



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές»

Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης  
του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι  
της Ποινικής Δικαιοσύνης

ΕΛΕΝΗ ΓΕΩΡΓΑΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτήρης Πετρόπουλος

Κόρινθος, Οκτώβριος 2020



UNIVERSITY OF PELOPONNESE  
FACULTY OF SOCIAL AND INTERNATIONAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE  
AND INTERNATIONAL RELATIONS

Master of Arts (MA) in Governance and Public Policies

The necessity for training and evaluation of human resources  
in the public sector

Case study: Judicial Officers of Criminal Justice

ELENI GEORGAKI

Supervising Professor: Sotiris Petropoulos

Corinth, October 2020

## Υπεύθυνη Δήλωση

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Ελένη Γεωργάκη

*Στη μονάκριβή μου Κατερίνα  
με απέραντη αγάπη και θαυμασμό*

## Ευχαριστίες

Με πολλή χαρά ένα ακόμη ταξίδι στη γνώση φθάνει στο τέλος του. Σε αυτό το τελευταίο εγχείρημά μου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας μου κ. Σωτήρη Πετρόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για την ανεκτίμητη βοήθεια που μου πρόσφερε με διακριτικότητα και ευγένεια. Επιπλέον θέλω να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές μου σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, καθώς αυτόν το δύσκολο χρόνο για όλους μας, της πανδημίας του κορωνοϊού, επέδειξαν εξαιρετικό επαγγελματισμό, ξεπέρασαν τις δυσκολίες, εξέλιξαν δημιουργικά τις αντίξοες συνθήκες, ανταποκρίθηκαν με ζήλο και αγάπη στα καθήκοντά τους και συνέβαλαν στην περάτωση των σπουδών μας.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ για την αμέριστη υποστήριξη και δοτικότητα τους φίλους μου και συμφοιτητές Τζένη Γεωργαντά, που πάντα έβρισκε χρόνο για μια τελευταία ανάγνωση-επιμέλεια όλων των εργασιών μου, και Βλάση Δεληστάθη, που με συμβούλευε και έλυνε με απλό τρόπο κάθε απορία μου. Μαζί τους μοιράζομαι τα πανεπιστημιακά έδρανα από τα προπτυχιακά μου χρόνια και είμαι πολύ τυχερή που ολοκληρώσαμε μαζί κι αυτή την προσπάθεια.

Τέλος, ένα τεράστιο ευχαριστώ στους ανθρώπους της ζωής μου, στον πολύτιμο σύζυγό μου που μου συμπαραστάθηκε με υπομονή και κατανόηση, στην υπέροχη κόρη μου που με ενθάρρυνε σε κάθε δύσκολη στιγμή με πολλή αγάπη και ηρεμία, στους γλυκύτατους γονείς μου που με έμαθαν να μάχομαι στη ζωή και στα πολυαγαπημένα αδέρφια μου που πιστεύουν σε μένα και είναι πάντα δίπλα μου.

## **Περίληψη**

Η διαρκής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας του συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της απόδοσής του. Διεθνείς και εγχώριοι οργανισμοί ιδιωτικού και δημόσιου τομέα ιδρύουν και λειτουργούν εξειδικευμένα πιστοποιητικά κέντρα κατάρτισης και διαρκούς επιμόρφωσης του προσωπικού τους, με σκοπό την επικαιροποίηση των γνώσεών τους και την προσωπική βελτίωση και εξέλιξή τους. Στην παρούσα μελέτη γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης των κύριων παραμέτρων που διέπουν την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο γενικά, όσο και ειδικά για τη μελέτη περίπτωσης των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης. Αναλύονται οι βασικές δομές επιμόρφωσης στην Ελλάδα και οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη λειτουργία τους.

Συνάμα, η αξιολόγηση των εργαζομένων φαίνεται να επιφέρει αφενός σημαντικά οφέλη στους ίδιους, αφετέρου και στον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται. Τις τελευταίες δεκαετίες, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί ενσωματώνουν διαδικασίες αξιολόγησης στη λειτουργία τους για να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Στην μελέτη αυτή παρατίθενται λεπτομερείς αναφορές σχετικά με τις αξιολογήσεις που γίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό και τα οφέλη που επιφέρουν στην απόδοση των εργαζομένων. Αναλύονται οι τύποι αξιολογήσεων και οι μέθοδοι με τα οποία επιτυγχάνονται βέλτιστα αποτελέσματα μέσω αυτών και γίνεται ειδική μνεία στη διαδικασία αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης.

Για την καλύτερη κατανόηση της μελέτης περίπτωσης διερευνήθηκαν περαιτέρω οι τρόποι και τα αποτελέσματα επιμόρφωσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των δικαστικών υπαλλήλων ποινικής δικαιοσύνης, με τη διενέργεια συνεντεύξεων σε στοχευμένα επιλεγμένο προσωπικό του κλάδου.

## **Λέξεις – Κλειδιά**

Επιμόρφωση, κατάρτιση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανθρώπινο δυναμικό, δικαστικοί υπάλληλοι, ποινική δικαιοσύνη

## **Abstract**

Continuous training of human resources at all stages of their careers contributes significantly to increasing their performance. International and domestic private and public sector organizations establish and operate specialized certification centres for the continuous training of their staff, in order to update their knowledge and personal development. In the present study, we make an attempt to capture the main parameters that govern the training of human resources both generally and specifically for the case study of judicial employees of criminal justice. We analyse the basic training structures in Greece and the methods by which their optimal operation can be achieved.

At the same time, employee evaluation seems to bring significant benefits to employees and the organization in which they operate. In recent decades, more and more companies and organizations are incorporating evaluation processes into their operations to improve their efficiency. In this study, we present detailed reports on human resource assessments and the benefits of employee performance. We analyse the types of evaluations and the methods by which optimal results are achieved. We special mention the evaluation process of criminal justice officials.

To better understand the case study, the ways and results of training and evaluating the human resources of criminal justice staff were further investigated by conducting interviews with targeted selected personnel in the industry.

## **Keywords**

Training, education, evaluation, human resources, judicial officers, criminal justice

## **Περιεχόμενα**

Ευχαριστίες .....	v
Περίληψη.....	vi
Abstract .....	vii
Περιεχόμενα .....	viii
Κατάλογος Εικόνων και Πινάκων.....	x
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xi
Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1.  Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	14
1.1. Απόδοση εργαζομένων .....	14
1.2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	16
1.3. Επίδραση της επιμόρφωσης στην απόδοση των εργαζομένων.....	17
1.4. Παράμετροι διαμόρφωσης επιμόρφωσης.....	18
1.4.1. Χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων .....	18
1.4.2. Σχεδιασμός επιμόρφωσης .....	19
1.4.3. Περιβαλλοντικοί παράγοντες .....	19
1.5. Τύποι επιμόρφωσης.....	20
1.6. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας .....	21
1.7. Εκπαιδευτικές δομές επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας.....	22
1.7.1. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	23
1.7.2. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.....	24
1.7.3. Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης.....	25
1.8. Σύνοψη πρώτου κεφαλαίου.....	26
Κεφάλαιο 2.  Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
2.1. Αιτίες αξιολόγησης .....	28
2.1.1. Βελτίωση του εργαζόμενου.....	28
2.1.2. Επιμόρφωση προσωπικού .....	28
2.1.3. Καθορισμός αμοιβής προσωπικού .....	29
2.1.4. Ανατροφοδότηση εργαζόμενου .....	29
2.1.5. Βελτίωση του συστήματος προσλήψεων και προαγωγών .....	29
2.2. Κατηγορίες αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού .....	29
2.3. Τύποι αξιολογητών .....	33
2.3.1. Αξιολόγηση από προϊστάμενο .....	33
2.3.2. Αξιολόγηση από ομόλογο συνάδελφο .....	33
2.3.3. Αξιολόγηση από υφιστάμενους.....	34
2.3.4. Αυτό-αξιολόγηση .....	34
2.3.5. Αξιολόγηση από εξωτερικό συνεργάτη ή πελάτες.....	34
2.3.6. Αξιολόγηση από επιτροπές .....	35
2.3.7. Αξιολόγηση με ηλεκτρονικά μέσα.....	35
2.3.8. Κυκλική αξιολόγηση.....	35
2.4. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των οργανισμών .....	36
2.4.1. Αξιολόγηση με μεθόδους σύγκρισης .....	36
2.4.2. Αξιολόγηση με απόλυτα κριτήρια.....	37
2.4.3. Αξιολόγηση με επίτευξη αντικειμενικών στόχων.....	37
2.4.4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας .....	38



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

2.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	38
2.6. Αναγκαιότητα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....	40
2.7. Η πολιτική για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	43
2.8. Εφαρμογή ειδικής νομοθεσίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.....	46
2.9. Σύνοψη δεύτερου κεφαλαίου .....	48
Κεφάλαιο 3. Μελέτη περίπτωσης Δικαστικών Υπαλλήλων της Ποινικής Δικαιοσύνης	50
3.1. Δικαστικοί Υπάλληλοι .....	50
3.2. Επιμόρφωση Δικαστικών Υπαλλήλων.....	52
3.3. Αξιολόγηση απόδοσης .....	53
Κεφάλαιο 4. Εμπειρική ανάλυση έρευνας.....	57
4.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας .....	57
4.2. Συνεντεύξεις.....	58
4.2.1. Πρώτη συνέντευξη (08-09-2020).....	58
4.2.2. Δεύτερη συνέντευξη (09-09-2020) .....	59
4.3. Παρουσίαση συμπερασμάτων των συνεντεύξεων .....	62
Συμπεράσματα-Προτάσεις .....	64
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	68
Παράρτημα.....	76

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

## **Κατάλογος Εικόνων και Πινάκων**

Εικόνα 1 Κατηγορίες αξιολόγησης. Πηγή: (Καθαράκης, 2012).....	30
Εικόνα 2 Σύνολο χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Πηγή: (Excellence & Lean, 2020) .....	42
Εικόνα 3 Οργανόγραμμα των Δικαστηρίων στην Ελλάδα (Ιστοσελίδα Υπουργείου Δικαιοσύνης).....	51
Πίνακας 1 Κύρια χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών δομών επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας.....	23

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

## **Συντομογραφίες & Ακρωνύμια**

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού	ΑΣΕΠ
Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	ΕΣΔΔ
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Ινστιτούτο Επιμόρφωσης	ΙΝ.ΕΠ.
Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων	ΚΔΥ
Σχολή Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων	ΣΕΔΥ
Ομοσπονδία Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδος	ΟΔΥΕ
Προεδρικό Διάταγμα	Π.Δ.

## **Εισαγωγή**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος διαχείρισής του πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια για να βοηθούν τους υπαλλήλους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, έτσι ώστε οι οργανισμοί στους οποίους απασχολούνται να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους. Έτσι, τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και εργάζονται σε σχετικούς τομείς πρέπει να ενισχύουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της προσφοράς ανταμοιβών, της παροχής ποιοτικών συλληγεσίας και της ενίσχυσης της γνώσης (Fink & Longenecker, 1998, σελ. 243). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην προσέγγιση που ακολουθεί ένας οργανισμός για τη διαχείριση των υπαλλήλων του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα μέσω των προσπάθειών τους (Becker & Gerhart, 1996, σελ. 779). Οι τυπικές διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την πρόσληψη υπαλλήλων, την επιλογή και την εκπαίδευσή τους, την αξιολόγηση των επιδόσεών τους, την παρακίνηση των εργαζομένων, την αποζημίωσή τους, τη διαχείριση εργασιακών σχέσεων, την ανάπτυξη στρατηγικών για την υγεία και την ασφάλεια και, τέλος, τη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία (Noe & Kodwani, 2018, σελ. 2).

Από τις διαδικασίες αυτές, εκείνες που φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων είναι η επιμόρφωσή τους και η αξιολόγησή τους μέσω της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας. Έχει διαπιστωθεί ότι ο αποτελεσματικός και επαρκής σχεδιασμός σταδιοδρομίας, μαζί με τις εκτιμήσεις απόδοσης, την αξιολόγηση των εργαζομένων και την κατάρτιση εντός του οργανισμού έχουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων (Fink & Longenecker, 1998, σελ. 243). Έτσι, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εφαρμοστούν προσεκτικά για να επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να τελεστεί είτε ως αρχική εκπαίδευση με την εισαγωγή ενός εργαζομένου στον οργανισμό είτε ως διαρκή εκπαίδευση καθ' όλη τη σταδιοδρομία του. Η συχνότητα και το μέγεθος της επιμόρφωσης που θα δεχθεί είναι μια απόφαση που μπορεί να λάβει ο εργαζόμενος σε συμφωνία με τον οργανισμό (Arthur Jr, Bennett Jr, Edens, & Bell, 2003, σελ. 234). Η επιμόρφωση κάποιες

φορές δύναται να επιφέρει και επιπρόσθετες αποδοχές προς τους εργαζομένους (Lester, 2001, σελ. 52).

Η αξιολόγηση είναι τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως τις τελευταίες δεκαετίες και έχει ως βασικό της σκοπό τη διαρκή εγρήγορση του προσωπικού και την αποφυγή εφησυχασμού (McGregor, 1997, σελ. 82). Ακόμη, βοηθά στην υπενθύμιση αρχών και κανόνων του οργανισμού και επαναδιατύπωση ατομικών και οργανωσιακών στόχων για το μέλλον (Ikeanyiibe, 2009). Η διεκπεραίωση μιας αξιολόγησης είναι μια σύνθετη διαδικασία που πρέπει να μελετηθεί πολύ καλά πριν πραγματοποιηθεί, καθώς μπορούν να υπάρξουν διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με τις επιλογές των μεθόδων που θα εφαρμοστούν, της συχνότητας πραγματοποίησής τους, των αξιολογητών που θα επιλεγθούν και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει ο γενικός χειρισμός της διαδικασίας.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης της αναγκαιότητας που υπάρχει τόσο για επιμόρφωση, όσο και αξιολόγηση στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, με έμφαση στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης. Η θεωρητική μελέτη έγινε με διερεύνηση σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για τις ανάγκες της εμπειρικής μελέτης είναι οι συνεντεύξεις, μία από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους συλλογής υλικού, κατά την οποία ο μελετητής υποβάλλει στον συνεντευξιαζόμενο συγκεκριμένες δομημένες ερωτήσεις, ζητώντας του να τις απαντήσει με ειλικρίνεια και αξιοπιστία (Τσιώλης, 2014). Βασικό κίνητρο της ερευνήτριας είναι η διαπίστωση και καταγραφή των απόψεων των ερωτώμενων προκειμένου αυτές να αποτελέσουν προτάσεις στην έρευνα. Η επιβολή lockdown στη χώρα εξαιτίας της εξάπλωσης του ιού COVID-19 δυσχέραινε την εμπειρική ανάλυση της μελέτης, καθώς υπήρξε δυσκολία προσωπικής συνάντησης με τους συνεντευξιαζόμενους και περιόρισε το δείγμα ανάλυσης. Η δομή της εργασίας έχει ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται οι κύριες παράμετροι αξιολόγησης, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ειδική μνεία στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων ποινικής δικαιοσύνης με τη χρήση ειδικά σχεδιασμένων συνεντεύξεων, ενώ στο τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα.

## **Κεφάλαιο 1.Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ως εκπαίδευση ή επιμόρφωση ενός εργαζομένου ορίζεται η μετάδοση γνώσεων σε αυτόν σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή συγκεκριμένη δεξιότητα, με στόχο την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών του (Werner & DeSimone, 2011). Στη σχετική βιβλιογραφία ο όρος αυτός μπορεί να αντικατασταθεί με τις λέξεις «κατάρτιση», «ανάπτυξη», «εξειδίκευση» κ.ά. Ο κύριος σκοπός της επιμόρφωσης είναι να βελτιωθούν οι ικανότητες των εργαζομένων για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους (Kearney, 2010, σελ. 2). Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στη δουλειά τους εάν δεν αποκτήσουν και αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Ο Nwachukwu (2007) υποστήριξε πως η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα της λειτουργίας, της ικανότητας, της θέλησής τους και των παραγόντων κατάστασης. Κατά καιρούς, ένας οργανισμός μπορεί να έχει υπαλλήλους με ικανότητα, αποφασιστικότητα, κατάλληλο εξοπλισμό και διαχειριστική υποστήριξη, αλλά η απόδοσή τους να είναι κάτω από τις προσδοκίες. Ο λόγος για τον οποίο μπορεί να συμβαίνει αυτό ενδέχεται να σχετίζεται με την έλλειψη δεξιοτήτων και γνώσεων, που συνήθως αποκτώνται μέσω της κατάρτισης και της διαρκούς ανάπτυξης (Pelah & Ali, 2019). Επομένως, οι οργανισμοί χρειάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να διευκολύνουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Η ουσία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να γεφυρωθούν τα κενά δεξιοτήτων μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης της εργασίας και να εφοδιαστούν οι εργαζόμενοι με δεξιότητες και ικανότητες που διακρίνουν την υποδειγματική απόδοση εργασίας από τη μέση απόδοση (Robinson & Robinson, 1995).

