίσμα της Θεωρίας Κοινωνικής Ανταλλαγής, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές βάσει της αντίληψης ότι ο οργανισμός επενδύει ή όχι σε αυτούς. Όταν η ψηφιακή μετάβαση συνοδεύεται από υποστήριξη, δίκαιη μεταχείριση και αναγνώριση, ενισχύεται η δέσμευση και η προσαρμοστικότητα. Αντίθετα, η επιβολή ψηφιακών απαιτήσεων χωρίς αντίστοιχη οργανωσιακή φροντίδα διαταράσσει τη σχέση ανταλλαγής και συνδέεται με αυξημένο άγχος και αρνητικές εργασιακές εμπειρίες.

Συνολικά, η οργανωσιακή υποστήριξη και η αντίληψη δικαιοσύνης αναδεικνύονται ως κρίσιμοι διαμεσολαβητικοί παράγοντες μεταξύ ψηφιακών απαιτήσεων και εργασιακής ευεξίας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική επάρκεια των συστημάτων, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός υποστηρίζει, αναγνωρίζει και αντιμετωπίζει δίκαια το ανθρώπινο δυναμικό του.

4.6 Επαγγελματική ενδυνάμωση και νοηματοδότηση της εργασίας στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης

Η ανάλυση των συνεντεύξεων καταδεικνύει ότι η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει την επαγγελματική ενδυνάμωση των δημοσίων υπαλλήλων με σύνθετο και μη γραμμικό τρόπο. Οι εμπειρίες των συμμετεχόντων δεν συγκλίνουν σε ενιαία αξιολόγηση, αλλά αποτυπώνουν έναν μετασχηματισμό της ενδυνάμωσης, ο οποίος διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο αυτονομίας, την αίσθηση ικανότητας και το νόημα της εργασίας.

Η διάσταση της αυτονομίας εμφανίζεται περιορισμένη στις περισσότερες αφηγήσεις, καθώς η χρήση των ψηφιακών συστημάτων επιβάλλεται κεντρικά μέσω διοικητικών αποφάσεων. Η απουσία δυνατότητας παρέμβασης στον σχεδιασμό ή την προσαρμογή των εργαλείων περιορίζει την αίσθηση ελέγχου και ενισχύει την αντίληψη εκτέλεσης προκαθορισμένων διαδικασιών.

Αντίθετα, η διάσταση της επαγγελματικής ικανότητας εμφανίζεται ενισχυμένη σε σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων. Πολλοί εργαζόμενοι αναφέρουν ότι έχουν

αναπτύξει τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και αισθάνονται ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ψηφιακής εργασίας, κυρίως μέσω εμπειρίας, καθημερινής πρακτικής και, σε ορισμένες περιπτώσεις, εκπαίδευσης.

Η διάσταση του νοήματος και της επιρροής της εργασίας παρουσιάζει τη μεγαλύτερη διαφοροποίηση. Για ορισμένους, η ψηφιακή μετάβαση ενισχύει το αίσθημα αποτελεσματικότητας και κοινωνικής προσφοράς, μέσω ταχύτερης εξυπηρέτησης και αυξημένης διαφάνειας. Για άλλους, η αυξημένη τυποποίηση, η απουσία ανθρώπινης επαφής και η έλλειψη συμμετοχής στον σχεδιασμό οδηγούν σε αποδυνάμωση του νοήματος και αίσθηση αποξένωσης.

Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει το οργανωσιακό πλαίσιο. Σε περιβάλλοντα με υποστήριξη, αναγνώριση και επαρκή χρόνο προσαρμογής, διατηρούνται υψηλότερα επίπεδα ενδυνάμωσης ακόμη και υπό αυξημένες ψηφιακές απαιτήσεις. Αντίθετα, όταν η ψηφιακή μετάβαση βιώνεται ως επιβαλλόμενη και απρόσωπη, η ενδυνάμωση υπονομεύεται.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι η ψηφιακή μετάβαση δεν οδηγεί αυτομάτως ούτε σε ενίσχυση ούτε σε αποδυνάμωση της επαγγελματικής ενδυνάμωσης. Λειτουργεί ως καταλύτης που αναδιαμορφώνει τις επιμέρους διαστάσεις της, ενισχύοντας την αίσθηση ικανότητας, περιορίζοντας συχνά την αυτονομία και επηρεάζοντας αμφίσημα το νόημα της εργασίας. Η κατανόηση αυτής της δυναμικής είναι κρίσιμη για τον σχεδιασμό ανθρωποκεντρικών πολιτικών ψηφιακού μετασχηματισμού και συμβάλλει άμεσα στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης.

4.7 Ενδεικτικές διαφοροποιήσεις εμπειριών συμμετεχόντων

Παρότι οι βασικές θεματικές εμφανίζονται διαχρονικά στον λόγο των συμμετεχόντων, η ανάλυση ανέδειξε διαφοροποιήσεις ως προς την ένταση και τον τρόπο με τον οποίο βιώνονται οι εμπειρίες της ψηφιακής μετάβασης. Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν αναιρούν τα κεντρικά μοτίβα, αλλά συμβάλλουν στην κατανόηση της πολυπλοκότητας των εργασιακών εμπειριών.

Συγκεκριμένα, συμμετέχοντες με αυξημένες ψηφιακές αρμοδιότητες και συχνή εμπλοκή με πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα αναφέρουν εντονότερες εμπειρίες

technostress και συναισθηματικής κόπωσης (π.χ. Σ2, Σ6). Οι αφηγήσεις τους εστιάζουν στην πίεση από τις συνεχείς αλλαγές των εργαλείων, την ανάγκη άμεσης προσαρμογής και τον φόβο λαθών στην καθημερινή εργασία.

Αντίθετα, άλλοι συμμετέχοντες (π.χ. Σ1, Σ8) περιγράφουν μεγαλύτερη εξοικείωση με τα ψηφιακά συστήματα και αναφέρουν ότι, παρά τις αρχικές δυσκολίες, έχουν αναπτύξει στρατηγικές προσαρμογής που περιορίζουν το άγχος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ψηφιακή εργασία βιώνεται περισσότερο ως εργαλείο διευκόλυνσης παρά ως πηγή διαρκούς επιβάρυνσης.

Ανάλογες διαφοροποιήσεις καταγράφονται και ως προς την οργανωσιακή υποστήριξη και την επαγγελματική ενδυνάμωση. Ορισμένοι συμμετέχοντες (π.χ. Σ3, Σ7) αναφέρουν ότι η τεχνική υποστήριξη και η άτυπη βοήθεια από συναδέλφους ενισχύουν την αίσθηση ικανότητας και ελέγχου. Αντίθετα, όπου απουσιάζει συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση, εντείνεται η αβεβαιότητα και περιορίζεται η επαγγελματική αυτονομία.

Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν στοχεύουν στη σύγκριση των συμμετεχόντων, αλλά στην ανάδειξη των πολλαπλών τρόπων με τους οποίους βιώνεται η ψηφιακή μετάβαση στη δημόσια διοίκηση. Η παρουσίαση διαφορετικών φωνών φωτίζει τη σύνθετη σχέση μεταξύ ψηφιακών απαιτήσεων, εργασιακού άγχους και επαγγελματικής ενδυνάμωσης, συμβάλλοντας στην πληρέστερη κατανόηση των ερευνητικών ζητημάτων της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Συνοπτική σύνθεση των ευρημάτων

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή μετάβαση βιώνεται από τους δημόσιους υπαλλήλους στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), technostress και οργανωσιακής ενδυνάμωσης. Η ποιοτική ανάλυση ανέδειξε ότι η ψηφιακή μετάβαση δεν συνιστά ουδέτερο τεχνολογικό εγχείρημα, αλλά πολυδιάστατο οργανωσιακό μετασχηματισμό με άμεσες επιπτώσεις στην ψυχοκοινωνική εμπειρία της εργασίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ψηφιακές απαιτήσεις αποτελούν κεντρικό στοιχείο της καθημερινής εργασιακής πραγματικότητας. Η χρήση πολλαπλών συστημάτων, οι συχνές αλλαγές διαδικασιών και η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής δημιουργούν αυξημένο γνωστικό και συναισθηματικό φόρτο. Οι απαιτήσεις αυτές δεν απορρέουν μόνο από την τεχνολογία, αλλά διαμορφώνονται κυρίως από το οργανωσιακό πλαίσιο υλοποίησης της ψηφιακής μετάβασης, επιβεβαιώνοντας ότι το technostress είναι πρωτίστως οργανωσιακά προσδιορισμένο φαινόμενο.

Παράλληλα, το burnout δεν βιώνεται ως ατομική αδυναμία, αλλά ως αποτέλεσμα παρατεταμένης έκθεσης σε αυξημένες απαιτήσεις χωρίς επαρκείς υποστηρικτικούς πόρους. Η συναισθηματική κόπωση και η αποδυνάμωση της εργασιακής εμπλοκής εμφανίζονται εντονότερα σε περιβάλλοντα με ασάφεια ρόλων, περιορισμένη εκπαίδευση και ανεπαρκή καθοδήγηση, επιβεβαιώνοντας το μοντέλο Job Demands–Resources.

Ιδιαίτερη σημασία αναδεικνύεται στον ρόλο της οργανωσιακής ενδυνάμωσης ως προστατευτικού μηχανισμού απέναντι στο technostress και το burnout. Η κατάρτιση, η σαφήνεια ρόλων, η συμμετοχική ηγεσία και οι υποστηρικτικές σχέσεις ενισχύουν την

αίσθηση ελέγχου, νοήματος και αυτοαποτελεσματικότητας, μετατρέποντας την τεχνολογία από πηγή πίεσης σε εργαλείο διευκόλυνσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Συνολικά, η επίδραση της ψηφιακής μετάβασης στην εργασιακή εμπειρία εξαρτάται σε κρίσιμο βαθμό από την ποιότητα των οργανωσιακών πόρων που τη συνοδεύουν. Η ενδυνάμωση μετατοπίζει την ισορροπία από την εξουθένωση προς την προσαρμοστικότητα και την εργασιακή εμπλοκή, συμβάλλοντας σε συνθήκες βιώσιμης ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση.

5.2 Απαντήσεις στα Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα ενότητα συνθέτει τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας και παρέχει ρητές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, διασφαλίζοντας τη συνοχή μεταξύ θεωρητικού πλαισίου, μεθοδολογίας και αποτελεσμάτων. Οι απαντήσεις δεν περιορίζονται σε περιγραφική αναπαραγωγή των ευρημάτων, αλλά τα ερμηνεύουν υπό το πρίσμα των θεωρητικών μοντέλων που υιοθετήθηκαν (JD-R και Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών).

RQ1: Ποιες εμπειρίες και συναισθήματα βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετέχουν στη διαδικασία ψηφιακής μετάβασης, σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση;

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν την ψηφιακή μετάβαση ως μια διαδικασία που συνοδεύεται από αυξημένη συναισθηματική και γνωστική επιβάρυνση. Η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται κυρίως μέσα από αισθήματα κόπωσης, ψυχικής εξάντλησης και σταδιακής αποδυνάμωσης της εργασιακής εμπλοκής, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου οι ψηφιακές αλλαγές υλοποιούνται με ταχείς ρυθμούς και χωρίς επαρκή οργανωσιακή υποστήριξη.

Οι συμμετέχοντες δεν περιέγραψαν το burnout ως αποτέλεσμα ατομικής αδυναμίας ή έλλειψης προσαρμοστικότητας, αλλά ως συνέπεια της παρατεταμένης έκθεσης σε αυξημένες απαιτήσεις, όπως ο φόρτος εργασίας, η ασάφεια ρόλων και η συνεχής ανάγκη εκμάθησης νέων συστημάτων. Ιδιαίτερα στα σημεία άμεσης επαφής με τον πολίτη, η πίεση εντείνεται, καθώς οι υπάλληλοι καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα τεχνικά ζητήματα, διοικητικές υποχρεώσεις και προσδοκίες άμεσης εξυπηρέτησης.

Συνεπώς, η εμπειρία της εξουθένωσης συνδέεται άμεσα με τον τρόπο οργάνωσης της ψηφιακής μετάβασης και επιβεβαιώνει την προσέγγιση του μοντέλου JD-R, σύμφωνα με την οποία η υπεροχή των απαιτήσεων έναντι των διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα ευημερίας.

RQ2: Με ποιους μηχανισμούς η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει το εργασιακό άγχος, την προσαρμοστικότητα και την ψυχική ανθεκτικότητα των υπαλλήλων;

Η ανάλυση ανέδειξε ότι η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει το εργασιακό άγχος και την ανθεκτικότητα των υπαλλήλων μέσω συγκεκριμένων οργανωσιακών μηχανισμών. Κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν η ψηφιακή υπερφόρτωση, η πολυπλοκότητα των συστημάτων, οι συχνές αλλαγές στις διαδικασίες και η αβεβαιότητα ως προς τις απαιτούμενες δεξιότητες. Οι παράγοντες αυτοί ενισχύουν το technostress, το οποίο λειτουργεί ως μεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ ψηφιακής μετάβασης και ψυχολογικής επιβάρυνσης.