### **1.1. Απόδοση εργαζομένων**

Στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την επιμόρφωση των εργαζομένων δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ατομική και ομαδική απόδοση των υπαλλήλων (Luo, 2006, σελ. 225). Η απόδοση γίνεται διαφορετικά αντιληπτή από τους μελετητές. Ορισμένοι την ορίζουν ως το αποτέλεσμα ή τη συμβολή των εργαζομένων για να επιτύχουν τους στόχους τους (Obasan, 2011). Άλλοι όπως ο Ngu (2010) επιβεβαιώνει ότι η απόδοση των

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

εργαζομένων είναι το συνδυασμένο αποτέλεσμα της προσπάθειας, της ικανότητας και της αντίληψης των εργασιών. Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι αρκετά επιτακτική για τα οργανωτικά αποτελέσματα και την επιτυχία. Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να είναι πολύ πιο εύκολη με τη χρήση νέας τεχνολογίας και πρακτικής, καθώς παρακινεί τους εργαζομένους να αποδίδουν αποτελεσματικά (Ramlall, 2004, σελ. 52).

Σύμφωνα με τον Luthans (2000, σελ. 36), η απόδοση των εργαζομένων είναι η ικανότητα των εργαζομένων να κάνουν συγκεκριμένη εργασία. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συμβολής ενός εργαζομένου στις εργασίες που του έχουν ανατεθεί. Με άλλα λόγια, η απόδοση των εργαζομένων είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, όχι η παραγωγικότητα ή τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Aguinis, 2009). Η απόδοση εξηγεί τις συνέπειες που προκύπτουν από τη λειτουργία μιας εργασίας ή μιας δραστηριότητας μέσα σε μια συγκεκριμένη περίοδο σε συνδυασμό με τους οργανωτικούς στόχους.

Ο Armstrong (2006, σελ. 496) ισχυρίζεται ότι η απόδοση είναι η ανάπτυξη ποσοτικοποιημένων στόχων, και δεν είναι μόνο θέμα το τι επιτυγχάνουν οι άνθρωποι, αλλά και πώς το επιτυγχάνουν. Η υψηλή απόδοση βοηθάει περισσότερο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και καθηκόντων. Οι Yusrizal and Halim (2009, σελ. 33) περιγράφουν την απόδοση των εργαζομένων ως μια πράξη επίτευξης και έκθεσης δεξιοτήτων. Παρόμοια, οι Borman, Ilgen, Klimoski, and Weiner (2003, σελ. 39) αναφέρουν πως η απόδοση είναι η συνολική αναμενόμενη αξία ενός οργανισμού που λαμβάνεται μέσω των διακριτών επεισοδίων απόδοσης που πραγματοποιεί ένα άτομο σε μια τυπική χρονική περίοδο. Ο Rashidpoor (2000) υποστηρίζει ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που εμφανίζει ένα άτομο σε σχέση με τη δουλειά του, με άλλα λόγια η μέτρηση της αποδοτικότητας που αποκτήθηκε λόγω του τρόπου εργασίας του ατόμου.

Λαμβάνοντας υπόψη τους ορισμούς που αναφέρθηκαν στην παρούσα ενότητα, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η απόδοση είναι το έργο που μπορεί να επιτευχθεί από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων σε έναν οργανισμό είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά σύμφωνα με την αρχή και τα καθήκοντα ευθύνης του/τους, σε μια προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του σχετικού οργανισμού.

## **1.2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Ανεξάρτητα από τις διαφορές στον ορισμό της επιμόρφωσης που δίνουν οι διάφοροι συγγραφείς, η έννοια της εκπαίδευσης παραμένει ίδια και αναφέρεται ουσιαστικά στην ανάπτυξη μεμονωμένου υπαλλήλου. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης θα χρησιμοποιείται ο όρος επιμόρφωση. Η επιμόρφωση είναι ίσως μία από τις πιο γνωστές τεχνικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Anitha, 2014, σελ. 308). Προσανατολίζει και εξειδικεύει έναν εργαζόμενο στις ανάγκες ενός οργανισμού, με σκοπό τη μέγιστη απόδοση και την επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Επιμόρφωση σύμφωνα με τον Gary Dessler (2011) σημαίνει να μεταδοθεί στους υπαλλήλους η ικανότητα που χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους. Ο Armstrong (2006, σελ. 174) ορίζει την επιμόρφωση ως την τυπική και συστηματική τροποποίηση της συμπεριφοράς μέσω της μάθησης που συμβαίνει ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της προγραμματισμένης εμπειρίας.

Η επιμόρφωση είναι μια συνεχής διαδικασία για την απόκτηση συγκεκριμένων πληροφοριών, την αύξηση των δεξιοτήτων και την εκμάθηση εννοιών, κανόνων ή στάσεων, προκειμένου να προωθηθεί η αποτελεσματικότητα σε μια συγκεκριμένη εργασία (Fajana, 2002). Η επιμόρφωση είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία επαγωγής στάσεων και μεταδόσεων δεξιοτήτων απαραίτητων για την αποτελεσματική χρήση των ιδεών και τη μεταφορά εμπειρίας, επομένως θεωρεί την εκπαίδευση ως οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα που κατευθύνεται προς την απόκτηση της συγκεκριμένης γνώσης και δεξιοτήτων για τους σκοπούς του επαγγέλματος ή της εργασίας (Cole, 2002).

Ο σκοπός ενός εργαζομένου είναι να αναπτύξει τις ικανότητές του και να ικανοποιεί περαιτέρω τις ανάγκες του οργανισμού στον οποίο ανήκει (Wanous & Reichers, 2000, σελ. 437). Η επιμόρφωση είναι μια συνεχής διαδικασία απόκτησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων, ταλέντων και γνώσεων ενός υπαλλήλου προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (Kearney, 2010, σελ. 4). Ο Fischer (2011, σελ. 768) δηλώνει ότι η κατάρτιση είναι μια προγραμματισμένη προσπάθεια μιας εταιρείας για τη διευκόλυνση της εκμάθησης των εργαζομένων σχετικά με τις ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες ή συμπεριφορές που είναι κρίσιμες για την επιτυχή απόδοση της εργασίας.



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Επιπλέον, ο Nwachukwu (2007) δηλώνει ότι η επιμόρφωση είναι μια οργανωτική προσπάθεια για να βοηθήσει τους ανθρώπινους πόρους να αποκτήσουν βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των λειτουργιών για τις οποίες προσλήφθηκαν ή απασχολούνται. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Ikeanyi (2009) εξηγεί ότι η επιμόρφωση είναι η διαδικασία βοήθειας ενός υπαλλήλου να αποκτήσει βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών που του έχουν ανατεθεί. Εκτός από αυτό, ο Oribabor (2000, σελ. 22) υποστηρίζει ότι η επιμόρφωση έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει την τεχνική και μηχανική ικανότητα του προσωπικού, τόσο για διευθυντικό όσο και για μη διευθυντικό προσωπικό. Σύμφωνα με τον Onah (2008), η επιμόρφωση οργανώνει και συντονίζει την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που χρειάζεται ένα άτομο για να κυριαρχήσει μια δεδομένη κατάσταση ή να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία μέσα σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Τις περισσότερες φορές, όταν ένας οργανισμός ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής, οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν κάποια μορφή επιμόρφωσης για να προσαρμοστούν στις οργανωτικές μεθόδους και τα συστήματα του οργανισμού. Η κατάρτιση αυτή καλείται επιχειρησιακή ή τεχνική διδασκαλία που βοηθά τους εργαζομένους να μάθουν πώς να κάνουν τη δουλειά για την οποία προσλαμβάνονται.

### **1.3. Επίδραση της επιμόρφωσης στην απόδοση των εργαζομένων**

Η επιμόρφωση των εργαζομένων παίζει ζωτικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης, καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην τοποθέτηση οργανισμών σε καλύτερη θέση για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να παραμείνουν στην κορυφή (Wright & Geroy, 2001, σελ. 587). Η ικανότητα των εργαζομένων αλλάζει μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης και βελτιώνεται όχι μόνο η συνολική απόδοση των εργαζομένων για την αποτελεσματική εκτέλεση των τρεχουσών θέσεων τους, αλλά επίσης ενισχύονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η στάση των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για τη μελλοντική τους εργασία, συμβάλλοντας έτσι στην ανώτερη οργανωτική απόδοση (Sahinidis & Bouris, 2008, σελ. 65).

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι η επιμόρφωση βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, δημιουργεί οφέλη που σχετίζονται με τη βελτίωση της απόδοσης τόσο για

τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό, επηρεάζοντας θετικά την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφοράς των εργαζομένων (Arriah, 2010, σελ. 7). Οι ικανότητες των εργαζομένων αλλάζουν μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης που επηρεάζουν την αύξηση της απόδοσης της εργασίας. Έτσι, συμβάλλοντας στην ανώτερη οργανωτική απόδοση μέσω της κατάρτισης, αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων και τους επιτρέπουν να εφαρμόζουν αποτελεσματικά την εργασία τους και να επιτυγχάνουν σταθερούς στόχους με ανταγωνιστικό τρόπο (Wright & Geroy, 2001). Η εκπαίδευση βελτιώνει την ατομική και ομαδική απόδοση καθώς μειώνει το επίπεδο της δυσαρέσκειας, των καταγγελιών, της απουσίας τους από τις υποχρεώσεις τους και του κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Η άμεση ικανοποίηση που σχετίζεται με την αίσθηση του επιτεύγματος και της γνώσης αναπτύσσει τις εγγενείς ικανότητές τους (Rothwell & Kazanas, 2006).

#### **1.4. Παράμετροι διαμόρφωσης επιμόρφωσης**

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθησαν από τους Baldwin and Ford (1988, σσ. 65-66) έδειξαν ότι η μετάδοση της εκπαίδευσης βασίζεται σε τρεις παραμέτρους: τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων (ή μεμονωμένοι παράγοντες), το σχεδιασμό επιμόρφωσης και το περιβάλλον εργασίας (ή περιβαλλοντικοί παράγοντες).

##### **1.4.1. Χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων**

Οι ερευνητές έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία επιμόρφωσης (Warr, Allan, & Birdi, 1999, σελ. 354). Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το κίνητρο επίτευξης που έχουν, ο τόπος ελέγχου, το άγχος, η γνωστική ικανότητα, η αυτό-αποτελεσματικότητα, η ευσυνειδησία, το κίνητρο για μάθηση και το σθένος των καταρτιζόμενων (Kontoghiorghes, 2004, σελ. 211). Άλλα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τη συμμετοχή στην εργασία, την ικανοποίηση από την εργασία, τον οργανωτικό κινισμό και την οργανωτική δέσμευση (Velada & Caetano, 2007, σελ. 285). Επίσης, το κίνητρο για τη μετάδοση της επιμόρφωσης είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα και η προσωπικότητα των εργαζομένων, και μάλιστα μπορούν να επηρεάσουν τη μετάδοση της επιμόρφωσης άμεσα ή έμμεσα (Burke & Hutchins, 2007, σελ. 266; Cheng & Ho, 2001, σελ. 107; Kontoghiorghes, 2004, σελ. 211). Τέλος, η ετοιμότητα των εκπαιδευόμενων και το κίνητρο να παρακολουθήσουν κάποια

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

επιμόρφωση, η φυσική και γνωστική ικανότητα μετάδοσης της κατάρτισης αποδείχθηκαν ότι επηρεάζουν θετικά τη μεταφορά στη διαδικασία εκπαίδευσης (Burke & Hutchins, 2007, σσ. 268-271).

#### **1.4.2. Σχεδιασμός επιμόρφωσης**

Η δεύτερη ομάδα παραμέτρων που έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στη μετάδοση της επιμόρφωσης έχει να κάνει με το σχεδιασμό αυτής. Ο σχεδιασμός βοηθά στην παροχή οδηγιών στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μεταδοθεί η επιμόρφωση (Cheng & Ho, 2001, σελ. 110), να παρέχει οδηγίες για το πώς να μεταφέρει γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία. Ο Holton III (1996, σελ. 8) τονίζει ότι για αποτελεσματικό σχεδιασμό μεταφοράς η επιμόρφωση θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης επηρεάζει την τελική μετάδοσή της (Velada & Caetano, 2007, σελ. 284). Δηλαδή, όταν το προσωπικό καταλαβαίνει πώς να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει διδαχθεί μόλις επιστρέψει στη δουλειά, είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει σε επιτυχημένη μετάδοση σε τρίτους (Holton III, Bates, & Ruona, 2000, σελ. 356). Ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης επηρεάζει επίσης την αυτό-αποτελεσματικότητα, την απόδοση και τα κίνητρα μετάδοσης σε τρίτους (Holton III, 2005, σσ. 39-42).

#### **1.4.3. Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτέλεσαν αντικείμενο πολλών εμπειρικών μελετών οργάνωσης-επιμόρφωσης. Η αναδυόμενη προοπτική της μετάδοσης επιμόρφωσης αναγνωρίζει την εκπαίδευση ως μια πολύπλοκη και πολύπλευρη διαδικασία που μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες εντός του χώρου εργασίας (Holton III, 1996, σελ. 8; Velada & Caetano, 2007, σελ. 284). Οι ερευνητές επιβεβαίωσαν ότι οι προσπάθειες επιμόρφωσης είναι απίθανο να οδηγήσουν σε θετικές αλλαγές στην απόδοση της εργασίας, εκτός εάν οι πρόσφατα εκπαιδευμένες δεξιότητες μεταφερθούν στο εργασιακό περιβάλλον (Salas, Weaver, & Shuffler, 2012). Επίσης, οι έρευνες υποστήριξαν τη σημασία των περιβαλλοντικών παραγόντων στην ικανότητα του εκπαιδευόμενου να εφαρμόσει, να διατηρήσει και να γενικεύσει νέες ικανότητες στην εργασία (Baldwin & Ford, 1988, σελ. 66; Velada & Caetano, 2007, σελ. 288). Πράγματι, οι παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη

στήριξη των πολιτικών του οργανισμού τους προς την επιμόρφωση, την υποστήριξη των εποπτικών αρχών και των συναδέλφων τους, τις διαθέσιμες ευκαιρίες για εκτέλεση και την επάρκεια των πόρων στο χώρο εργασίας (Chiaburu, 2010, σελ. 53; Grossman & Salas, 2011, σσ. 106-113). Αυτές οι αντιλήψεις μπορούν να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τη μετάδοση της επιμόρφωσης στο χώρο εργασίας.

## **1.5. Τύποι επιμόρφωσης**

Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιμόρφωσης που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός ανάλογα με τους κύριους στόχους της επιμόρφωσης και αυτοί περιγράφονται παρακάτω (Obi-Anike & Ekwe, 2014, σελ. 68):

1. Προσανατολισμός / Επαγωγική κατάρτιση: είναι η επιμόρφωση που δίνεται στον εργαζόμενο αμέσως μετά την έναρξη της απασχόλησης για να εισάγει τα νέα μέλη του προσωπικού στη θέση εργασίας τους. Αναφέρεται κυρίως στην απόκτηση νέων υπαλλήλων στον οργανισμό. Αυτή η εκπαίδευση στοχεύει στο να εξοικειωθούν όλοι οι νεοεισερχόμενοι με τους στόχους, τη δομή, την κουλτούρα, το εργασιακό πρότυπο και άλλους όρους απασχόλησης του οργανισμού.
2. Επιμόρφωση στον οργανισμό: είναι η εκπαίδευση που είναι κατάλληλη για πρόσφατα προσληφθέν προσωπικό. Κάθε μέλος του προσωπικού χρειάζεται κάποια επαγγελματική γνώση σχετικά με διάφορους κανόνες και κανονισμούς της κυβέρνησης, τις οικονομικές συναλλαγές, τη διοικητική ικανότητα, τις δεξιότητες επικοινωνίας, τη σύνταξη αναφορών, την ικανότητα ηγεσίας κ.λπ.
3. Επιμόρφωση στην εργασία: είναι η επαγγελματική εκπαίδευση που λαμβάνεται απευθείας στη δουλειά, και επομένως συχνά ονομάζεται εκπαίδευση «κατά την εργασία». Χρησιμοποιείται κυρίως για να διδάξει στους εργαζόμενους πώς να κάνουν τις τρέχουσες δουλειές τους. Ένας εκπαιδευτής, επόπτης ή συνάδελφος λειτουργεί ως εκπαιδευτής.
4. Κατάρτιση ανάπτυξης καριέρας: Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι η συνεχής απόκτηση ή βελτίωση δεξιοτήτων και γνώσεων, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας απασχόλησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, σε συνδυασμό με δραστηριότητες προγραμματισμού σταδιοδρομίας. Οι δεξιότητες εργασιακής ικανότητας είναι εκείνες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση της

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

δουλειάς κάποιου. Οι δεξιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι οι δεξιότητες και οι γνώσεις που υπερβαίνουν το πεδίο της περιγραφής της εργασίας του εργαζομένου, αν και μπορεί έμμεσα να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας.

5. Ανανέωση επιμόρφωσης: είναι η εκπαίδευση που κρατά ενημερωμένους τους ειδικούς, τους διαχειριστές, τους λογιστές, τους επόπτες και τους πρώτους εργαζόμενους και τους επιτρέπει να προσθέσουν στις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν ήδη.

## **1.6. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας**

Σύμφωνα με τον επικαιροποιημένο κώδικα δημοσίων υπαλλήλων, η υπηρεσιακή επιμόρφωση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015, σελ. 20). Η εκπαίδευση που μπορεί να λάβει ένας υπάλληλος του δημοσίου τομέα δύναται να γίνει με ποικίλους τρόπους: με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015, σελ. 26). Τα προγράμματα αυτά εκτελούνται τόσο στην Ελλάδα στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), όσο και στο εξωτερικό.

Η επιμόρφωση κατά την εισαγωγή ενός εργαζομένου στην υπηρεσία του θεωρείται υποχρεωτική και για τους δύο εμπλεκόμενους, δηλαδή την υπηρεσία και τον εργαζόμενο. Η επιμόρφωση νεοεισερχόμενου υπαλλήλου γίνεται τα δύο πρώτα χρόνια υπηρεσίας του και στοχεύει στην εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα και τα καθήκοντα της υπηρεσίας του. Απαραίτητη προϋπόθεση για να προαχθεί ένας δημόσιος υπάλληλος θεωρείται η επιτυχής ολοκλήρωση της εισαγωγικής του εκπαίδευσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015, σελ. 20).

Μετά το πέρας της εισαγωγικής επιμόρφωσης, οι υπηρεσίες δημοσίου τομέα υποχρεούνται να επιμορφώνουν τους υπαλλήλους τους καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξαρτήτως κατηγορίας, κλάδου, ειδικότητας και του βαθμού τους. Η επιμόρφωση που θα λάβουν οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δύναται να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας τους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015, σελ. 20).

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Η μετεκπαίδευση στοχεύει στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων των υπαλλήλων, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα δίνεται ειδική άδεια παρακολούθησης μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που εκτελούνται σε αναγνωρισμένα πανεπιστήμια του εσωτερικού ή του εξωτερικού, είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Τ.Ε.Ι. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2015, σελ. 20).

## **1.7. Εκπαιδευτικές δομές επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας**

Η Ελλάδα από τα πρώιμα χρόνια της δημιουργίας νεοσύστατου κράτος εντόπισε ως σημαντικό στοιχείο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα την παροχή επιμορφωτικής εκπαίδευσής τους. Η πρώτη εμφάνιση της έννοιας του σχολείου για εκπαιδευτικούς στόχους των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας υπήρξε το 1906, με την υποβολή σχετικού νομοσχεδίου στο Κοινοβούλιο από τον Υπουργό Οικονομικών. Ωστόσο, τότε το νομοσχέδιο καταψηφίστηκε και ο αρχικός σχεδιασμός δεν προχώρησε (Δούκας, 2011).

Το 1911, το Ελληνικό Σύνταγμα αναθεωρήθηκε και μαζί με αυτό αναδιαμορφώθηκε το καθεστώς εργασίας των μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων. Η σκέψη για την ίδρυση μιας σχολής επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αρχίζει να ωριμάζει και να φαίνεται πια περισσότερο πιθανή προς υλοποίηση (Δούκας, 2011) .

Χρειάστηκε περισσότερο από μισός αιώνας για να προχωρήσει η ελληνική κυβέρνηση σε ίδρυση μιας σχολής εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό έγινε τελικά το 1975, με την ίδρυση της Σχολής Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων (ΣΕΔΥ). Η ΣΕΔΥ λειτούργησε ως εκπαιδευτική δομή για υπηρετούντες και όχι για υποψήφιους υπαλλήλους. Το κύριο μειονέκτημα της σχολής ήταν πως χρησιμοποιήθηκε κατά βάση από τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα που ήθελαν να ανέλθουν επαγγελματικά (Δούκας, 2011).

Η πρώτη ολοκληρωμένη και οργανωμένη προσπάθεια ίδρυσης εκπαιδευτικής δομής για τις ανάγκες της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται τη δεκαετία του 1980,

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

με την ίδρυση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τις οποίες Εκπαιδευτικές Μονάδες αποτελούν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) με τον νόμο 1388/1983 (Νόμος 1388 ΦΕΚ Α΄ 113/29.8.1983).

**Πίνακας 1 Κύρια χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών δομών επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας**

<b>Εκπαιδευτική Δομή Επιμόρφωσης</b>	<b>Έτος ίδρυσης</b>	<b>Τρόπος συμμετοχής</b>	<b>Διάρκεια συμμετοχής</b>
Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	1983	Με εισαγωγικό διαγωνισμό	18-30 μήνες
Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης	1983	Με εισαγωγικό διαγωνισμό	18-30 μήνες
Ινστιτούτο Επιμόρφωσης	1997	Ύστερα από αίτηση παρακολούθησης	14-98 ώρες ανάλογα με τη θεματική ενότητα που επιλέγει ο καταρτιζόμενος

### **1.7.1. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης**

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ιδρύθηκε το 1983 με έδρα την Αθήνα με πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια (Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2020). Η αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

1. Η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων δημοσίου τομέα.
2. Η επιμόρφωση των αιρετών οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
3. Η διαμόρφωση στελεχών κατάλληλα εκπαιδευμένα για τη δημόσια διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.
4. Η διεξαγωγή ερευνών και παροχή πορισμάτων έρευνας στα αρμόδια υπουργεία με στόχο τη χάραξη στρατηγικής για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και τη διαμόρφωση οργανωτικών αλλαγών όπου κρίνεται αναγκαίο.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

5. Η διαρκής συνεισφορά για τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω ερευνών και μελετών.
6. Η ενίσχυση των διαδικασιών για την εκτέλεση των μεταρρυθμιστικών ενεργειών του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών που διεξάγει.
7. Η θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για τον έλεγχο της εξέλιξης της επιμόρφωσης που λαμβάνουν σε ατομικό επίπεδο.

Στις βασικές λειτουργίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συμπεριλαμβάνονται η εκπόνηση μελετών και διεξαγωγή ερευνών, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η συμμετοχή σε διαγωνιστικές διαδικασίες, η πιστοποίηση του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, η πιστοποίηση των χώρων εκπαίδευσης, του εκπαιδευτικού εξοπλισμού και τη συνολικής διοικητικής και επιστημονικής υποστήριξης υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων.

### **1.7.2. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης**

Η Ε.Σ.Δ.Δ. εκπαιδεύει άτομα για τη στελέχωση της κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης (Νόμος 1388 ΦΕΚ Α΄ 113/29.8.1983). Στα πλαίσια λειτουργίας της εφαρμόζει ένα δομημένο πρόγραμμα σπουδών με στόχο την εκπαίδευση ατόμων διοικητικής ικανότητας με εξοικείωση με σύγχρονα τεχνολογικά πρότυπα επικοινωνίας και πληροφόρησης. Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο της σχολής διαχωρίζεται σε τρεις φάσεις:

1. Η πρώτη φάση είναι κοινή για όλους τους σπουδαστές.
2. Η δεύτερη φάση διαμοιράζει τους σπουδαστές ανάλογα με την εξειδίκευση που επιθυμούν να λάβουν σε επτά τμήματα: το Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης, το Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης, το Τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης, το Τμήμα Κοινωνικής Κατεύθυνσης, το Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης, το Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων και το Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης για τη δημιουργία στελεχών εξειδικευμένων σε θέματα τουριστικής πολιτικής.



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

3. Στην τρίτη φάση λειτουργεί τμήμα διυπουργικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης για σπουδαστές που προορίζονται για στελέχωση θέσεων που θα αντιμετωπίζουν και θα συντονίζουν αποτελεσματικά τα θέματα διυπουργικού χαρακτήρα.

Η εισαγωγή των σπουδαστών στην Ε.Σ.Δ.Δ. γίνεται έπειτα από διαγωνιστική διαδικασία με εξετάσεις, στις οποίες ο συνολικός αριθμός των εισακτέων ορίζεται κάθε φορά από τη σχολή, αλλά δεν μπορεί να υπερβεί τους διακόσιους. Δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό έχουν κάτοχοι πτυχίου Ανώτατης Εκπαίδευσης Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού τομέα της ημεδαπής ή ισότιμου πτυχίου της αλλοδαπής, οι οποίοι συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις διορισμού σε δημόσια υπηρεσία, καθώς και υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η εκπαίδευση στην Ε.Σ.Δ.Δ. διαρκεί 18 έως 30 συνολικά μήνες χωρίς διακοπές. Η Σχολή λειτουργεί όλες τις εργάσιμες μέρες.

### **1.7.3. Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης**

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) είναι ο επίσημος φορέας του κράτους που είναι αρμόδιος για την ενημέρωση και ειδική επιμόρφωση των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, των δημοσίων λειτουργών και των αιρετών οργάνων των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Η επιμόρφωση από το ΙΝ.ΕΠ. δεν παρέχει κάποιο τίτλο στους υπαλλήλους και είναι ανεξάρτητη από οιαδήποτε προπτυχιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση που παρέχουν τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.

Τα προγράμματα σπουδών καθορίζονται, ετησίως, από το Δ.Σ. του Κέντρου έπειτα από εισήγηση του εκπαιδευτικού συμβουλίου υπό το πρίσμα των κατευθύνσεων και αναγκών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. και δύναται να διαρκέσουν έως 6 μήνες. Απευθύνονται αδιάκριτα σε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων, σε οποιοδήποτε στάδιο της σταδιοδρομίας τους και επιδιώκουν στην ενημέρωση, τον εκσυγχρονισμό και την ανακύκλωση γνώσεων και εμπειριών.

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων δύναται να τελεστεί ταυτόχρονα ή διαδοχικά σε διάφορα σημεία της χώρας ανάλογα με το περιεχόμενο του κλάδου στον οποίο υπηρετεί ο υπάλληλος. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προγράμματα του Ινστιτούτου κρίνεται ως υποχρεωτική.

## **1.8. Σύνοψη πρώτου κεφαλαίου**

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο για τις ανάγκες που προκύπτουν στην καθημερινότητά τους είναι ένα καίριας σημασίας ζήτημα για όλα τα εργασιακά καθεστάτα, συμπεριλαμβανομένου αυτού του δημόσιου τομέα. Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια εκτενής προσπάθεια ανάλυσης των κύριων παραμέτρων που αφορούν στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο γενικά, όσο και ειδικά στον δημόσιο τομέα. Αναλύθηκαν οι τύποι επιμόρφωσης και η επίδραση που ασκεί κάθε ένας από αυτούς στην απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, περιγράφηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, με ειδική μνεία στις κύριες εκπαιδευτικές δομές που λειτουργούν για την επιμόρφωση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Όπως διαφαίνεται από την ανάλυση αυτή, ο τομέας της επιμόρφωσης στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο και αφορά κυρίως στην εισαγωγική εκπαίδευση που λαμβάνεται και πολύ λιγότερη στη διαρκή εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια ενασχόλησής τους στον δημόσιο τομέα. Ως εκ τούτου, προκύπτει μια αδυναμία προσωπικής εξέλιξης και βελτίωσής τους που θα μπορούσε να συμβάλει στη γενική ανάπτυξη των δημόσιων υπηρεσιών.

## **Κεφάλαιο 2. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τις τελευταίες δεκαετίες, η λειτουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού παρουσίασε δραστικές και ουσιώδεις αλλαγές στο ρόλο, στην κατάσταση και στην επιρροή που ασκεί σε έναν οργανισμό (Ngo, Lau, & Foley, 2008, σελ. 73). Αρκετοί παράγοντες, όπως δημογραφικές αλλαγές κοινωνικού και εργατικού δυναμικού, αύξηση της σημασίας της στρατηγικής διαχείρισης και μείωση της πίεσης των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των οικονομικών επιρροών συνέβαλαν στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτικής λειτουργίας (Rogers & Wright, 1998, σελ. 8). Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μελετά τη σημασία των ανθρώπων σε σχέση με τους οικονομικούς και φυσικούς πόρους (Bodin & Crona, 2008, σελ. 1). Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κόστος για κάθε οργανισμό, η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του μπορεί να επηρεάσει τη συνολική επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού. Πράγματι, ορισμένοι οργανισμοί έχουν αποτύχει λόγω αναποτελεσματικών πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό (Tung, 1984, σελ. 129).

Σήμερα η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται μια μοναδική ευκαιρία για βελτίωση της παραγωγικότητας. Όμως, η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν επιτυγχάνεται μόνο από την αύξηση της παραγωγής (Koch & McGrath, 1996, σσ. 335-336), αλλά μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά από την αξιολόγηση των προγραμμάτων που απευθύνονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Clements-Croome & Kaluarachchi, 2000, σελ. 129). Η αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ενισχύει την προσπάθεια των οργανισμών να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητά τους. Χωρίς αυτή είναι πολύ δύσκολο να αποδειχθεί ότι η εκπαίδευση μπορούσε να συμβάλει σε βελτιώσεις ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Pfeffer & Veiga, 1999, σελ. 40).

Στην πραγματικότητα, η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προστατεύσει την παραγωγικότητα καθώς και να την τονώσει, να απομονώσει τις επιχειρήσεις από ελλείψεις δεξιοτήτων προετοιμάζοντας τους υπαλλήλους για τρέχουσες και μελλοντικές θέσεις εργασίας. Τα προβλήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού μελετήθηκαν και συνεχίζουν να ερευνώνται διαρκώς από πολυάριθμους μελετητές (Kirkpatrick, 1994; Kraiger, Ford, & Salas, 1993, σσ. 313-320; Phillips, 1996). Ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης, λίγοι στην πραγματικότητα

αξιολογούν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Κατά την αξιολόγηση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να εξεταστεί πώς οι οργανισμοί επιτρέπουν στο εργατικό δυναμικό να αναπτύξει το πλήρες δυναμικό του (Mann, 1996, σελ. 14). Στην ενότητα αυτή μελετάται ο ρόλος της αξιολόγησης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.1. Αιτίες αξιολόγησης**

Οι λόγοι για τους οποίους εκτελείται μια αξιολόγηση σε έναν εργασιακό χώρο ποικίλλουν ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες που έχει κάθε ένας από αυτούς. Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) συνοψίζουν τους λόγους αξιολόγησης σε πέντε κατηγορίες: για τη βελτίωση του εργαζόμενου, για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, τον καθορισμό της αμοιβής προσωπικού, για την ανατροφοδότηση εργαζόμενου και για την εξέλιξη του συστήματος προσλήψεων και προαγωγών.