Όταν οι ψηφιακές απαιτήσεις συνοδεύονται από ανεπαρκή εκπαίδευση, περιορισμένη τεχνική υποστήριξη και ασαφή πλαίσια εφαρμογής, οι υπάλληλοι βιώνουν μειωμένη αίσθηση ελέγχου και αυξημένο άγχος. Αντίθετα, σε περιβάλλοντα όπου παρέχονται σταθεροί μηχανισμοί υποστήριξης, χρόνος προσαρμογής και σαφή πρότυπα λειτουργίας, η ψηφιακή πίεση μετασχηματίζεται σε διαχειρίσιμη πρόκληση, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η ψηφιακή μετάβαση δεν οδηγεί γραμμικά σε άγχος ή εξουθένωση. Η επίδρασή της εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ απαιτήσεων και πόρων, καθώς και από την ποιότητα της οργανωσιακής σχέσης εργαζομένου–οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός επενδύει στην υποστήριξή τους, εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία προσαρμογής και ψυχική ανθεκτικότητα απέναντι στις αλλαγές.

RQ3: Ποιες μορφές ενδυνάμωσης θεωρούν οι υπάλληλοι πιο αποτελεσματικές για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του burnout στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης;

Η οργανωσιακή ενδυνάμωση αναδείχθηκε ως ο πλέον καθοριστικός παράγοντας πρόληψης και μετριασμού του burnout. Οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι πρακτικές όπως η συστηματική και στοχευμένη κατάρτιση, η σαφήνεια ρόλων, η υποστηρικτική και συμμετοχική ηγεσία, καθώς και η ύπαρξη ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας, ενισχύουν την αίσθηση αυτονομίας και αυτοαποτελεσματικότητας.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη σημασία της αναγνώρισης και της εμπιστοσύνης. Όταν οι υπάλληλοι νιώθουν ότι η εμπειρία και η γνώση τους λαμβάνονται υπόψη κατά την υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών, αναπτύσσουν θετικότερη στάση απέναντι στην τεχνολογία και μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή. Η ενδυνάμωση, υπό αυτή την έννοια, δεν περιορίζεται σε μεμονωμένες παρεμβάσεις, αλλά συνιστά οργανωσιακή κουλτούρα που επηρεάζει τη συνολική εργασιακή εμπειρία.

Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η ενδυνάμωση λειτουργεί ως κρίσιμος πόρος στο πλαίσιο του μοντέλου JD-R, μετατοπίζοντας την ισορροπία από την εξουθένωση προς την εμπλοκή. Παράλληλα, εναρμονίζεται με τη Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών, καθώς η παροχή υποστήριξης και πόρων από τον οργανισμό ενισχύει την αίσθηση αμοιβαιότητας και τη δέσμευση των εργαζομένων. Συνεπώς, οι μορφές ενδυνάμωσης που βασίζονται στη συμμετοχή, την υποστήριξη και την ψυχολογική ασφάλεια αναδεικνύονται ως οι πλέον αποτελεσματικές για τη βιώσιμη διαχείριση του burnout στη δημόσια διοίκηση.

5.3 Θεωρητική συμβολή της μελέτης

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει θεωρητικά στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης και της οργανωσιακής ψυχολογίας, προσφέροντας μια ενοποιημένη προσέγγιση της σχέσης μεταξύ ψηφιακής μετάβασης, technostress, επαγγελματικής εξουθένωσης και οργανωσιακής ενδυνάμωσης στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο. Η βασική της συμβολή έγκειται στην αξιοποίηση του μοντέλου Job Demands–Resources (JD-R) μέσω της συστηματικής ενσωμάτωσης της ενδυνάμωσης ως δομικού οργανωσιακού πόρου.

Η μελέτη αναδεικνύει ότι οι ψηφιακές απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης δεν μπορούν να αναλυθούν αποκομμένα από το οργανωσιακό και θεσμικό τους πλαίσιο. Το technostress προσεγγίζεται όχι ως ατομική αντίδραση στην τεχνολογία, αλλά ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυξημένων απαιτήσεων και της ποιότητας των

διαθέσιμων πόρων. Με τον τρόπο αυτό, το JD-R εμπλουτίζεται με ειδικότερες μορφές ψηφιακών απαιτήσεων, όπως η γνωστική υπερφόρτωση, η πολυπλοκότητα συστημάτων και η τεχνολογική αβεβαιότητα.

Παράλληλα, η οργανωσιακή ενδυνάμωση αναδεικνύεται ως μηχανισμός μετατόπισης της ισορροπίας απαιτήσεων–πόρων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι δεν λειτουργεί μόνο μετριαστικά απέναντι στο burnout, αλλά επηρεάζει ενεργά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι νοηματοδοτούν την ψηφιακή μετάβαση. Συνθήκες αυτονομίας, σαφήνειας ρόλων, κατάρτισης και επιρροής καθιστούν τις ψηφιακές απαιτήσεις περισσότερο διαχειρίσιμες και, σε ορισμένες περιπτώσεις, πηγές μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα και την εργασιακή εμπλοκή.

Επιπλέον, η σύζευξη του JD-R με τη Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών φωτίζει τον ρόλο της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης και της οργανωσιακής υποστήριξης στη διαχείριση των ψηφιακών αλλαγών. Η αναγνώριση, η υποστήριξη και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενισχύουν την αίσθηση αμοιβαιότητας και μεταφράζονται σε αυξημένη δέσμευση και ψυχική ανθεκτικότητα, γεφυρώνοντας θεωρητικά την εργασιακή ευημερία με τη διοικητική θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής.

Η θεωρητική συμβολή της μελέτης ενισχύεται από την εστίασή της στο ελληνικό δημόσιο διοικητικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή κανονιστικότητα, ιεραρχία και ταχεία θεσμική ψηφιοποίηση. Μέσα από την εμπειρική διερεύνηση των βιωμάτων των δημοσίων υπαλλήλων, η μελέτη εμπλουτίζει τη διεθνή βιβλιογραφία με δεδομένα από ένα περιορισμένο μελετημένο πλαίσιο και προσφέρει ενδείξεις για την εφαρμογή καθιερωμένων μοντέλων εργασιακού στρες και ενδυνάμωσης σε διοικητικά συστήματα με ιδιαίτερα θεσμικά χαρακτηριστικά.

Συνολικά, η μελέτη καλύπτει ουσιαστικό ερευνητικό κενό, συνδέοντας εμπειρικά το technostress και την οργανωσιακή ενδυνάμωση με το μοντέλο Job Demands–Resources στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

5.4 Προτάσεις πολιτικής και διοικητικές παρεμβάσεις

Τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν την ανάγκη μετάβασης από μια τεχνοκεντρική προσέγγιση της ψηφιακής μεταρρύθμισης σε ένα ολιστικό διοικητικό

μοντέλο που αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως κρίσιμο συντελεστή επιτυχίας. Οι προτάσεις που ακολουθούν προκύπτουν άμεσα από την εμπειρική ανάλυση και μπορούν να ενσωματωθούν στο υφιστάμενο πλαίσιο δημόσιας διοίκησης.

Σε επίπεδο εκπαίδευσης, κρίνεται αναγκαία η θεσμοθέτηση συνεχών και διαφοροποιημένων προγραμμάτων κατάρτισης, προσαρμοσμένων στο επίπεδο ψηφιακής επάρκειας και στον ρόλο των υπαλλήλων. Η κατάρτιση δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε εφάπαξ σεμινάρια, αλλά να έχει χαρακτήρα διαρκούς υποστήριξης. Φορείς όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μπορούν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο, συνδυάζοντας τεχνική κατάρτιση με δεξιότητες προσαρμοστικότητας και διαχείρισης αλλαγής.

Παράλληλα, η οργανωσιακή υποστήριξη αναδεικνύεται ως βασική προϋπόθεση βιώσιμης διαχείρισης του technostress. Σαφείς διαδικασίες, λειτουργικά εγχειρίδια, προσβάσιμη τεχνική βοήθεια και επαρκής χρόνος προσαρμογής κατά την εισαγωγή νέων συστημάτων μειώνουν την αβεβαιότητα και ενισχύουν την αίσθηση ελέγχου των εργαζομένων.

Σε επίπεδο ηγεσίας, τα ευρήματα δείχνουν ότι η συμμετοχική και υποστηρικτική ηγεσία λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στο burnout. Η ενθάρρυνση του διαλόγου, η ανταλλαγή εμπειριών, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων ενισχύουν την εμπιστοσύνη και περιορίζουν την αντίσταση στην αλλαγή.

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη μηχανισμών παρακολούθησης της εργασιακής ευημερίας στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης. Η συστηματική αποτύπωση δεικτών άγχους, κόπωσης και αντιλαμβανόμενης υποστήριξης μπορεί να λειτουργήσει προληπτικά και να ενσωματωθεί σε υφιστάμενα εργαλεία αξιολόγησης χωρίς λειτουργική επιβάρυνση.

Τέλος, η μελέτη υπογραμμίζει την ανάγκη θεσμικής ενσωμάτωσης της ενδυνάμωσης στον σχεδιασμό ψηφιακών πολιτικών. Η ψηφιακή μετάβαση οφείλει να αντιμετωπίζεται ως οργανωσιακή αλλαγή που προϋποθέτει επένδυση στο ανθρώπινο

δυναμικό, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός ανθεκτικού και αποτελεσματικού διοικητικού συστήματος.

5.5 Περιορισμοί της μελέτης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τη θεωρητική και εμπειρική της συμβολή, η παρούσα μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, χωρίς να αποδυναμώνουν τα ευρήματα.

Πρώτον, η χρήση ποιοτικής μεθοδολογίας και περιορισμένου αριθμού συμμετεχόντων δεν επιτρέπει στατιστική γενίκευση. Η επιλογή αυτή, ωστόσο, υπαγορεύθηκε από τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία απαιτούσαν εις βάθος κατανόηση των εμπειριών και των νοηματοδοτήσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Τα ευρήματα μπορούν συνεπώς να θεωρηθούν μεταφέρσιμα σε παρόμοια διοικητικά περιβάλλοντα, ιδίως σε οργανισμούς με αντίστοιχο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας.

Δεύτερον, τα δεδομένα βασίζονται σε υποκειμενικές αφηγήσεις, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζονται από ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η ψηφιακή επάρκεια, το εργασιακό κλίμα ή οι σχέσεις με την ιεραρχία. Παρότι η θεματική ανάλυση ανέδειξε συνεπή μοτίβα, η ερμηνεία των ευρημάτων παραμένει συνδεδεμένη με το συγκεκριμένο διοικητικό πλαίσιο της έρευνας.

Τρίτον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική φάση ψηφιακού μετασχηματισμού. Δεδομένης της δυναμικής εξέλιξης των ψηφιακών πολιτικών και συστημάτων, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να υιοθετήσουν διαχρονική προσέγγιση, αποτυπώνοντας τόσο τη διαδικασία προσαρμογής όσο και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην εργασιακή ευημερία.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν σαφείς κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Περαιτέρω μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μικτές μεθόδους, συνδυάζοντας ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, ώστε να εξεταστεί σε μεγαλύτερη κλίμακα η σχέση ψηφιακών απαιτήσεων, οργανωσιακών πόρων και burnout. Επιπλέον, συγκριτικές έρευνες μεταξύ διαφορετικών διοικητικών φορέων ή χωρών θα μπορούσαν να αναδείξουν θεσμικές και οργανωσιακές διαφοροποιήσεις.

Τέλος, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει ειδικότερα στον ρόλο της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση του technostress, καθώς και στην αξιολόγηση συγκεκριμένων παρεμβάσεων ενδυνάμωσης, συμβάλλοντας στον σχεδιασμό πολιτικών που προάγουν τόσο την ψηφιακή αποδοτικότητα όσο και τη βιώσιμη εργασιακή ευημερία στη δημόσια διοίκηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bondanini, G., Giorgi, G., Latina, D., Meneghel, I., & Schnusenberg, O. (2020). Technostress: Dark side of technology in the workplace—A scientific literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8013. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218013>

Bourdeau, S., Rocha, F., & Ferreira, A. (2021). Digital transformation and public employees' wellbeing. *Public Management Review*, 23(4), 1–19.

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). *Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement*. SHRM & SIOP.

Fleischer, J., Wanckel, C., & Ebinger, F. (2024). Job satisfaction and the digital transformation of the public sector: The mediating role of job autonomy. *Public Personnel Management*, 53(1), 5–14.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.

Hassan, S., Mahsud, R., & Yukl, G. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116–131.

Joo, B.-K., & Jo, S. J. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 1–14.

Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>

Lee, J., Cho, S., & Park, H. (2022). Digital overload and employee fatigue: The moderating role of psychological empowerment. *Government Information Quarterly*, 39(2), 210–212.

Ly, B., Ly, R., & Ly, X. (2024). Technostress in times of change: Unveiling the impact of leadership styles within public organizations. *Cogent Business & Management*, 11, 2331645.

Marrinhas, D., Henriques, S., & Cardoso, A. (2023). Burnout and technostress during the COVID-19 pandemic: A study of higher education staff. *Frontiers in Education*, 8, 1144220. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1144220>

Maslach, C. (2016). *Burnout: The cost of caring*. Routledge (Original work published 1982).

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Digital transformation of public services: User-centricity, co-creation and data-driven approaches. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1–11.

Ochoa Pacheco, L., García-Álvarez, D., & Fernández-Muñoz, B. (2023). Psychological empowerment and employee engagement in public organizations. *Public Organization Review*, 23, 1–15.