### **2.1.1. Βελτίωση του εργαζόμενου**

Ένας από τους λόγους ανάγκης περάτωσης αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι η ποιοτική βελτίωσή του σε μεγέθη απόδοσης και παραγωγικότητας. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες και τις ελλείψεις τους, που μειώνουν την απόδοσή τους από το επιθυμητό στόχο. Η αξιολόγηση που γίνεται για τη βελτίωση του εργαζομένου έχει ετήσια ή εξαμηνιαία συχνότητα και γίνεται από έναν προϊστάμενο μέλος του οργανισμού σε έναν υφιστάμενο. Από κοινού τα δύο μέλη της αξιολόγησης θέτουν στόχους για το βραχυπρόθεσμο μέλλον και ορίζουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα βάσει του οποίου θα πρέπει να εκτελεστούν αυτοί.

### **2.1.2. Επιμόρφωση προσωπικού**

Από την περάτωση μιας αξιολόγησης σε πολλές περιπτώσεις διαφαίνονται ελλείψεις των εργαζομένων και ως εκ τούτου προκύπτει ανάγκη επιμόρφωσής τους. Τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού πραγματοποιούν την αξιολόγηση και συγκεντρώνουν τα σημεία αποδοτικότητας των εργαζομένων που χρήζουν επιμόρφωσης. Έπειτα, οργανώνουν ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης που θα καλύψει τα κενά κατάρτισης των εργαζομένων και

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

ορίζουν τους εκπαιδευτές και τις ώρες εκπαίδευσης. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση του οργανισμού.

### **2.1.3. Καθορισμός αμοιβής προσωπικού**

Υπό ορισμένες συνθήκες, ένας οργανισμός θέλει να κάνει αναπροσδιορισμό των χρηματικών αμοιβών που δίνει στους εργαζόμενους του. Για να προσδιοριστούν οι μισθοί που αντιστοιχούν σε κάθε εργαζόμενο, πρέπει να περάσουν όλοι οι εργαζόμενοι από αξιολόγηση και να κριθεί η απόδοσή τους. Με βάση αυτή καθορίζεται η αμοιβή τους. Η διαδικασία αυτή δίνει κίνητρα βελτίωσης των εργαζομένων.

### **2.1.4. Ανατροφοδότηση εργαζόμενου**

Η έννοια της ανατροφοδότησης του εργαζόμενου παίζει το ρόλο υπενθύμισης προς τους εργαζομένους ενός οργανισμού. Ο εργαζόμενος αξιολογείται και κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, αναγνωρίζει τις αδυναμίες ή τα προσόντα του και πληροφορείται τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διαχειριστεί τις εκάστοτε συνθήκες με βέλτιστο τρόπο. Ταυτόχρονα, οι αξιολογητές και οι εργαζόμενοι συζητούν και αναλύουν όλα τα επιμέρους στάδια εργασίας και ως εκ τούτου ο εργαζόμενος λαμβάνει πληροφορίες για τυχόν παραλείψεις που κάνει πάνω στην εργασία του.

### **2.1.5. Βελτίωση του συστήματος προσλήψεων και προαγωγών**

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο καθορισμού των προσλήψεων, προαγωγών ή υποβιβασμών των εργαζομένων ενός οργανισμού. Ο οργανισμός διακρίνει τα δυνατά της ή αδύναμά της άτομα και αναλόγως λαμβάνει τις αποφάσεις της για τις θέσεις που θα πρέπει να αναλάβει ο καθένας από αυτούς.

## **2.2. Κατηγορίες αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού**

Ο Καθαρακής, 2012, (σσ. 60-63) συγκέντρωσε και κατηγοριοποίησε τους τύπους αξιολογήσεων ανθρώπινου δυναμικού που υπάρχουν στη συγγενή βιβλιογραφία, όπως φαίνεται στην εικόνα 1.



**Εικόνα 1 Κατηγορίες αξιολόγησης. Πηγή: (Καθαράκης, 2012)**

Σύμφωνα με αυτή την κατηγοριοποίηση διακρίνονται οι εξής ομάδες:

#### 1. Ψευδοαξιολόγηση (Pseudo-evaluation)

- Πολιτικά ελεγχόμενη (Politically controlled): γίνεται σε περιόδους αστάθειας για να αποπροσανατολίσει την κοινωνία (Stufflebeam & Webster, 1980, σελ. 10). Συνηθέστερη αιτία διενέργειας αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι η αποφυγή πολιτικού κόστους και η διασφάλιση της οικονομικής και πολιτικής σταθερότητας. Η αξιολόγηση αυτή δεν θεωρείται αντικειμενική ή αληθής. Διενεργείται από μη εξειδικευμένα άτομα.
- Δημόσιες Σχέσεις (Public relations): η αξιολόγηση διενεργείται για σχηματισμό ή διατήρηση της θετικής εικόνας του αξιολογητή προς την κοινωνία. Δεν αποτελείται από αντικειμενικά κριτήρια και εξασφαλίζει την εύρεση στοιχείων που μπορεί να φανούν ωφέλιμα στο μέλλον για τα άτομα που τίθενται υπό αξιολόγηση.

#### 2. Αντικειμενική, ελίτ, οιονεί αξιολόγηση (Objectivist, elite, quasi-evaluation)

- Πειραματική Έρευνα (Experimental research): εφαρμόζεται σε εκπαιδευτικές αξιολογήσεις για να καθοριστούν σχέσεις ανάμεσα σε εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές των ατόμων υπό αξιολόγηση.
- Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών (Management information systems): συνηθίζεται σε επιστημονικά προγράμματα και έρευνες που επιθυμούν να λάβουν επιδότηση και απαιτείται η διενέργεια αξιολόγησης για τη χρηματοδότησή τους. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μορφής είναι η αναλυτική επισήμανση επιστημονικών στοιχείων.
- Έλεγχος Προγραμμάτων (Testing programs): Χρησιμοποιείται για εκπαιδευτικές αξιολογήσεις και συγκρίνει τις αξιολογήσεις διαφορετικών ατόμων σε καθορισμένους ελέγχους. Αποτελεί μία από τις πιο έγκυρες μεθόδους αξιολόγησης με μικρά περιθώρια αμφισβήτησης.
- Με βάση τους στόχους (Objectives – based): αναζητά τη σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των στόχων που θέτονται στους αξιολογούμενους από αυτήν.
- Ανάλυση Περιεχομένου (Content analysis): κύριο αντικείμενό της είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας δράσης.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

3. Αντικειμενική, μαζική, οιονεί αξιολόγηση (Objectivist, mass, quasi-evaluation)- Λογοδοσία (Accountability): θεωρείται ίσως η πιο αντικειμενική προσέγγιση αξιολόγησης. Θεωρείται ιδιαίτερος ακριβής και έγκυρη και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης. Ωστόσο, δημιουργεί χάσμα μεταξύ επαγγελματιών και καταναλωτών.
4. Αντικειμενική, μαζική, πραγματική αξιολόγηση (Objectivist, elite, true evaluation)
  - Προσανατολισμένη απόφαση (Decision – oriented): στοχεύει στην άμεση λήψη μέτρων από τον αξιολογητή, έπειτα από τη διενέργεια της αξιολόγησης.
  - Μελέτες Πολιτικής (Policy studies): στοχεύει στην αξιολόγηση των κοστών και ωφελειών των ανταγωνιστικών πολιτικών που ακολουθούνται από άλλους οργανισμούς. Δεν προτιμάται γιατί δύναται να υπάρξουν πολιτικές παρεμβάσεις και φαινόμενα διαφθοράς.
5. Αντικειμενική, μαζική πραγματική αξιολόγηση (Objectivist, mass, true evaluation)- Προσανατολισμένη προς των καταναλωτή (Consumer – oriented): σε αυτή την αξιολόγηση προϋποτίθεται η επιλογή αξιόπιστων αξιολογητών αμερόληπτων από εξωτερικές παρεμβάσεις. Ουσιαστικά είναι αξιολογήσεις που στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σε αντιπαράθεση με ομοειδή προϊόντα.
6. Υποκειμενική, ελίτ, πραγματική αξιολόγηση (Subjectivist, elite, true evaluation)
  - Διαπίστευση / Πιστοποίηση (Accreditation / certification): διενεργείται για να εγκριθεί ή να πιστοποιηθεί η λειτουργία μιας δραστηριότητας, ενός συνόλου προσωπικού ή ενός έργου.
  - Εμπειρογνώμων (Connoisseur): ομοίως με την προηγούμενη μορφή και αυτή η αξιολόγηση διενεργείται για τη λήψη ενός πιστοποιητικού, όμως διαφοροποιείται εξαιτίας του μικρού αριθμού εμπειρογνομόνων που έχουν την τεχνογνωσία και ικανότητα να κρίνουν.
  - Επίκεντρο ο πελάτης (Client-centered): η αξιολόγηση αυτή εστιάζει στην άποψη του πελάτη για το αποτέλεσμα και το συμπέρασμα που θα προκύψει από αυτή. Αφορά συγκεκριμένες ανάγκες και ζητήματα, γίνεται από στελέχη των επιχειρήσεων και επομένως έχει χαμηλή εξωτερική αξιοπιστία.



## **2.3. Τύποι αξιολογητών**

Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται μια αξιολόγηση προσδιορίζεται από το είδος της αξιολόγησης που επιλέγεται να υλοποιηθεί και από τη μέθοδο που θα εφαρμοστεί σε κάθε αξιολόγηση. Καθοριστικό στοιχείο στον τύπο της αξιολόγησης παίζει ο αξιολογητής, αυτός δηλαδή που επιλέγεται για να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον G. Dessler (2012), υπάρχουν επτά τύποι αξιολογήσεων με βάση αυτόν που πραγματοποιεί την αξιολόγηση: η αξιολόγηση από προϊστάμενο, η αξιολόγηση από ομόλογο εργαζόμενο, η αυτό-αξιολόγηση, η αξιολόγηση από εξωτερικό συνεργάτη, η αξιολόγηση από επιτροπές, η κυκλική αξιολόγηση και η αξιολόγηση με ηλεκτρονικά μέσα.

### **2.3.1. Αξιολόγηση από προϊστάμενο**

Στην πλειοψηφία τους οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται από ανώτερα ιστάμενα μέλη ενός οργανισμού σε υφιστάμενα. Αυτού του είδους οι αξιολογήσεις θεωρούνται αξιόπιστες και αντικειμενικές καθώς οι προϊστάμενοι είναι γνώστες του περιεχομένου εργασίας των υφισταμένων όπως και της διαχρονικής πορείας και εξέλιξης των υφισταμένων. Ως εκ τούτου, είναι αρμόδιοι να κρίνουν αν υπάρχουν αδυναμίες και ελλείψεις στους εργαζομένους ή αντίθετα αν υπάρχουν εργαζόμενοι με δυνατότητες που τους επιτρέπουν να ανέλθουν ιεραρχικά μέσω προαγωγών. Για να είναι ένα προϊστάμενος σε θέση να αξιολογήσει θα πρέπει να έχει λάβει πρώτα κατάλληλη εκπαίδευση, έτσι ώστε να γνωρίζει πώς να χειριστεί κάθε προκύπτουσα κατάσταση.

### **2.3.2. Αξιολόγηση από ομόλογο συνάδελφο**

Υπό ορισμένες συνθήκες επιλέγεται να υλοποιηθεί μια αξιολόγηση από ένα συνάδελφο προς κάποιον ομόλογο του. Η αξιολόγηση αυτή ενέχει δύο κινδύνους: από τη μια πλευρά ενδέχεται να υπάρχει ελλιπής γνώση του αξιολογητή τόσο για τη διαδικασία αξιολόγησης αυτή καθαυτή όσο και για το αντικείμενο εργασίας του συναδέλφου του, και από την άλλη υπάρχει ο κίνδυνος έλλειψης αμεροληψίας και υποκειμενικότητας λόγω προσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

### **2.3.3. Αξιολόγηση από υφιστάμενους**

Σπανιότερα επιλέγεται να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση από κάποιον ιεραρχικά υφιστάμενο προς κάποιον ανώτερο. Η αξιολόγηση αυτή δεν στοχεύει τόσο στο βασικό ρόλο της, αλλά αποσκοπεί στην ενημέρωση των διοικούντων για τη συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στο λοιπό προσωπικό. Αν και φαίνεται κοστοβόρο και χρονοβόρο, στην πραγματικότητα αυτού του είδους η αξιολόγηση βοηθά στην άμεση αντιμετώπιση συμπεριφορών και λειτουργικών διαδικασιών οι οποίες ενισχύουν ή μειώνουν αντίστοιχα την παραγωγικότητα.

### **2.3.4. Αυτό-αξιολόγηση**

Με τον όρο αυτό-αξιολόγηση ορίζεται το είδος της αξιολόγησης που γίνεται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο. Αν και η αξιολόγηση αυτή έχει λίγα αποτελέσματα σε επίπεδο βελτίωσης της παραγωγικότητας και εξάλειψης των ελαττωμάτων των εργαζομένων, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς η διοίκηση επιτυγχάνει να δει όλες τις πτυχές του οργανισμού τους από την οπτική του προσωπικού του. Φυσικά η αξιολόγηση αυτή βρίθεται από υποκειμενικότητα και μεροληψία.

### **2.3.5. Αξιολόγηση από εξωτερικό συνεργάτη ή πελάτες**

Η αξιολόγηση ή κριτική που γίνεται από πελάτες μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο λειτουργίας του οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά τα θετικά ή αρνητικά σχόλια των πελατών της, ενισχύοντας τα πρώτα και τροποποιώντας τα δεύτερα. Ένα λάθος που μπορεί να κάνει ένας οργανισμός όταν χρησιμοποιεί τη μέθοδο της αξιολόγησης από πελάτες είναι να παίρνει αποφάσεις με βάση κάθε μεμονωμένο σχόλιο ή κριτική που γίνεται από έναν πελάτη, το οποίο μπορεί να είναι τελείως υποκειμενικό, ενώ θα πρέπει να πραγματοποιεί ενέργειες όταν υπάρχει ένας γενικός προβληματισμός προς ένα ζήτημα. Η αξιολόγηση από πελάτες πραγματοποιείται συνήθως με τη χρήση ειδικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων ή με κτυίο παραπόνων. Εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι και η εφαρμογή του «ψεύτικου» πελάτη, ενός αξιολογητή που προσποιείται τον πελάτη, για να ελέγξει τις συμπεριφορές του προσωπικού σε καθημερινές συνθήκες υπό καθεστώς ηρεμίας και κανονικότητας χωρίς το άγχος της αξιολόγησης.

### **2.3.6. Αξιολόγηση από επιτροπές**

Η αξιολόγηση γίνεται όπως και στην περίπτωση της αξιολόγησης από προϊστάμενο, από υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη του οργανισμού προς υφιστάμενα, με τη διαφορά πως στην επιτροπή ανήκουν δύο ή περισσότερα άτομα, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη αμεροληψία και αντικειμενικότητα. Δεν αποτελεί είδος αξιολόγησης που συνηθίζεται από τους οργανισμούς γιατί, αφενός, για την επιχείρηση το κόστος είναι μεγάλο και, αφετέρου, για τον αξιολογούμενο είναι μεγάλο το άγχος και η πίεση που του ασκείται. Επιλέγεται να εφαρμοστεί αυτή η αξιολόγηση όταν ο οργανισμός θέλει να προχωρήσει σε μείωση ή αναδιάρθρωση του προσωπικού ή στις περιπτώσεις όπου πρόκειται να εισαχθεί ένας νέος τρόπος λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας, για παράδειγμα κάποιος καινούργιος εξοπλισμός.

### **2.3.7. Αξιολόγηση με ηλεκτρονικά μέσα**

Η αξιολόγηση με ηλεκτρονικά μέσα αναφέρεται συνήθως σε αξιολόγηση που γίνεται με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή ή μετρητών που ελέγχουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία βασίζεται αμιγώς σε ποσοτικά χαρακτηριστικά και όχι σε ποιοτικά. Συνήθως μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζομένους που κάνουν κάποια χειρωνακτική εργασία και όχι σε οργανισμούς που προσφέρουν κάποια υπηρεσία. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι παραβλέπει τελείως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που μπορεί να είναι εξίσου ή περισσότερο σημαντικά από την παραγωγικότητά τους, όπως η οργάνωση, η επικοινωνία με τους συναδέλφους, η τιμιότητα κ.ά. Επιπλέον, η πρόσφατη επιβολή της νομοθεσίας περί πνευματικών δικαιωμάτων περιορίζει τη χρήση αυτής της μορφής αξιολόγησης, ειδικά αν αυτή γίνεται εν αγνοία των αξιολογούμενων.