Park, J., & Kim, Y. (2020). Psychological empowerment as a digital resource: Enhancing employee adaptation during technological change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 749–764.

Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2021). Empowerment and innovation in public organizations. *Public Administration Review*, 81(1), 65–72.

Rodríguez-González-Moro, M. T., Martínez-López, J. Á., & Gálvez-Rodríguez, M. del M. (2020). Technostress in public employees: The role of organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7966. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217966>

Saleem, M., Qamar, A., & Mahmood, A. (2021). Technostress and its impact on employee performance: The role of digital literacy and organizational support. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(3), 849–865.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 113–121.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). The technostress trifecta: Techno-eustress, techno-distress, and design. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42.

World Health Organization. (2019). *Burn-out as an occupational phenomenon: ICD-11 classification*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΚΔΔΑ. (2022). *Ψηφιακή διακυβέρνηση και ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Σπυριδάκη, Μ. (2019). *Εργασιακό άγχος και οργανωσιακή συμπεριφορά στη δημόσια διοίκηση*. Παπαζήσης.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

European Commission. (2022a). *The Digital Decade policy programme 2030*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022D2481>

European Commission. (2022b). *European declaration on digital rights and principles for the digital decade*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles>

European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023: Greece*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece>

OECD. (2020). *Digital Government Review of Greece*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2020_bb167041-en.html

Παράρτημα Α: Οδηγός Συνεντεύξεων

Το παρόν παράρτημα περιλαμβάνει τον οδηγό ημιδομημένης συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας. Ο οδηγός δομήθηκε σε θεματικές ενότητες που ευθυγραμμίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και το θεωρητικό πλαίσιο. Ο οδηγός χρησιμοποιήθηκε με ευελιξία, επιτρέποντας την ανάπτυξη πρόσθετων διευκρινιστικών ερωτήσεων όπου κρίθηκε απαραίτητο, ανάλογα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Οι ερωτήσεις οργανώνονται σε θεματικές ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα και στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης.

Α. Δημογραφικά και Εργασιακό Πλαίσιο

1. Ποια είναι η τρέχουσα θέση σας και πόσα χρόνια εργάζεστε στη δημόσια διοίκηση;
2. Σε ποιον τύπο δημόσιου φορέα απασχολείστε;
3. Πώς θα περιγράφατε το επίπεδο εξοικείωσής σας με τις ψηφιακές τεχνολογίες στο πλαίσιο της εργασίας σας;

Β. Ψηφιακή Μετάβαση και Τεχνολογικές Απαιτήσεις

4. Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση την καθημερινή σας εργασία;
5. Ποια ψηφιακά συστήματα ή εργαλεία χρησιμοποιείτε συχνότερα;

6. Αντιμετωπίζετε δυσκολίες κατά τη χρήση των ψηφιακών συστημάτων; Αν ναι, ποιες;
7. Πώς βιώνετε τις αλλαγές, τις αναβαθμίσεις ή την εισαγωγή νέων ψηφιακών εφαρμογών στον φορέα σας;

Γ. Εργασιακό Άγχος και Technostress

8. Έχετε αισθανθεί άγχος ή πίεση που σχετίζεται με τη χρήση ψηφιακών συστημάτων;
9. Σε ποιες περιπτώσεις αισθάνεστε ότι οι ψηφιακές απαιτήσεις αυξάνουν τον φόρτο εργασίας σας;
10. Πώς διαχειρίζεστε καταστάσεις τεχνικών προβλημάτων ή ψηφιακών δυσλειτουργιών κατά την εργασία σας;

Δ. Επαγγελματική Εξουθένωση και Κόπωση (Burnout)

11. Έχετε βιώσει συναισθήματα κόπωσης ή εξάντλησης τα οποία συνδέετε με την εργασία σας στο ψηφιακό περιβάλλον;
12. Πώς επηρεάζει η συνεχής χρήση ψηφιακών συστημάτων τη συγκέντρωση, τη διάθεσή σας ή τη σωματική σας κατάσταση;
13. Παρατηρείτε αλλαγές στα επίπεδα ενέργειας ή κινήτρου σας σε περιόδους αυξημένων ψηφιακών απαιτήσεων;

Ε. Οργανωσιακή Υποστήριξη και Αντιλήψεις Δικαιοσύνης

14. Ποια μορφή εκπαίδευσης ή υποστήριξης σας παρέχεται για τη χρήση των ψηφιακών συστημάτων;
15. Πιστεύετε ότι η ψηφιακή επιβάρυνση κατανέμεται δίκαια μεταξύ των εργαζομένων;
16. Νιώθετε ότι η προσπάθειά σας στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης αναγνωρίζεται από τον οργανισμό;

ΣΤ. Επαγγελματική Ενδυνάμωση και Προσαρμογή

17. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι έχετε αυτονομία στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείτε τα ψηφιακά εργαλεία;
18. Πιστεύετε ότι η ψηφιακή μετάβαση έχει επηρεάσει την αίσθηση ικανότητας ή αποτελεσματικότητάς σας;
19. Με ποιον τρόπο η ψηφιακή εργασία επηρεάζει το νόημα που αποδίδετε στην επαγγελματική σας δραστηριότητα;

Παράρτημα Β: Δημογραφικά Στοιχεία Συμμετεχόντων

Στο παρόν παράρτημα παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως προέκυψαν από τις αρχικές ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Για λόγους δεοντολογίας και ανωνυμίας, οι συμμετέχοντες κωδικοποιήθηκαν ως Σ1–Σ9.

Το δείγμα αποτελείται από εννέα (9) δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σε διαφορετικούς φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καλύπτοντας κεντρικές και αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από υπουργεία, ανεξάρτητες αρχές, περιφέρειες, δήμους, ΚΕΠ, καθώς και υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης και φορολογικής διοίκησης.

Ως προς τη θέση, το δείγμα περιλαμβάνει τόσο υπαλλήλους πρώτης γραμμής όσο και στελέχη με προϊσταμένες ή διευθυντικές αρμοδιότητες, επιτρέποντας την καταγραφή εμπειριών από διαφορετικά επίπεδα διοικητικής ευθύνης.

Η εργασιακή εμπειρία στη δημόσια διοίκηση κυμαίνεται από 2 έως 33 έτη. Η πλειονότητα διαθέτει προϋπηρεσία άνω των 15 ετών, ενώ περιλαμβάνονται και νεότεροι υπάλληλοι με περιορισμένη εμπειρία, στοιχείο που διευκολύνει τη σύγκριση εμπειριών ψηφιακής μετάβασης μεταξύ διαφορετικών γενεών εργαζομένων.