### **2.3.8. Κυκλική αξιολόγηση**

Η κυκλική αξιολόγηση είναι συνδυασμός δύο ή περισσότερων μορφών αξιολογήσεων από τις προαναφερθείσες. Η χρήση πολλαπλών τρόπων αξιολογήσεων εξυπηρετεί στη μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αμεροληψία και σε πιο ρεαλιστικό αποτέλεσμα. Βέβαια, για τους εργαζόμενους δημιουργεί επιπλέον άγχος, καθώς νιώθουν πως βρίσκονται διαρκώς υπό κρίση.

## **2.4. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των οργανισμών**

Όπως διαφαίνεται από την προηγούμενη ενότητα όπου αναλύθηκαν οι διαφορετικοί τύποι αξιολογήσεων, πέντε είναι οι βασικές παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση των εργαζομένων ενός οργανισμού: η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Με τον όρο εγκυρότητα αναφερόμαστε στους προσδιοριστικούς παράγοντες που θα πρέπει να προκαθορίζονται πριν την πραγματοποίηση οποιουδήποτε τύπου αξιολόγησης, για να υπάρχει πλήρης και ακριβής οδηγός για κάθε ζήτημα που ανακύπτει. Με τον όρο αξιοπιστία αναφερόμαστε στην εμπιστοσύνη που έχουν όλα τα μέλη που παίρνουν μέρος στην αξιολόγηση προς το αποτέλεσμα της. Ο όρος αντικειμενικότητα συνδέεται με την αμεροληψία που πρέπει να έχει ο αξιολογητής προς τους αξιολογούμενους, ο οποίος δεν θα πρέπει να επηρεάζεται από οποιουδήποτε είδους προσωπική σχέση. Ο όρος συγκρισιμότητα αναφέρεται στην αποτύπωση ποσοτικών χαρακτηριστικών των αξιολογούμενων που επιτρέπει τη σύγκριση ανάμεσά τους. Τέλος, ο όρος συνάφεια αναφέρεται στην αντιστοίχιση της αξιολόγησης με το ακριβές εργασιακό περιεχόμενο.

Η Μουζά-Λαζαρίδη (2006) συγκέντρωσε και ανέπτυξε τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί στην πράξη μια αξιολόγηση<sup>1</sup> όπως φαίνεται στις επόμενες ενότητες. Διακρίνει τέσσερις μεγάλες κατηγοριοποιήσεις μεθόδων αξιολογήσεων: αξιολογήσεις με μεθόδους σύγκρισης, αξιολογήσεις με απόλυτα κριτήρια, αξιολογήσεις βάσει επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και αξιολογήσεις με μέτρηση αποδοτικότητας

### **2.4.1. Αξιολόγηση με μεθόδους σύγκρισης**

Το βασικό γνώρισμα των αξιολογήσεων με μεθόδους σύγκρισης είναι πως αντιπαραθέτει απευθείας όλο το προσωπικό μεταξύ του, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει

---

<sup>1</sup> Ο όρος αξιολόγηση εδώ αναφέρεται στην προσωπική αξιολόγηση που γίνεται στους εργαζομένους και όχι στη συλλογική αξιολόγηση των οργανισμών στο σύνολό τους.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

άμεση διαλογή τους ανάλογα με το επίπεδο απόδοσής τους. Μπορεί να εφαρμοστεί όταν ένας οργανισμός θέλει να προχωρήσει σε αναδιαμόρφωση του προσωπικού ή να κάνει προαγωγές και απολύσεις. Συχνά αμφισβητείται η μέθοδος αυτή για την αντικειμενικότητα και αμεροληψία που διαθέτει, καθώς αντιπαραβάλλει τους εργαζόμενους και δεν τους αξιολογεί μεμονωμένα. Στις μεθόδους αυτές ανήκουν η μέθοδος απλής κατάταξης (ranking method), η μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method), η μέθοδος κατανομής βαθμών (ranking distribution method), η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method) και η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method).

#### **2.4.2. Αξιολόγηση με απόλυτα κριτήρια**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης με γνώμονα τα απόλυτα κριτήρια διαφέρουν από τις μεθόδους αξιολόγησης με μεθόδους σύγκρισης στο γεγονός πως οι πρώτες αξιολογούν τους εργαζόμενους ως ξεχωριστές οντότητες, ενώ οι δεύτερες σε σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης με απόλυτα κριτήρια θεωρούνται περισσότερο αντικειμενικές, καθώς οι αξιολογητές δεν επηρεάζονται από άλλους παράγοντες. Σε αυτές ανήκουν η μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay), η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method), η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method), η μέθοδος καταλόγου ελέγχου (checklist), η μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist), η μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (force choice system), η μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales), τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales) και η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales).

#### **2.4.3. Αξιολόγηση με επίτευξη αντικειμενικών στόχων**

Η μέθοδος αξιολόγησης με επίτευξη αντικειμενικών στόχων χρησιμοποιείται για να ελέγξει ένας αξιολογητής την απόδοση του προσωπικού με ταυτόχρονο καθορισμό στόχων. Για την πραγματοποίηση αυτού του είδους αξιολόγησης συνήθως ακολουθούνται ορισμένα συγκεκριμένα στάδια:

1. Οριοθέτηση υποχρεώσεων εργαζομένων.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

2. Οριοθέτηση στόχων εργαζομένου και επιχείρησης για σαφές και ορισμένο χρονικό διάστημα.
3. Σχεδιασμός πλάνου επίτευξης στόχων από τους υφιστάμενους.
4. Συχνοί έλεγχοι διαπίστωσης της προόδου που έχει επιτευχθεί σε κάθε στάδιο από τους εργαζόμενους.
5. Τελική αξιολόγηση εργαζομένων.
6. Σχεδιασμός νέων στόχων.

#### **2.4.4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας**

Η αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας διαφοροποιείται από τις προαναφερθείσες στο γεγονός πως δεν είναι μια ποιοτική μέθοδος αλλά ποσοτική. Αποτελείται από ποιοτικά κριτήρια τα οποία είναι βαθμονομημένα και ποσοτικές μεταβλητές, όπως η αποτύπωση των παραγωγικών μονάδων που επιτυγχάνει κάθε εργαζόμενος, ο χρόνος που απαιτείται για να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος μια παραγωγική διαδικασία, η ζημία που μπορεί να προκαλεί στην επιχείρηση μέσω παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων κ.ο.κ. Όπως διαφαίνεται, αυτού του είδους η αξιολόγηση προτιμάται σε περιπτώσεις όπου μπορεί να υπάρχουν μετρήσιμα ποσοτικά μεγέθη, όπως οι χειρωνακτικές εργασίες και σπανιότερα σε υπηρεσίες.

#### **2.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού**

Οι αξιολογήσεις εφαρμόζονται παρά μόνο τις τελευταίες δεκαετίες στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, έχουν γίνει μεγάλες βελτιώσεις στην εφαρμογή των αξιολογήσεων και πλέον ολοένα και περισσότεροι φορείς επιλέγουν να τις χρησιμοποιούν για τη βελτίωσή τους. Σύμφωνα με τους Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004), τα πλεονεκτήματα από την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζονται σε εφτά κατηγορίες ως εξής:

1. Ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να διατηρήσει υψηλή απόδοση και διαρκής υπενθύμιση των υποχρεώσεών του, ώστε να μην υπάρχουν περίοδοι πτώσης της απόδοσης.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

2. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού σε θέσεις εργασίας αντίστοιχες με τις προσωπικές δεξιότητες και ικανότητές τους.
3. Αναζήτηση και αξιοποίηση ταλέντων και προσόντων στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.
4. Ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων.
5. Έγκαιρος εντοπισμός προβλημάτων.
6. Δυνατότητα εντοπισμού ατόμων που πρέπει να λάβουν προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις ή μειώσεις, απολύσεις και μετακινήσεις σε άλλες θέσεις.
7. Δημιουργία αισθήματος δικαίου στο ανθρώπινο δυναμικό.
8. Δημιουργία αισθήματος ευθύνης του ανθρώπινου δυναμικού.
9. Έγκαιρη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών κατάρτισης ή εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
10. Προσωπική ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για αποφάσεις τις διοίκησης.
11. Εντοπισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων ανθρώπινου δυναμικού.

Αντίθετα, υπάρχουν μελετητές που διαφωνούν με την εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης όπως οι Piggot-Irvine (2003, σσ. 259-261). Σύμφωνα με αυτούς, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των αξιολογήσεων είναι:

1. Το διαρκές αίσθημα άγχους του ανθρώπινου δυναμικού για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που θα λάβουν.
2. Η δυσκολία εύρεσης αμερόληπτων και αντικειμενικών αξιολογητών που θα δημιουργήσουν μη αμφισβητήσιμες αξιολογήσεις.
3. Η λάθος επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης.
4. Η δημιουργία προστριβών και διαφωνιών μεταξύ των αξιολογούμενων.
5. Οι αξιολογήσεις προάγουν τον ατομισμό και εξαλείφουν το πνεύμα ομαδικότητας και σύμπνοιας μεταξύ των συναδέλφων.
6. Η χρήση της αξιολόγησης από τους προϊστάμενους ως εργαλείο εκβιασμού και εκφοβισμού των εργαζομένων.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

7. Η εσφαλμένη αποτύπωση της εικόνας ενός εργαζομένου, βάσει μιας παροδικής του απόδοσης και όχι της συνολικής του εργασιακής πορείας.

## **2.6. Αναγκαιότητα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα**

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα μιας στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων κρίνεται ιδιαζόντως επιτακτική τόσο σε επίπεδο ιδιωτικών καθεστώτων εργασίας, όσο και σε επίπεδο εθνικών διοικήσεων (Morris & Jones, 1993, σελ. 873). Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως εργασιακής βαθμίδας και ειδίκευσης θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν την απόδοσή τους προκειμένου να υποκινηθούν, να λάβουν επιπλέον κίνητρα, να επιβραβευθούν ή να τιμωρηθούν αναλόγως την περίπτωση. Είναι πιθανό υπό ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και να λάβουν κάποιο πακέτο ανταμοιβής (μπόνους) που αντανακλά τη γνώση, την εμπειρία και τη συνεισφορά τους στην εργασιακή πρόοδο (Mathauer & Imhoff, 2006, σσ. 3-4).

Σήμερα ολοένα και περισσότερες χώρες στην Ε.Ε. προσαρμόζουν τα συστήματα διοίκησης απόδοσής τους ώστε να υπάρχει κάποιου είδους ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων (Valkeavaara, 1998, σελ. 172). Συνήθως οι κεντρικές διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών επιλέγουν αν θα πραγματοποιήσουν προσωπικές αξιολογήσεις των εργαζομένων υπό τη μορφή συνέντευξης στο τέλος μιας προκαθορισμένης περιόδου. Ο εργαζόμενος βαθμολογείται βάσει μιας σειράς κλίμακας και δεικτών και η αξιολόγησή του χρησιμοποιείται για την επίτευξη στόχων που πρέπει για το επόμενο χρονικό διάστημα να ολοκληρωθούν (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017). Η διαδικασία της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα συχνά κατευθύνεται και από ένα ευρύτερο πλαίσιο ικανοτήτων και όχι αμιγώς από ένα καθεστώς εργασιακών στόχων, ώστε να επιβραβεύονται προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η οργανωτικότητα, η ομαδικότητα, η ακεραιότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους κ.ά. (Excellence & Lean, 2020), (εικόνα 2).

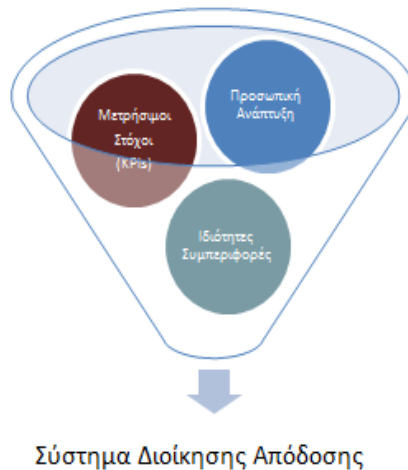
Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις αναδιοργανώνουν διαρκώς τα ισχύοντα καθεστώτα λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι τεχνικές αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα μπορούσαν να παραμένουν σταθερές (Amabile, Conti,



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Coon, Lazenby, & Herron, 1996, σελ. 1157). Αντίθετα, μεταβάλλονται και εξελίσσονται διαρκώς με στόχο την ισχυρότερη εναρμόνιση των ατομικών και οργανωτικών στόχων, την απλούστευση της αξιολόγησης με έμφαση στο διάλογο, την ενίσχυση των συμμετοχικών συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους, την παρότρυνση των εργαζομένων για προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη και ανάδειξη των αναγκών κατάρτισης που απαιτούνται για αυτή, χρήση της 360° μοιρών αξιολόγησης, όπου η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τις απόψεις για την απόδοση και την ικανότητα του εργαζομένου από συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους, πελάτες κ.ά. και από συναδέλφους εκτός οργανισμού που έχουν όμως συνεργαστεί με την κεντρική διοίκηση. Οι εξελίξεις αυτές έχουν αναδιαμορφώσει πλήρως την αποτύπωση των αποδόσεων των εργαζομένων, ακόμη και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία θα πρέπει υποχρεωτικά πια να υπόκεινται σε διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης από τους συναδέλφους τους, για ζητήματα που αφορούν στην επίτευξη των στρατηγικών – οργανωτικών στόχων σε σχέση με τις διευθυντικές και τις ηγετικές τους ικανότητες (Evans, 1991, σσ. 9-11). Σε πολλά κράτη-μέλη της Ε.Ε. εφαρμόζονται συστήματα μισθολογικών απολαβών βάσει των αποδόσεων των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη στα πλαίσια αξιολόγησής τους είναι η ρύθμιση, η επικοινωνία και η μέτρηση στόχων, η επίτευξη της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας, η διαχείριση της χαμηλής αποδοτικότητας, καθώς και η διαχείριση των διαπροσωπικών συγκρούσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017).

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*



**Εικόνα 2** Σύνολο χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Πηγή: (Excellence & Lean, 2020)

Όπως αναφέρεται σε μια εκτενή μελέτη του Dixit (2002, σελ. 702) σχετικά με τα κίνητρα και την οργάνωση του δημοσίου τομέα, η αποτύπωση της απόδοσης των υπαλλήλων σε αυτόν αποτελεί μια περισσότερο σύνθετη διαδικασία από την αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα γιατί:

- Είναι σύνθετος ο προσδιορισμός του αποτελέσματος που πρέπει να μετρηθεί για να αξιολογηθεί ο υπάλληλος. Αυτό για παράδειγμα σημαίνει πως ενώ ένας υπάλληλος που δουλεύει σε μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τα κομμάτια προϊόντος που θα παράξει αυτό δεν καθίσταται πάντα δυνατό σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Εκεί υπάρχει η αντικειμενική δυσκολία να εξακριβωθεί ποιες από τις υπηρεσίες που παρέχει μπορούν να καταμετρηθούν ως μέτρο αξιολόγησης των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, ένας καθηγητής δευτεροβάθμιας βαθμίδας εκπαίδευσης θα μπορούσε να αξιολογηθεί με βάση τον αριθμό εισακτέων μαθητών σε ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης. Πολλές φορές βέβαια αυτή η μέθοδος αμφισβητείται, καθώς δεν μπορεί να μετρηθεί επιπλέον η συμβολή του καθηγητή στην κοινωνικοποίηση των μαθητών του, στη διαμόρφωση των αξιών και των αρχών του, στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών κ.ο.κ.
- Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι δωρεάν για το κοινό, ήτοι δεν τιμολογούνται, και αυτό δημιουργεί εμπόδιο υπολογισμού

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

απλών οικονομικών στοιχείων απόδοσης όπως το κόστος, το κέρδος, η ζήτηση κ.ο.κ.

- Η τελική υπηρεσία που προσφέρεται από κάποιο δημόσιο φορέα συνήθως αποτυπώνει επιμέρους εργασίες πολλαπλών υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η διατήρηση ενός πάρκου επισκέψιμου για το κοινό συνίσταται από πολλαπλές υπηρεσίες ενός δήμου που μεριμνούν για την καθαριότητά του, το φωτισμό του, την παροχή νερού, την εξακρίβωση της ασφάλειας των μέσων που υπάρχουν σε αυτό κ.ο.κ. Επομένως η αποτύπωση της συμβολής του καθενός σε μια συντονισμένη και συλλογική εργασία είναι πολύ δύσκολο να εξακριβωθεί.
- Σε συνέχεια με την προηγούμενη παράγραφο, οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τους διαφορετικούς δημόσιους φορείς μπορεί να είναι συμπληρωματικές ή υποκατάστατες και επομένως να μην μπορεί να διευκρινιστεί ποια είναι η σημαντικότερη από μια άλλη.
- Η συλλογή των δεδομένων που αφορούν στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών κρίνεται ιδιαίζοντως πολύπλοκη και επιπλέον απαιτείται ίδρυση ειδικής υπηρεσίας που θα διενεργεί ανάλυση των δεδομένων αυτών έπειτα από τη συλλογή τους.

## **2.7. Η πολιτική για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση**

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση ξεκίνησε με το Π.Δ. 906/1975, το οποίο επεσήμαινε πως η βαθμολόγηση των υπαλλήλων για τα τυπικά τους προσόντα μπορούσε να πάρει τις τιμές άριστη, καλή, μέτρια και κακή. Η αξιολόγηση γινόταν βάσει έξι κριτηρίων: της αυτοκυριαρχίας, της αξιοπιστίας, του ήθους, της δεοντολογίας, της πειθαρχίας, της ευφυΐας και της συμπεριφοράς. Οι αξιολογήσεις συντάσσονταν στην αρχή κάθε έτους και δεν μπορούσε να γίνει καμία τροποποίηση κατά τη διάρκεια αυτού (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Αργότερα, τα χαρακτηριστικά και οι οδηγίες πραγμάτωσης των αξιολογήσεων τροποποιήθηκαν από τα Π.Δ. 16/1977, Π.Δ. 581/1984 και Π.Δ. 318/1992, βάσει των οποίων οι αξιολογήσεις γίνονταν με τη σύνταξη μιας έκθεσης αξιολόγησης. Τα επόμενα

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

έτη, λόγω των εναλλαγών των κυβερνήσεων, ακολούθησαν πολλαπλές τροποποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων. Η θέσπιση της διαδικασίας προσλήψεων μέσω της Ανεξάρτητης Αρχής του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) εξασφάλισε μεν ένα αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων, το οποίο όμως ορίζει μια ποσοτική και όχι ποιοτική αξιολόγηση στην επιλογή των εργαζομένων (Μαΐστρος, 2009, σελ. 171).

Με το Ν. 3230/2004 καθιερώθηκε το σύστημα της διοίκησης βάσει στόχων (Management by Objectives), με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Όλοι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα ανεξαρτήτου βαθμίδας θα έπρεπε πλέον να επιτυγχάνουν ένα συγκεκριμένο αριθμό παραδοτέων υποχρεώσεων και να πετυχαίνουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, ώστε να μετράται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Η διαδικασία αυτή έχει ως απώτερο στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Οι στόχοι αυτοί θα ελέγχονταν ανά τρίμηνο από τους προϊσταμένους. Ουσιαστικά, επρόκειτο για ένα νόμο που επέφερε στη δημόσια διοίκηση τη δημιουργική αξιολόγηση, με σκοπό τη βελτίωση και όχι την τιμωρία των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο, στην πράξη δεν εφαρμόστηκε ποτέ, γιατί συνέχισε να υφίσταται η έννοια του πελατειακού κράτους (Λουγκάνη, 2007).

Μετά το 2010, η ελληνική δημόσια διοίκηση βρέθηκε σε ένα πολύ κρίσιμο σημείο εξαιτίας της απελευθέρωσης των αγορών, των τεχνολογικών εξελίξεων, της βελτίωσης των επικοινωνιών και των αυξημένων απαιτήσεων από τους πολίτες στο σύγχρονο κόσμο (Ασπρίδης, 2013, σελ. 33), σε συνδυασμό με την παρατεταμένη δυσχερή οικονομική κρίση που βίωνε η χώρα. Αυτό επέφερε την επιτακτική ανάγκη να γίνει η χώρα περισσότερο ανταγωνιστική, αποτελεσματική και αποδοτική για τους πολίτες της, οι οποίοι θεωρούνται πλέον πελάτες και όχι παθητικοί δέκτες που συνήθως περιφρονούνται (Ασπρίδης, 2013, σελ. 33). Σύμφωνα με το Μιχαλόπουλο, το ζητούμενο σήμερα στη δημόσια διοίκηση είναι *«η μετάβαση από μια διοίκηση διαδικασιών σε μια αποτελεσμάτων»* (Μιχαλόπουλος, 2007).

Παράλληλα εντάθηκαν οι προσπάθειες των προηγούμενων ετών για την αντικατάσταση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού με κάποιο νέο, με σκοπό τη διασφάλιση του επαγγελματισμού τους, τη δημιουργία κλίματος άμιλλας και τη στήριξη σε αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια παραγωγικότητας

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

(Καρακατσούλης, 2014). Με το Ν. 4250/2014 τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του Π.Δ. 318/92 που αποτέλεσαν τη βάση της αξιολόγησης των εργαζόμενων για πολλά χρόνια. Στις ουσιαστικές αλλαγές του εντάσσονται οι ποσοστώσεις που εισάγονται, η διαφορετική διαδικασία ενστάσεων, καθώς και η μείωση του αριθμού των αξιολογητών.

Τελικά, ο τρέχων νόμος που διέπει τους κανόνες αξιολόγησης είναι ο Ν. 4369/2016, ο οποίος στοχεύει στην επίτευξη της διαφάνειας και της αποκομματικοποίησης της δημόσιας διοίκησης. Βασικοί πυλώνες του νομοσχεδίου θεωρούνται:

- Το εθνικό μητρώο επιτελικών στελεχών δημόσιας διοίκησης.
- Το σύστημα αξιολόγησης.
- Η βαθμολογική διάρθρωση θέσεων.
- Το σύστημα επιλογής προϊσταμένων.

Ωστόσο, μέχρι σήμερα, αν και έχουν γίνει αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ποικίλα προβλήματα όπως:

1. Αδυναμία κινητικότητας.
2. Ανεπαρκής αξιοποίηση των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων.
3. Έλλειψη επιμόρφωσης.
4. Έλλειψη αξιοκρατίας.
5. Έλλειψη σαφούς στρατηγικής, διοικητικού σχεδιασμού, καθώς και ενός οργανωτικού πλαισίου εντός του οποίου θα λειτουργεί ο οργανισμός.

Η δημόσια διοίκηση δεν έχει συσταθεί με αντικειμενικές εκτιμήσεις στο σύστημα. Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει σε υπονόμηση του κύρους και της αξιοπιστίας των δημόσιων υπηρεσιών και της μείωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και αυτό επηρεάζει την ποιότητα της δημοκρατίας. Η δημιουργία και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού θα εξαρτηθεί από την ένταξη του σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής της δημόσιας διοίκησης. Για το λόγο αυτό, η χρήση κατάλληλων μεθόδων, που θα χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και απλότητα, θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού που θα τη βοηθήσει να αναπτυχθεί δυναμικά, είναι απαραίτητη (Στογγάρη & Τσέκος, 2015, σσ. 21-62).

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Ακόμη η ατομική παραγωγικότητα οφείλει να συνδυαστεί με το περίγραμμα θέσης, καθώς έτσι θα περιγράφεται τι καλείται να κάνει ο εργαζόμενος που θα καλύψει τη συγκεκριμένη θέση και θα αποτυπώνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσόντα του. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια αίσθηση ομαδικής εργασίας, προκειμένου οι εργαζόμενοι να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Ο σκοπός της διοικητικής ηγεσίας είναι να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή υποκίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε οι διαφορές της παραγωγικότητας μεταξύ των εργαζομένων να μειώνονται και τελικά οι στόχοι των ατόμων, της ομάδας και του οργανισμού να συμπίπτουν. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι οφείλουν να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων τους και ταυτόχρονα των στόχων της ομάδας τους (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

## **2.8. Εφαρμογή ειδικής νομοθεσίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα**

Με το Ν. 4369/2016 εισάγεται μια νέα φιλοσοφία και ορίζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης με εξαίρεση των εκπαιδευτικών και των θρησκευτικών λειτουργιών. Η αξιολόγηση των εργαζομένων πλέον δεν είναι συγκριτική, είναι αυτοτελής, σε αντίθεση με το σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4250/2014, κάτι που αποτελεί εξέλιξη για την αξιολόγηση στην Ελλάδα (Σπανού, 2018).

Αξιολογητές στον κάθε οργανισμό ορίζονται οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι κατά σειρά οργανικής διάρθρωσης, σύμφωνα με το άρθρο 15, οι οποίοι θα πραγματοποιούν τη διαδικασία της αξιολόγησης και θα συντάσσουν τις εκθέσεις. Σύμφωνα με το άρθρο 16, στις εκθέσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα τυπικά προσόντα του αξιολογούμενου και οι δραστηριότητες της επιμόρφωσής του, η συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου του στην οργανική μονάδα, στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 19 του νόμου και η βαθμολογία του αξιολογούμενου (Υπουργείο Εσωτερικών, 2017).

Η σύνταξη των συγκεκριμένων εκθέσεων παρέχει συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης όπως γνώση του αντικειμένου, επιδεικνυόμενο ενδιαφέρον,

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά προς τους πολίτες – διοικούμενους, αποτελεσματικότητα.

Με αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης αναδεικνύονται οι ιδιαίτερες ατομικές ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με τα καθήκοντα που τους αναθέτονται.

Από τα επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης προκύπτει ποσοτική βαθμολογία και κλίμακα από 0 έως 100 σύμφωνα με το άρθρο 17 του παρόντος νόμου και ορίζεται ως εξής (Σπανού, 2018, σσ. 65-66):

- 90 έως 100, εξαιρετική επίδοση (άριστος υπάλληλος)
- 75 έως 89, πολύ επαρκής
- 60 έως 74, επαρκής
- 50 έως 59, μερικώς επαρκής
- 40 έως 49, μέτριος
- 25 έως 39, ανεπαρκής
- 0 έως 24, ακατάλληλος

Στις περιπτώσεις με βαθμολογία 90 και πάνω απαιτείται ειδική αιτιολογία η οποία θα περιλαμβάνει συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά και δεδομένα που τη στοιχειοθετούν. Αυτή εξετάζεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία είναι υπεύθυνη για την οριστικοποίηση της αξιολόγησης ή για τη διόρθωσή της σύμφωνα με τα άρθρα 20-21.

Εκτός από τα παραπάνω, στοιχείο της αξιολογικής διαδικασίας αποτελεί η συμβουλευτική συνέντευξη, σύμφωνα με το άρθρο 19, όπου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος επεξεργάζονται τους τρόπους της βελτίωσης της απόδοσής του, της αξιοποίησης των ικανοτήτων του, προκειμένου να ωφεληθεί αλλά και για να λειτουργήσει αποδοτικότερα (Σπανού, 2018, σσ. 65-66).

Ανάλογη διαδικασία προβλέπεται για τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων οι οποίοι αξιολογούνται και από τους υφισταμένους τους εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις σύμφωνα με το άρθρο 18, κάτι που αποτελεί καινοτομία του συγκεκριμένου

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

συστήματος. Στα κριτήρια των προϋσταμένων προστίθεται και η κατηγορία που αφορά στις διοικητικές ικανότητες. Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϋσταμένων είναι τα εξής:

- Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης υφισταμένων.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.
- Ανάλυση ευθύνης.
- Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Στο άρθρο 22 του Ν. 4369/2016 περιγράφεται η διαδικασία της στοχοθεσίας και ειδικότερα ο βαθμός επίτευξης στόχων της ατομικής στοχοθεσίας καθώς έτσι επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης. Η στοχοθεσία αποτελεί ένα υπό-κριτήριο προς βαθμολόγηση, περιορίζοντας τη σύνδεση της επίτευξης των στόχων με την αξιολόγηση. Η βαθμολόγηση του κριτηρίου επίτευξης των στόχων σύμφωνα με το άρθρο 23 προϋποθέτει τη σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος. Ειδικότερα η στοχοθεσία εκφράζεται με ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους, ενώ η διάταξη του άρθρου προσδιορίζει το σαφές χρονοδιάγραμμα για όλους τους οργανισμούς όπου θα πρέπει να καταγράφεται για το επόμενο έτος. Επιπλέον, με το άρθρο 24 του νόμου, καθιερώνεται η διαδικασία «ακρόασης κοινωνικών φορέων και πολιτών» και θεσπίζεται πρόβλεψη για χρήση ερευνών όπου οι πολίτες θα αξιολογούν τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Παράλληλα, συγκροτείται Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης που θα στεγάζεται στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με ρόλο το συντονισμό των διαδικασιών αξιολόγησης και του ελέγχου της δημόσιας λειτουργίας.

## **2.9. Σύνοψη δευτέρου κεφαλαίου**

Παράλληλα με την επιμόρφωση που αναπτύχθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και η αξιολόγηση που αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο συμβάλλει στη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Με την αξιολόγηση δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να διαπιστώνει λάθη και αδυναμίες που χρήζουν βελτίωσης ή/και να επιβραβεύονται τα ισχυρά τους σημεία. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν αρχικά τα είδη αξιολόγησης και αξιολογητών, καθώς και τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

που απορρέουν από αυτή. Εν συνεχεία, έγινε ειδική αναφορά στην αναγκαιότητα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, η πολιτική που ακολουθείται για αυτήν και η νομοθεσία που τη διέπει. Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση του δημοσίου τομέα βρίσκεται ακόμη σε αρκετά πρωταρχικό στάδιο, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις αμφισβητείται η αξιοπιστία, αντικειμενικότητα και αμεροληψία των αξιολογητών. Για την ορθότερη περάτωση των διαδικασιών αξιολόγησης θα πρέπει να υπάρξει μια βασική τακτική αξιολόγησης στην οποία οι αξιολογητές θα λαμβάνουν εκ προοιμίου εκπαίδευση για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να τελούν την αξιολόγηση, ώστε να μην τίθενται ζητήματα αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης.