Όλοι οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν ψηφιακά συστήματα και ηλεκτρονικές πλατφόρμες σε καθημερινή ή σχεδόν καθημερινή βάση, επιβεβαιώνοντας τον κεντρικό ρόλο της τεχνολογίας στα διοικητικά τους καθήκοντα. Το επίπεδο εκπαίδευσης στα

ψηφιακά εργαλεία διαφοροποιείται σημαντικά: ορισμένοι ανέφεραν συστηματική κατάρτιση μέσω σεμιναρίων (π.χ. ΕΚΔΔΑ ή εσωτερικές δομές), ενώ άλλοι βασίζονται κυρίως στην εμπειρική μάθηση, τη βοήθεια συναδέλφων ή την αυτοεκπαίδευση.

Συνολικά, τα χαρακτηριστικά του δείγματος αποτυπώνουν ένα ετερογενές σύνολο δημοσίων υπαλλήλων, κατάλληλο για τη διερεύνηση των εμπειριών ψηφιακής μετάβασης, εργασιακού άγχους και επαγγελματικής ενδυνάμωσης στη δημόσια διοίκηση.

Παράρτημα Γ: Βιβλίο Κωδικοποίησης (Codebook)

Πίνακας Κωδικοποίησης (Codebook)

Ο παρών πίνακας κωδικοποίησης αποτυπώνει τους κύριους (parent) και δευτερεύοντες (child) κώδικες που χρησιμοποιήθηκαν στη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων. Οι κώδικες προέκυψαν μέσω συνδυασμού επαγωγικής και απαγωγικής προσέγγισης, βάσει των εμπειρικών δεδομένων και του θεωρητικού πλαισίου της μελέτης (Job Demands–Resources Model, Technostress, Θεωρία Κοινωνικών Ανταλλαγών και θεωρία επαγγελματικής ενδυνάμωσης). Ο πίνακας λειτουργεί ως εργαλείο διαφάνειας και αναπαραγωγιμότητας της ανάλυσης, αποσαφηνίζοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο κάθε κώδικα.

1. Ψηφιακές Απαιτήσεις και Technostress

Technostress

Ορισμός: Αρνητικές ψυχολογικές και εργασιακές αντιδράσεις που απορρέουν από τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον.

- **Techno-complexity**

Ορισμός: Αντιλαμβανόμενη πολυπλοκότητα ψηφιακών συστημάτων που αυξάνει τη γνωστική επιβάρυνση.

- **Techno-uncertainty**

Ορισμός: Αίσθηση αβεβαιότητας λόγω συχνών αλλαγών, αναβαθμίσεων ή αστάθειας των ψηφιακών συστημάτων.

- **Techno-overload**

Ορισμός: Αντίληψη ότι η τεχνολογία αυξάνει τον ρυθμό και τον όγκο εργασίας, ενισχύοντας την πίεση χρόνου.

2. Εργασιακό Άγχος και Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)

Burnout

Ορισμός: Κατάσταση επαγγελματικής εξουθένωσης που προκύπτει από παρατεταμένη έκθεση σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις.

- **Emotional strain (Συναισθηματική εξάντληση)**

Ορισμός: Ψυχική κόπωση, άγχος και συναισθηματική επιβάρυνση που σχετίζονται με την εργασία.

- **Digital fatigue (Ψηφιακή κόπωση)**

Ορισμός: Κόπωση από παρατεταμένη χρήση ψηφιακών συστημάτων και συνεχή έκθεση σε οθόνες.

- **Physical fatigue (Σωματική κόπωση)**

Ορισμός: Σωματικά συμπτώματα, όπως πονοκέφαλοι, κόπωση ματιών και μυοσκελετική καταπόνηση.

- **Cognitive fatigue (Γνωστική κόπωση)**

Ορισμός: Νοητική κόπωση και δυσκολία συγκέντρωσης κατά την επεξεργασία πληροφοριών και τη χρήση σύνθετων συστημάτων.

3. Οργανωσιακή Υποστήριξη και Σχέσεις Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET)

Organizational support

Ορισμός: Αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό μέσω εκπαίδευσης, τεχνικής βοήθειας και καθοδήγησης.

- **Training and guidance**

Ορισμός: Παροχή επίσημης ή άτυπης εκπαίδευσης και οδηγιών για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων.

- **Technical support**

Ορισμός: Διαθεσιμότητα τεχνικής βοήθειας για την επίλυση ψηφιακών προβλημάτων.

Organizational justice

Ορισμός: Αντιλήψεις δικαιοσύνης σχετικά με την κατανομή ψηφιακών καθηκόντων και τη μεταχείριση των εργαζομένων.

Παράρτημα Δ : Παράδειγμα Διαδικασίας Κωδικοποίησης στο NVivo

Το παρόν παράρτημα παρουσιάζει ενδεικτικά τη διαδικασία κωδικοποίησης που εφαρμόστηκε στο λογισμικό NVivo, με σκοπό τη διασφάλιση της διαφάνειας και της μεθοδολογικής εγκυρότητας της ποιοτικής ανάλυσης. Το παράδειγμα που ακολουθεί είναι αντιπροσωπευτικό της διαδικασίας και δεν περιλαμβάνει στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων.

Ενδεικτικό απόσπασμα συνέντευξης

«Με τα νέα συστήματα πρέπει να είμαστε συνεχώς σε εγρήγορση. Αλλάζουν πράγματα χωρίς προειδοποίηση και πολλές φορές μαθαίνουμε τη λειτουργία τους την ώρα που δουλεύουμε. Αυτό με κουράζει και με αγχώνει, γιατί φοβάμαι μήπως κάνω λάθος.»

Διαδικασία κωδικοποίησης

Το απόσπασμα κωδικοποιήθηκε στο NVivo βάσει του εννοιολογικού του περιεχομένου και του θεωρητικού πλαισίου της μελέτης. Αποδόθηκαν οι ακόλουθοι κώδικες:

- **Technostress**
 - *Techno-uncertainty*: συχνές αλλαγές και έλλειψη προειδοποίησης
 - *Techno-complexity*: εκμάθηση νέων συστημάτων παράλληλα με την εργασία
- **Burnout**
 - *Emotional strain*: άγχος και ψυχική κόπωση
 - *Digital fatigue*: αίσθηση συνεχούς εγρήγορσης και κόπωσης

Η κωδικοποίηση πραγματοποιήθηκε με ανάλυση γραμμή-προς-γραμμή (line-by-line coding). Όταν ένα απόσπασμα αντανάκλυνε περισσότερες από μία διαστάσεις της εμπειρίας, εφαρμόστηκε πολλαπλή κωδικοποίηση (multiple coding), σύμφωνα με τις αρχές της θεματικής ανάλυσης.

Η ίδια διαδικασία εφαρμόστηκε με συνέπεια σε όλα τα δεδομένα. Το NVivo υποστήριξε τη συστηματική οργάνωση και διαχείριση των κωδίκων, χωρίς να υποκαθιστά την ερμηνευτική κρίση του ερευνητή. Η επιλογή και ομαδοποίηση των κωδίκων βασίστηκε τόσο στα εμπειρικά δεδομένα όσο και στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης.

Πίνακας 7: Interviews Codes

Name	Description
Burnout	
Cognitive fatigue	Αναφέρεται στη δυσκολία συγκέντρωσης, πνευματική κόπωση και μείωση γνωστικής αντοχής λόγω συνεχούς χρήσης ψηφιακών εργαλείων ή αυξημένων τεχνολογικών απαιτήσεων.
Digital Fatigue	Κόπωση που σχετίζεται ειδικά με παρατεταμένη έκθεση σε οθόνες, ψηφιακές πλατφόρμες και πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας
Emotional strain	Συναισθηματική εξάντληση που προκαλείται από αυξημένες απαιτήσεις, συχνές τεχνολογικές αλλαγές, πίεση χρόνου και διαχείριση ψηφιακών δυσλειτουργιών.
Physical fatigue	Σωματική εξάντληση που προκύπτει από εντατική εργασία σε υπολογιστή, παρατεταμένη στάση ή υπερωριακή απασχόληση λόγω ψηφιακών δυσκολιών.
Empowerment	
Autonomy	Βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ελεύθερος να επιλέξει πώς θα χρησιμοποιήσει τα ψηφιακά εργαλεία.
Competence	Αντίληψη των εργαζομένων ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας.
Meaning - Impact	Αίσθηση ότι η χρήση ψηφιακών συστημάτων ενισχύει το νόημα της εργασίας ή την επίδραση του ρόλου.
JD-R	
Emotional Demands	Συναισθηματική επιβάρυνση από πίεση, απαιτητικές επαφές ή προσαρμογή σε συνεχή ψηφιακή μετάβαση.
Job Demands	Αυξημένος φόρτος, ταχύτητα και πίεση χρόνου λόγω χρήσης τεχνολογίας ή νέων συστημάτων.

Name	Description
Lack of resources	Απουσία υποστήριξης, οδηγιών, εργαλείων ή επαρκούς προσωπικού για να υλοποιηθεί ομαλά η ψηφιακή εργασία.
Supportive Technology	Βαθμός στον οποίο η τεχνολογία διευκολύνει (ή δυσκολεύει) την εργασία.
Workload variability	Απότομες αυξομειώσεις φόρτου λόγω τεχνολογικών αλλαγών, δυσλειτουργιών ή νέων συστημάτων.
Εκπαίδευση - Υποστήριξη	Ποιότητα και επάρκεια της εκπαίδευσης που λαμβάνει ο εργαζόμενος για χρήση ψηφιακών εργαλείων.
SET	
Lack of organizational support	Αντίληψη ότι ο οργανισμός δεν παρέχει τεχνική, ψυχολογική ή διοικητική βοήθεια.
Lack of recognition	Αίσθηση ότι η προσπάθεια του εργαζομένου δεν αναγνωρίζεται στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης.
Organizational Justice	Αντίληψη δικαιοσύνης στην κατανομή ψηφιακών καθηκόντων και ευθυνών.
Organizational support	Βαθμός στον οποίο ο οργανισμός προσφέρει πρακτική βοήθεια, τεχνική υποστήριξη και επίλυση προβλημάτων.
Perceived injustice	Αίσθηση ανισότητας σχετικά με το ποιος «φορτώνεται» τις ψηφιακές εργασίες ή τις τεχνολογικές δυσλειτουργίες.
Recognition	Αναφορά σε περιστάσεις όπου ο οργανισμός αναγνωρίζει ή αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τον κόπο των εργαζομένων.
Technostress	
Techno-complexity	Αίσθηση ότι τα ψηφιακά συστήματα είναι πολύπλοκα, δύσκολα ή απαιτούν υπερβολικές δεξιότητες.
Techno-demand	Αύξηση φόρτου ή απαιτήσεων λόγω νέας τεχνολογίας, πολλαπλών πλατφορμών ή συχνών αλλαγών.
Techno-interruption	Διακοπές, καθυστερήσεις ή τεχνικά προβλήματα που διακόπτουν τη ροή εργασίας.
Techno-	Πίεση που προκύπτει όταν η τεχνολογία επιβάλλει

Name	Description
overload	γρηγορότερους ρυθμούς, περισσότερες εργασίες ή 24/7 διαθεσιμότητα.
Techno-uncertainty	Συνεχής ασάφεια και ανασφάλεια λόγω αναβαθμίσεων, νέων συστημάτων και αλλαγών διαδικασιών.

Παράρτημα Δ : Παράδειγμα Διαδικασίας Κωδικοποίησης (NVivo)

Στο παρόν παράρτημα παρατίθενται ενδεικτικοί πίνακες κωδικοποίησης από τις matrix coding queries του NVivo, οι οποίοι αποτυπώνουν τη συσχέτιση θεματικών και υποθεματικών κατηγοριών με τους συμμετέχοντες, αποκλειστικά για λόγους μεθοδολογικής διαφάνειας. Οι πίνακες δεν χρησιμοποιούνται για ποσοτική ανάλυση ή εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων· οι αριθμητικές ενδείξεις αποτυπώνουν τη σχετική παρουσία θεματικών αναφορών και λειτουργούν επικουρικά στην ερμηνεία των ποιοτικών ευρημάτων.

Πίνακας 8: Κατανομή Υποθεματικών κατηγοριών (subcodes) ανά συμμετέχοντα

Matrix – Subcodes × Cases	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Techno-uncertainty									
Techno-overload									
Techno-interruption									
Techno-demand									
Techno-complexity									
Recognition									
Perceived injustice									
Organizational support									
Organizational Justice									
Lack of recognition									

Lack of organizational support									
Εκπαίδευση - Υποστήριξη									
Workload variability									
Supportive Technology									
Lack of resources									
Job Demands (Απαιτήσεις)									
Emotional Demands									
Meaning - Impact									
Competence									
Autonomy									
Physical fatigue									
Emotional strain									
Digital Fatigue									
Cognitive fatigue									

Σημείωση : Ο πίνακας αποτυπώνει τη συχνότητα εμφάνισης των υποθεματικών κατηγοριών στο σύνολο των συνεντεύξεων, επιτρέποντας τη συνοπτική αποτύπωση της διασποράς τους στο δείγμα.

Πίνακας 9: Κατανομή κύριων θεματικών κατηγοριών (parent codes) ανά συμμετέχοντα

Matrix Parent Codes × Cases	1	2	3	Σ4	5	6	7	8	9
Cognitive fatigue									
Digital Fatigue									
Emotional strain									
Physical fatigue									
Autonomy									
Competence									

Meaning - Impact			1	1	1	1		1		1
Emotional Demands			1	0	0	0		0	0	0
Job Demand			2	1	0	1		2		2
Lack of resources			0	0	0	1		1	0	0
Supportive Technology			0	0	0	0		0		0
Lack of organizational support			0	0	1	0		0	0	0
Lack of recognition			0	0	0	1		0	0	0
Organizational Justice			1	1	0	0		0		1
Organizational support			0	0	0	1		0		1
Perceived injustice			0	0	0	1		1	0	0
Recognition			1	2	1	0		2		1
Techno-complexity			1	2	1	4		1		1
Techno-demand			0	0	0	1		0	0	0
Techno-interruption			0	0	1	0		0	0	0
Techno			2	1	2	2		1	0	1
Techno-uncertainty			1	1	1	1		1		1

Σημείωση : Ο πίνακας παρουσιάζει τη συχνότητα εμφάνισης των κύριων θεματικών κατηγοριών ανά συμμετέχοντα, όπως προέκυψε από τη διαδικασία κωδικοποίησης.

Παράρτημα Ε : Πίνακες Κωδικοποίησης NVivo (Matrix Coding Queries)

Το παρόν παράρτημα περιλαμβάνει τους βασικούς πίνακες κωδικοποίησης (matrix coding queries) που παρήχθησαν μέσω του NVivo και χρησιμοποιήθηκαν υποστηρικτικά στη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων. Οι πίνακες δεν αξιοποιούνται ποσοτικά, αλλά λειτουργούν ως εργαλείο ελέγχου της διασποράς και της σχετικής συχνότητας θεματικών αναφορών μεταξύ των συμμετεχόντων, ενισχύοντας τη μεθοδολογική διαφάνεια της ανάλυσης.

Πίνακας Δ1. Parent Codes × Cases

Ο Πίνακας Δ1 αποτυπώνει τη συσχέτιση των κύριων θεματικών κατηγοριών με τις επιμέρους περιπτώσεις, επιτρέποντας την παρατήρηση της οριζόντιας ή διαφοροποιημένης παρουσίας τους χωρίς εξαγωγή στατιστικών γενικεύσεων. Περιλαμβάνονται οι θεματικές:

- Ψηφιακές Απαιτήσεις και Technostress
- Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)
- Οργανωσιακή Υποστήριξη και Αντιλήψεις Δικαιοσύνης
- Επαγγελματική Ενδυνάμωση (Empowerment)

Ο πίνακας δείχνει ότι θεματικές όπως οι ψηφιακές απαιτήσεις και το technostress εμφανίζονται σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, ενώ άλλες παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς την ένταση και τη συχνότητα αναφορών, στοιχείο που τεκμηριώνει τη χρήση μη γενικευτικών διατυπώσεων στο Κεφάλαιο 4.

Πίνακας Δ2. Subcodes × Cases

Ο Πίνακας Δ2 παρουσιάζει τη συσχέτιση των δευτερευουσών θεματικών κατηγοριών με τις επιμέρους περιπτώσεις, επιτρέποντας λεπτομερέστερη διερεύνηση επιμέρους διαστάσεων, όπως:

- techno-complexity, techno-uncertainty, techno-overload
- συναισθηματική, ψηφιακή, σωματική και γνωστική κόπωση
- μορφές οργανωσιακής υποστήριξης και αναγνώρισης
- διαστάσεις επαγγελματικής ενδυνάμωσης (αυτονομία, ικανότητα, νόημα)

Η ανάλυση ανέδειξε ότι ορισμένες υποθεματικές εμφανίζονται συστηματικά, ενώ άλλες πιο περιορισμένα, συμβάλλοντας στη διάκριση κεντρικών και περιφερειακών εμπειριών στο Κεφάλαιο 4.

Σχόλιο για τη χρήση των πινάκων

Οι πίνακες χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά επικουρικά στην ποιοτική ανάλυση. Η ερμηνεία βασίστηκε στο περιεχόμενο των συνεντεύξεων και στα αναδυόμενα νοηματικά μοτίβα, με τους πίνακες να επιβεβαιώνουν τη συνέπεια και τη διασπορά των θεματικών.

Παράρτημα ΣΤ: Συμπληρωματικά Ευρήματα Ανάλυσης Συχνοτήτων Λέξεων (Word Frequency)

Το παρόν παράρτημα παρουσιάζει συνοπτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων λέξεων (word frequency query), η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω του NVivo και χρησιμοποιήθηκε επικουρικά στη θεματική ανάλυση. Η ανάλυση δεν αποσκοπεί σε ποσοτική ερμηνεία, αλλά λειτουργεί υποστηρικτικά για την επιβεβαίωση της κεντρικότητας βασικών εννοιών στον λόγο των συμμετεχόντων.

Η διαδικασία εφαρμόστηκε στο σύνολο των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων, με στόχο την ανάδειξη όρων που σχετίζονται με την ψηφιακή εργασία, το εργασιακό άγχος και την οργανωσιακή εμπειρία.

Κύρια ευρήματα

Οι συχνότερα εμφανιζόμενες λέξεις και φράσεις συνδέονται με:

- την ψηφιακή εργασία και τα πληροφοριακά συστήματα (π.χ. «ψηφιακά», «σύστημα», «εργαλεία»)
- τις εργασιακές απαιτήσεις και τον φόρτο (π.χ. «απαιτήσεις», «χρόνος», «φόρτος»)
- το εργασιακό άγχος και την κόπωση (π.χ. «άγχος», «κούραση», «κόπωση», «burnout»)
- την οργανωσιακή υποστήριξη και την εκπαίδευση (π.χ. «υποστήριξη», «εκπαίδευση», «βοήθεια»)
- την επαγγελματική ενδυνάμωση και την προσαρμογή (π.χ. «ικανότητα», «εμπειρία», «προσαρμογή»)

Η παρουσία των όρων αυτών επιβεβαιώνει ότι οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων εκτείνονται πέρα από την τεχνολογία καθαυτή και εστιάζουν στις οργανωσιακές συνθήκες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τις επιπτώσεις της ψηφιακής μετάβασης στην καθημερινή επαγγελματική εμπειρία.

Μεθοδολογική αξιοποίηση

Η ανάλυση συχνοτήτων λέξεων χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά συμπληρωματικά και δεν υποκατέστησε τη θεματική ανάλυση. Τα αποτελέσματά της συνέβαλαν στην επιβεβαίωση της συνάφειας μεταξύ των κυρίαρχων εννοιών στον λόγο των συμμετεχόντων και των

θεματικών κατηγοριών της κωδικοποίησης, ενισχύοντας την εσωτερική συνοχή και τη διαφάνεια της έρευνας.