## **Κεφάλαιο 3. Μελέτη περίπτωσης Δικαστικών Υπαλλήλων της Ποινικής Δικαιοσύνης**

### **3.1. Δικαστικοί Υπάλληλοι**

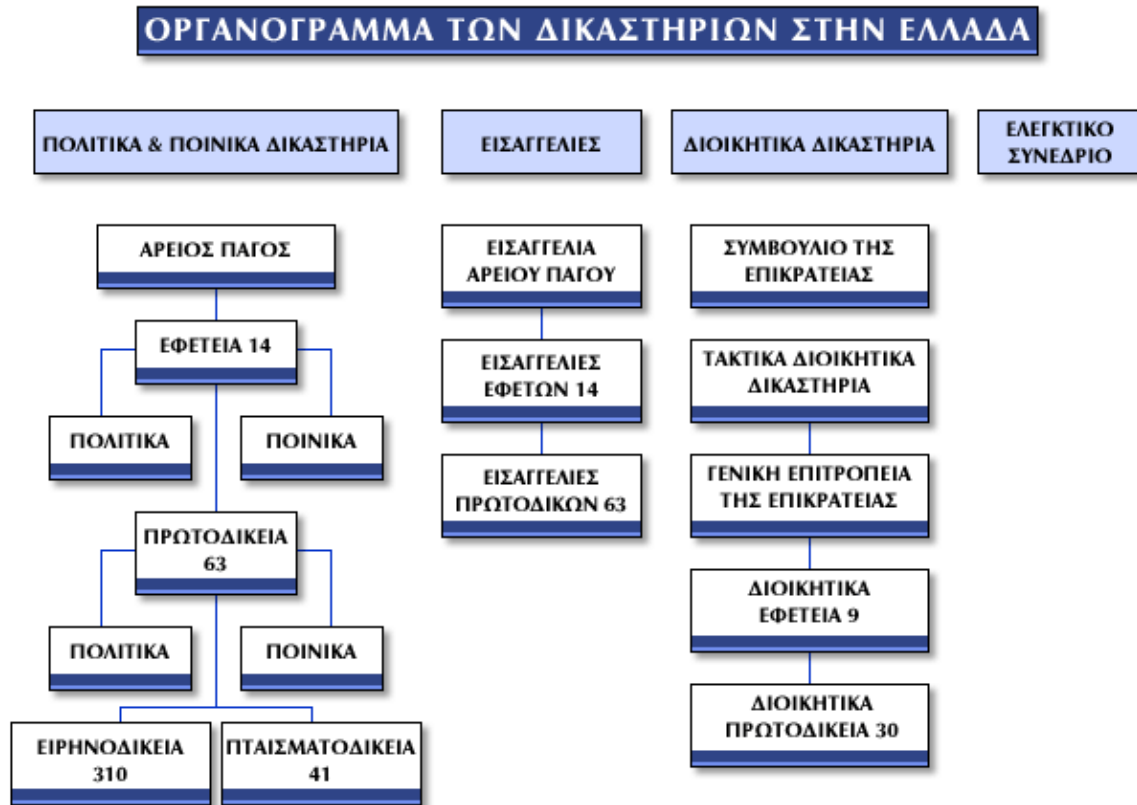
Το Σύνταγμα στο Μέρος Τρίτο/Τμήμα Ε΄/Κεφάλαιο Πρώτο - *Δικαστικοί Λειτουργοί και υπάλληλοι* προνοεί ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι συμβάλουν στο δικαιοδοτικό έργο των δικαστηρίων ενεργώς και αποτελούν ειδική κατηγορία υπαλλήλων που υπηρετούν κατά αποκλειστικότητα τη δικαστική εξουσία. Ειδικότερα κατά τα οριζόμενα στο Σύνταγμα στο άρθρο 92 παρ. 1, 2 *Οι υπάλληλοι της γραμματείας όλων των δικαστηρίων και των εισαγγελιών είναι μόνιμοι και Νόμος ορίζει τα προσόντα των υπαλλήλων της γραμματείας όλων των δικαστηρίων και των εισαγγελιών, καθώς και τα σχετικά με την κατάστασή τους γενικά. Για τον ορισμό των προσόντων τους και τη ρύθμιση της κατάστασής τους θεσπίστηκε αυτοτελής κώδικας ο οποίος κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του Ν. 2812/2000.*

Σύμφωνα με αυτόν, στο Μέρος Πρώτο το άρθρο 1 παρ. 2 (Ν. 2812/2000 ΦΕΚ Α' 67/10.3.2000 όπως τροπ. με άρθρ. 10 παρ.1 Ν. 3742/2006 ΦΕΚ Α' 135/4.7.2006) ως Δικαστικοί Υπάλληλοι ορίζονται *οι υπάλληλοι της γραμματείας του Συμβουλίου της Επικρατείας, των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των εισαγγελιών τους, των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στα τακτικό διοικητικό δικαστήρια, οι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της υπηρεσίας του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο, οι υπάλληλοι των εμμίσθων υποθηκοφυλακείων, καθώς και οι υπάλληλοι των Κτηματολογικών Γραφείων Ρόδου και Κω –Λέρου.*

Με το διορισμό τους οι δικαστικοί υπάλληλοι κατατάσσονται σε κλάδους και ειδικότητες κατηγορίας που ορίζονται με το άρθρο 18 του Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων (ΚΔΥ) και αποτελούν θέσεις γραμματέων και επιμελητών δικαστηρίων. Οι γραμματείς παρέχουν συνδρομή στους Εισαγγελείς και Δικαστές. Ανάλογα με το τμήμα που υπηρετούν ασχολούνται με διοικητικά καθήκοντα ή γραμματειακά σε ποινικές και πολιτικές διαδικασίες, συγγράφοντας αποφάσεις ποινικών και πολιτικών δικαστηρίων και τηρούν τα πρακτικά των συνεδριάσεων αυτών. Οι επιμελητές δικαστηρίων ασχολούνται με την επίδοση δικογράφων και παρέχουν και αυτοί συνδρομή στους Εισαγγελείς και

Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης

Δικαστές. Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφεται η οργάνωση των ελληνικών δικαστηρίων.



Εικόνα 3 Οργανόγραμμα των Δικαστηρίων στην Ελλάδα (Ιστοσελίδα Υπουργείου Δικαιοσύνης)

Οι δικαστικοί υπάλληλοι της ποινικής δικαιοσύνης υπηρετούν στις κατά τόπους *Εισαγγελίες* και *Ποινικά Δικαστήρια*, στα οποία εκδικάζονται οι ποινικές υποθέσεις όπου εφαρμόζονται τα άρθρα και οι διατάξεις του Ποινικού Κώδικα. Αυτά επιμερίζονται ως εξής:

1. Πταισματοδικεία
2. Μονομελή Πλημμελειοδικεία
3. Τριμελή Πλημμελειοδικεία
4. Τριμελή Εφετεία Πλημμελημάτων
5. Μονομελή και Τριμελή Εφετεία Κακουρηγημάτων
6. Πενταμελή Εφετεία

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

7. Μικτά Ορκωτά Δικαστήρια (ΜΟΔ)
8. Μικτά Ορκωτά Εφετεία (ΜΟΕ)
9. Μονομελή και Τριμελή Δικαστήρια Ανηλίκων
10. Τριμελή Εφετεία Ανηλίκων

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνεται και ο Άρειος Πάγος ως ανώτατο ακυρωτικό δικαστήριο.

### **3.2. Επιμόρφωση Δικαστικών Υπαλλήλων**

Οι χώρες της Ε.Ε. έχουν οργανωμένες δομές κατάρτισης για τη διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού του δικαστικού σώματος, μετά τον διορισμό τους στην υπηρεσία. Συνολικά, στην Ε.Ε. υπάρχουν σχολές σε 17 κράτη-μέλη που παρέχουν διαρκή επιμόρφωση στο ανθρώπινο δυναμικό του δικαστικού σώματος (European Justice, 2020). Η επιμόρφωση των Δικαστικών Υπαλλήλων της Ελλάδας διέπεται από το Ν. 2812/2000 που αφορά στον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων και σύμφωνα με το άρθρο 36 παράγραφος (στο εξής παρ.) 1, οι δικαστικοί υπάλληλοι ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο ή την ειδικότητα που έχουν δικαιούνται να παρακολουθήσουν προγράμματα επιμόρφωσης καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους στην υπηρεσία. Στα προγράμματα αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται τα προγράμματα που παρακολουθούν κατά τη δοκιμαστική υπηρεσία τους. Στην παρ. 2 του ίδιου άρθρου του ΚΔΥ, την ευθύνη για την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων φέρει η ίδια η υπηρεσία, η οποία είναι υποχρεωμένη να φροντίζει για την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων γίνεται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το ΙΝ.ΕΠ. ή ακόμη και εσωτερικά από αρχαιότερους συναδέλφους της υπηρεσίας. Μάλιστα, αν η υπηρεσία κρίνει πως είναι απαραίτητο, τότε η επιμόρφωση μπορεί να οριστεί και ως υποχρεωτική. Υποχρεωτική είναι λόγω χάρη η εισαγωγική εκπαίδευση που λαμβάνεται από τους δικαστικούς υπαλλήλους κατά την περίοδο της δοκιμαστικής υπηρεσίας τους.

Το περιεχόμενο των προγραμμάτων επιμόρφωσης καθορίζεται με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Δικαιοσύνης και Οικονομικών, ύστερα από γνώμη της Ο.Δ.Υ.Ε. και του Συλλόγου Υπαλλήλων Ελεγκτικού Συνεδρίου. Μαζί με αυτό καθορίζεται και η διάρκεια των προγραμμάτων, η υποχρέωση παρακολούθησής τους, τα

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

αρμόδια άτομα που αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν την επιμόρφωση, τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι που θα τα παρακολουθήσουν, καθώς και η διαδικασία επιλογής των δικαστικών υπαλλήλων που θα παρακολουθήσουν τα προγράμματα επιμόρφωσης. Με το προεδρικό διάταγμα καθορίζονται επίσης όλες οι λεπτομέρειες που αφορούν στις μεθόδους ελέγχου της παρακολούθησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους και της επίδοσής τους, οι κυρώσεις σε περίπτωση μη παρακολούθησης ή ελλιπούς παρακολούθησης και οποιοδήποτε άλλο σχετιζόμενο ζήτημα (άρθρο 36, παρ. 3, ΚΔΥ).

Σύμφωνα με το άρθρο 42 του ΚΔΥ, οι δικαστικοί υπάλληλοι δικαιούνται να λάβουν άδεια μετεκπαίδευσης ενός έτους, με δικαίωμα παράτασης έξι μηνών. Η μετεκπαίδευση αυτή δύναται να πραγματοποιηθεί σε δικαστήρια, υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους φορείς ή οργανισμούς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Βασική προϋπόθεση λήψης εκπαιδευτικής άδειας είναι η συμπλήρωση τριετούς υπηρεσίας και η μη υπέρβαση του 50<sup>ου</sup> έτους ηλικίας των υπαλλήλων. Οι αποδοχές των δικαστικών υπαλλήλων στους οποίους έχει χορηγηθεί εκπαιδευτική άδεια συνεχίζουν να αποδίδονται προσαυξημένες κατά 15%. Οι υπάλληλοι που φοιτούν σε κάποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα έχουν δικαίωμα λήψης άδειας έως είκοσι (20) εργάσιμων ημερών ανά έτος.

### **3.3. Αξιολόγηση απόδοσης**

Όπως σε όλο το δημόσιο τομέα, έτσι και οι δικαστικοί υπάλληλοι περνούν υπό διαδικασία υποχρεωτικής αξιολόγησης για τη διαπίστωση της ορθής άσκησης των καθηκόντων τους. Η αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων διέπεται από το άρθρο 62 παράγραφοι 1 έως 12 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων όσον αφορά την επιμέλεια και την απόδοσή τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους(παρ.1). Η αξιολόγησή τους γίνεται με εκθέσεις αξιολόγησης (παρ.2), οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη μιας πιο αντικειμενικής και αμερόληπτης διαδικασίας κρίσης της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας του υπαλλήλου, σε συνάρτηση με τις υποχρεώσεις και το αντικείμενο εργασίας του (παρατίθεται δείγμα εντύπου στο Παράρτημα) Επισημαίνεται πως στο νέο σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/16 και στην πρόσθετη τροποποίηση των διατάξεών του, που έγινε σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν. 4533/2018, που προβλέπει την ηλεκτρονική διεξαγωγή της αξιολόγησης, δεν περιλαμβάνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Η κύρια διαδικασία αξιολόγησης συντελείται με μια βαθμολόγηση που λαμβάνει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού δικαστικών υπαλλήλων για τις διεργασίες που πραγματοποιούν. Συγκεκριμένα, βαθμολογούνται μεμονωμένα με έναν ακέραιο ή δεκαδικό βαθμό για κάθε κριτήριο αξιολόγησης και στη συνέχεια αθροίζεται και υπολογίζεται ο μέσος όρος της τελικής βαθμολογίας σε κλίμακα από το ένα έως το δέκα, όπου ο ανώτατος βαθμός είναι το δέκα και ο κατώτατο το ένα. Η συνολική βαθμολόγηση των αξιολογούμενων χαρακτηρίζει την απόδοσή του, όπου όσοι λαμβάνουν βαθμολογία από 8,5 έως 10 βαθμούς θεωρούνται ως άριστοι, όσοι λαμβάνουν βαθμολογία από 6,5 έως 8,4 βαθμούς θεωρούνται ως πολύ καλοί, όσοι λαμβάνουν βαθμολογία από 5 έως και 6,4 θεωρούνται ως καλοί, όσοι λαμβάνουν βαθμολογία από 3 μέχρι και 4,9 θεωρούνται ως μέτριοι και όσοι λαμβάνουν βαθμολογία από 1 μέχρι και 2,9 χαρακτηρίζονται ως ανεπαρκείς (παρ. 3). Η αξιολόγηση στην οποία συμμετέχουν οι δικαστικοί υπάλληλοι γίνεται υποχρεωτικά τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους δικαστικούς υπαλλήλους των κατηγοριών πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, τεχνολογικής εκπαίδευσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μόνο οι αξιολογήσεις τους των δικαστικών υπαλλήλων της κατηγορίας υποχρεωτικής εκπαίδευσης διενεργούνται τον Ιανουάριο κάθε έτους μέχρι τη μονιμοποίησή τους και στη συνέχεια τον Ιανουάριο κάθε δεύτερου έτους(παρ.5). Ο αξιολογούμενος λαμβάνει υποχρεωτικά επικυρωμένο αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησής του (παρ.6).

Η αξιολόγηση κάθε δικαστικού υπαλλήλου γίνεται από δύο ανεξάρτητους αξιολογητές. Ως πρώτος αξιολογητής ορίζεται ο άμεσος προϊστάμενός του και ως δεύτερος ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος. Αν δεν υπάρχει αμέσως ανώτερος προϊστάμενος, τότε ως δεύτερος αξιολογητής ορίζεται ο πρόεδρος του τμήματος του δικαστηρίου ή της εισαγγελίας στο οποίο υπηρετεί ο δικαστικός υπάλληλος ή ο προϊστάμενος του δικαστηρίου ή της εισαγγελίας ή δικαστικός λειτουργός που ορίζεται από αυτόν. Αν δεν υπάρχει και άμεσος προϊστάμενος δικαστικός υπάλληλος, τότε ο μοναδικός αξιολογητής είναι ο δικαστικός λειτουργός(παρ.4).

Η αξιολόγηση που γίνεται για τους δικαστικούς υπαλλήλους και η αξιολόγηση που λαμβάνουν για αυτή πρέπει να είναι σαφώς τεκμηριωμένη (παρ.7). Με προεδρικό διάταγμα έχουν καθοριστεί τα ακόλουθα που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και από τα δύο μέρη της αξιολόγησης:

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

1. Το είδος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης.
2. Τα κριτήρια, με βάση τα οποία αξιολογούνται οι δικαστικοί υπάλληλοι και το περιεχόμενο κάθε κριτηρίου.
3. Τα κριτήρια για τα οποία είναι απαραίτητη ειδική αιτιολόγηση της βαθμολογίας.
4. Η τεκμηρίωση για την ευθύνη που φέρουν οι αξιολογητές σε περίπτωση αμέλειας σύνταξης ή ελλιπούς ή μη αντικειμενικής σύνταξης της έκθεσης αξιολόγησης.
5. Οι οδηγίες σύνταξης του εντύπου αξιολόγησης από τους αξιολογητές.
6. Ο έλεγχος τυπικών στοιχείων της έκθεσης αξιολόγησης.
7. Η σύνταξη και υποβολή των εκθέσεων αξιολόγησης.
8. Η κρίση από το δικαστικό συμβούλιο για την ορθότητα των ενστάσεων κατά των εκθέσεων.
9. Η διαδικασία βάσει της οποίας κρίνεται ο πρόεδρος και τα μέλη.
10. Η πρόβλεψη της ίδιας συμμετοχής του δικαστικού υπαλλήλου στη διαδικασία αξιολόγησής του και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να συμμετέχει σε αυτή, όπως μέσω της αυτό-αξιολόγησης, ή με προσωπική συνάντηση και συζήτηση με τους αξιολογητές και συμπλήρωση σχετικού ερωτηματολογίου, το περιεχόμενο του οποίου μπορεί να αφορά τον ίδιο το δικαστικό υπάλληλο και τον άμεσο προϊστάμενό του.

Όλες οι παραπάνω παράμετροι δύναται να διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τομέα, την κατηγορία και τον κλάδο στα οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, αλλά και ο βαθμός του, η ιδιότητά του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας και το επίπεδο της μονάδας στην οποία προΐσταται(παρ.12).

Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας που είναι υπεύθυνη για τη λήψη των εκθέσεων αξιολόγησης επιλέγει τον δικαστικό υπάλληλο βαθμού Α', ο οποίος υποχρεούται να ελέγξει αν πληρούνται τα τυπικά στοιχεία της έκθεσης αξιολόγησης. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί κάποια παράλειψη ή λάθος συμπλήρωση της έκθεσης, τότε αυτή επιστρέφεται από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας για συμπλήρωση ή διόρθωσή της(παρ.8). Έπειτα, οι εκθέσεις αποστέλλονται σε ορισμένη τριμελή επιτροπή, η οποία υπηρετεί σε κάθε δικαστήριο ή εισαγγελία, με εξαίρεση τα ειρηνοδικεία, και απαρτίζεται από ένα δικαστικό λειτουργό ως πρόεδρο και δύο δικαστικούς υπαλλήλους ως μέλη. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων των ειρηνοδικείων αποστέλλονται

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

στην επιτροπή του οικείου πρωτοδικείου. Ο πρόεδρος και τα μέλη της επιτροπής σε αυτή την περίπτωση ορίζονται με κλήρωση(παρ.9). Η τριμελής επιτροπή εξετάζει εκ νέου τυχόν παραλείψεις και λάθη συμπλήρωσης στην αξιολόγηση και σε περίπτωση που κρίνεται απαραίτητο αναπέμπεται στους αξιολογητές για τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν(παρ.10).

Σε κάθε περίπτωση, ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα άσκησης ένστασης κατά της έκθεσης αξιολόγησης ενώπιον του οικείου δικαστικού συμβουλίου. Το δικαίωμα αυτό ασκείται όταν ο αξιολογούμενος θέλει να αιτηθεί για διόρθωση της βαθμολογίας στα κριτήρια ή στις ομάδες κριτηρίων, στα οποία η διαφορά βαθμού του πρώτου με το δεύτερο αξιολογητή είναι μεγαλύτερη από δύο βαθμούς, για διόρθωση της βαθμολογίας στα κριτήρια ή στις ομάδες κριτηρίων, για τα οποία δεν υπάρχει η απαιτούμενη αιτιολογία και για διαγραφή ανακριβών περιστατικών και γεγονότων, τα οποία μνημονεύονται στην έκθεση και διόρθωση της βαθμολογίας που τέθηκε με βάση αυτά(παρ.11).



## **Κεφάλαιο 4. Εμπειρική ανάλυση έρευνας**

### **4.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η παρουσίαση της αναγκαιότητας της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης. Σημαντικός λόγος για την επιλογή του θέματος υπήρξε το προσωπικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας, καθώς φέρει την ιδιότητα της δικαστικής υπαλλήλου και την επιθυμία της να διερευνήσει την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης. Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζεται και καταγράφεται η έκθεση απόψεων με στόχο τη βέλτιστη αντιμετώπιση των δυσχερειών και προβλημάτων όσον αφορά την επιμόρφωση και την αξιολόγησή τους, καθώς και τα περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα. Για την εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες που αντλήθηκαν από σχετική βιβλιογραφία και το διαδίκτυο. Συγκεκριμένα, για την ολοκληρωμένη κάλυψη του θέματος πραγματοποιήθηκαν δύο μη δομημένες συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια της εργασίας (Babbie, 2018, σσ. 453-454). Η συνέντευξη συνιστά μια τεχνική συλλογής δεδομένων κατά την οποία ένα άτομο (συνεντευκτής) υποβάλλει ερωτήσεις σε ένα άλλο (ερωτώμενο) αποβλέποντας στην άντληση πληροφοριών (Babbie, 2018, σελ. 482). Με την επιλογή δε των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου καλείται ο ερωτώμενος να δώσει τις δικές του απαντήσεις, ο δε συνεντευκτής πρέπει να καταγράψει την απάντηση όπως ακριβώς είναι χωρίς να έχει δικαίωμα να παραφράσει, να συνοψίσει ή να διορθώσει τις απαντήσεις του ερωτώμενου (Babbie, 2018, σελ. 486). Οι συνεντεύξεις πάρθηκαν από δικαστικούς υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις ευθύνης και έχουν υπάρξει επί σειρά ετών αξιολογητές με ηλεκτρονικές συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου στις 8 και 9 Σεπτεμβρίου του 2020. Το πρώτο συνεντευξιαζόμενο πρόσωπο είναι Προϊσταμένη Τμήματος Δικαστικής Υπηρεσίας σε δικαστικούς υπαλλήλους της ποινικής δικαιοσύνης και το δεύτερο τέως Προϊσταμένη της Διεύθυνσης της Γραμματείας (Παράρτημα). Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την παρούσα έρευνα θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρόταση για την επιμόρφωση και αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης. Για λόγους Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων τα ονόματα των δύο συνεντευξιαζόμενων

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

παραμένουν κρυφά από το παρόν κείμενο και είναι στη διάθεση του Πανεπιστημίου σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο.

## **4.2. Συνεντεύξεις**

Μέσα από την παρουσίαση αυτών των συνεντεύξεων προκύπτουν οι απόψεις και οι προτάσεις των δύο συνεντευξιαζόμενων που επί σειρά ετών κατέχουν θέση ευθύνης σε Δικαστική Υπηρεσία, έχουν τον ίδιο τίτλο σπουδών, έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια και έχουν διατελέσει αξιολογητές δικαστικών υπαλλήλων.

### **4.2.1. Πρώτη συνέντευξη (08-09-2020)**

Ειδικότερα από τη συνέντευξη της Προϊσταμένης Τμήματος Δικαστικής Υπηρεσίας προκύπτει ότι η επιμόρφωση που έλαβε αφορούσε «σεμινάρια Ποινικού Δικαίου και Ηλεκτρονικών Υπολογιστών» που «αξιοποιήθηκε στην εκπαίδευση των υπαλλήλων του Τμήματος». Η εν λόγω Προϊσταμένη λειτουργεί ως εκπαιδευτής «τόσο των νεοδιοριζόμενων δικαστικών υπαλλήλων που τοποθετούνται στο τμήμα μου, όσο και των δικαστικών υπαλλήλων που μετακινούνται από άλλο τμήμα της υπηρεσίας στο τμήμα». Όσον αφορά την άποψή της για τις μεθόδους επιμόρφωσης που παρέχονται στους δικαστικούς υπαλλήλους και αν αυτές είναι ικανοποιητικές απαντά: «Θεωρώ ότι χρήζουν βελτίωσης οι μέθοδοι επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων, λόγω της ιδιαιτερότητας των αντικειμένων όλων των δικαστικών υπηρεσιών». Ειδικότερα για τις βελτιώσεις ή αλλαγές που χρειάζονται αναφέρει: «Κρίνεται ως απαραίτητη η περαιτέρω επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων λόγω της ιδιαίτερης φύσεως των αντικειμένων των δικαστικών υπηρεσιών, που απαιτούν πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο και οι υπάλληλοι που δεν είναι πτυχιούχοι της Νομικής Σχολής, θα μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις και στο χειρισμό του κάθε αντικείμενου. Θεωρώ ότι αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη διεκπεραίωση των εργασιών και κατ' επέκταση θα συντελέσει σημαντικά στην εύρυθμη λειτουργία του συνόλου των Δικαστικών Υπηρεσιών».

Στις ερωτήσεις που αφορούν στην ιδιότητά της ως Α' αξιολογητής των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης και ειδικότερα για τη μέθοδο αξιολόγησης που

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

εφαρμόζεται στην Υπηρεσία, την αντικειμενικότητα αυτής και κατά πόσο βοηθά στην αποδοτικότητα ποσοτικά και ποιοτικά των υπαλλήλων απάντησε: «Κατά τη γνώμη μου η μέθοδος αξιολόγησης που ισχύει για τους δικαστικούς υπαλλήλους είναι αντικειμενική και βοηθά στην αποδοτικότητά τους, τόσο την ποιοτική, όσο και την ποσοτική».

#### **4.2.2. Δεύτερη συνέντευξη (09-09-2020)**

Από τη συνέντευξη της τέως Προϊσταμένης της Διεύθυνσης της Γραμματείας προκύπτει ότι η επιμόρφωση που έλαβε αφορούσε «σεμινάρια πληροφορικής του ΙΝ.ΕΠ., τα οποία με βοήθησαν τόσο στην απόκτηση γνώσεων όσο και στην εξοικείωση με τις μηχανογραφικές τεχνολογίες, κυρίως όταν οι Υπηρεσίες που υπηρετούσα άρχισαν να μηχανογραφούνται ή να αναβαθμίζονται τεχνολογικά. Η συγκεκριμένη επιμόρφωση είχε άμεσο αντίκτυπο στην απόδοσή μου ως υπαλλήλου τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά». Στην ερώτηση που αφορούσε αν υπήρξε αξιολογητής ή εκπαιδευτής στην υπηρεσία απάντησε ότι: «Ως Προϊσταμένη Τμημάτων της Γραμματείας υπήρξα Α' αξιολογητής των υπαλλήλων του εκάστοτε Τμήματος και ως Προϊσταμένη Διεύθυνσης Γραμματείας Β' αξιολογητής όλων των υπαλλήλων της Υπηρεσίας και Α' αξιολογητής των Προϊσταμένων Τμημάτων. Παράλληλα όμως ενεργούσα και σαν εκπαιδευτής των νεοεισερχομένων στο Τμήμα ή την Υπηρεσία υπαλλήλων κυρίως ως προς τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Τμήματος, την ενημέρωση του υπαλλήλου επί του αντικειμένου απασχόλησής του, την ενημέρωση επί των τροποποιήσεων των ποινικών κωδίκων, των νέων τεχνολογιών και μεταρρυθμίσεων».

Στην επόμενη ερώτηση που αφορούσε τις μεθόδους επιμόρφωσης που παρέχονται στους δικαστικούς υπαλλήλους και πόσο αυτές είναι ικανοποιητικές η άποψη της συνεντευξιαζόμενης ήταν: «Με δεδομένα ότι: α) η μόνη επίσημη και αναγνωρισμένη επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων διενεργείται μέσω του ΙΝ.ΕΠ., στα πλαίσια επιμόρφωσης όλων των δημοσίων υπαλλήλων, β) η ιδιαιτερότητα του πλαισίου απασχόλησης των δικαστικών υπαλλήλων που διέπεται άμεσα από τους κώδικες ποινικού δικαίου και ποινικής δικονομίας και γ) το πολύ μικρό ποσοστό υπαλλήλων που είναι κάτοχοι πτυχίου νομικών σχολών, η δυνατότητα επίσημης και αναγνωρισμένης επιμόρφωσης υπολείπεται κατά πολύ της δέουσας ή κυριολεκτώντας είναι σχεδόν ανύπαρκτη».

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Στην επόμενη ερώτηση για τις δυσχέρειες και τα προβλήματα που εντοπίζει καθώς και για τα περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων απάντησε: «Σε συνέχεια της ανωτέρω απαντήσεως, πρέπει να τονιστεί ότι σε όλα τα δικαστήρια της χώρας υπάρχει τεράστιος όγκος εργασίας που πρέπει να περαιωθεί σε συγκεκριμένες (ασφυκτικές) προθεσμίες που επιβάλλονται από τους ποινικούς κώδικες και παράλληλα μεγάλη έλλειψη προσωπικού όλων των κατηγοριών. Κάθε νέος διοριζόμενος αντιμετωπίζεται ως εργαλείο μείωσης της εκκρεμότητας και της εξουθένωσης των ήδη υπηρετούντων, με αποτέλεσμα να τοποθετείται σε Τμήματα υπερφορτωμένα και να ενημερώνεται επί του αντικειμένου του αποκλειστικά από τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους του, επαφίεμος στη γνώση, μεταδοτικότητα, διάθεσή τους ή χαριτολογώντας στην καλοσύνη των άλλων. Η επιμόρφωση όλων των νεοεισερχομένων δικαστικών υπαλλήλων μέσω σεμιναρίων ικανού χρόνου, που μπορούν να θεσπιστούν από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, τις Νομικές Σχολές, τους Δικαστικούς ή Δικηγορικούς Συλλόγους ή σε διαρκή βάση από την ίδια την υπηρεσία, κρίνεται επιβεβλημένη και θα έχει άμεσο ποιοτικό και ποσοτικό αντίκτυπο στην απόδοση του υπαλλήλου. Επίσης η καταγραφή όλων των εργασιών της Υπηρεσίας αναλυτικά ανά αντικείμενο και τμήμα σε ένα ψηφιακό σύστημα κρίνεται επίσης αναγκαία και πολύτιμη ως εργαλείο αναζήτησης κάθε εν ενεργεία υπαλλήλου, νέου ή εμπειρότερου, για την αντιμετώπιση κάθε απορίας, δυσχέρειας χειρισμού ή ευρυμάθειας. Τέλος ως μέσο επιμόρφωσης πρέπει να θεωρηθεί και να επιβληθεί η εναλλαγή των αντικειμένων απασχόλησης του υπαλλήλου εντός του ίδιου τμήματος και η κατά τακτά διαστήματα, π.χ. ανά τριετία ή τετραετία, μετακίνησή του σε άλλα τμήματα της Υπηρεσίας, ώστε να έχει όσο το δυνατόν σφαιρικότερη άποψη επί της λειτουργίας της υπηρεσίας και κατά τη χρονική και υπηρεσιακή του ανέλιξη να μπορεί να ασκεί καλύτερα τα καθήκοντά του ως προϊστάμενος τμήματος ή υπηρεσίας».

Περνώντας στην ιδιότητά της ως Α' και Β' αξιολογήτης στην αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης στην ερώτηση πώς κρίνει τη μέθοδο αξιολόγησης που ισχύει, πόσο αντικειμενική είναι και αν βοηθά στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων ποσοτικά και ποιοτικά δόθηκε η εξής απάντηση: «Τα στοιχεία και τα ερωτήματα της μεθόδου κρίνονται επαρκή και ικανά για την αξιολόγηση. Το καίριο στοιχείο είναι η υπηρεσιακή επάρκεια και αντικειμενικότητα του αξιολογητή και η καλή πίστη και αυτογνωσία του αξιολογούμενου, οι οποίες αν συνυπάρξουν βοηθούν στην

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

επιβράβευση των αρίστων και στην εξέλιξη όσων επιθυμούν να προοδεύσουν και βεβαίως έχουν αντίκρισμα ποιοτικό και ποσοτικό στην απόδοσή τους. Λόγω της μακροχρόνιας εμπειρίας μου ως αξιολογητή όμως, επιτρέψτε μου να αμφισβητήσω την αντικειμενικότητα πολλών αξιολογητών».

Στην τελευταία ερώτηση αναφορικά με τα προβλήματα που εντοπίζει στην αξιολόγηση και ειδικότερα στα περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης αναφέρει: «Στην αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων (πλην Προϊσταμένων Τμημάτων) Α' αξιολογητής είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος, ο οποίος με βάση τα κριτήρια της μεθόδου καλείται να επιλέξει ποιος από τους υπαλλήλους του είναι άριστος, πολύ καλός, καλός ή ανεπαρκής. Λαμβανομένου υπ' όψιν ότι η συνυπηρέτηση δημιουργεί και φιλικούς δεσμούς και φοβούμενος να διαταράξει το ήρεμο κλίμα των υπηρεσιακών σχέσεων και την ειρηνική λειτουργία του Τμήματος, συχνά η αξιολόγησή του είναι ισοπεδωτική προς τα επάνω, βαθμολογώντας και τους λιγότερο καλούς ως αρίστους. Είναι συχνότατο το φαινόμενο Προϊσταμένων Τμημάτων που έχουν μεγάλη εκκρεμότητα και ζητούν ενίσχυση του δυναμικού να αξιολογούν ως αρίστους όλους τους υπαλλήλους μηδενός εξαιρουμένου. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο Β' αξιολογητής βρίσκεται προ αδιεξόδου και μη έχοντας τις περισσότερες φορές (ιδίως στις πολυπρόσωπες Υπηρεσίες) ιδίαν αντίληψη των δυνατοτήτων του αξιολογούμενου επαναλαμβάνει την ίδια βαθμολογία, αδικώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τους πράγματι και καθόλα αρίστους και πριμοδοτώντας τους λιγότερο ικανούς ή καταρτισμένους, οι οποίοι δεν έχουν κανένα κίνητρο να βελτιωθούν ή να εντατικοποιήσουν την εργασία τους ή πολλές φορές να διορθώσουν τη συμπεριφορά τους προς συναδέλφους, διαδίκους ή ιδιώτες. Θεωρώ πως μόνο η αντικειμενικότητα του αξιολογητή μπορεί να φέρει βελτιώσεις, εφόσον επιλέξει τη βαθμολογία του αποκλειστικά με βάση τα κριτήρια της μεθόδου (ποιοτική και ποσοτική απόδοση, ευρυμάθεια, εισαγωγή καινοτομιών, ανάληψη πρωτοβουλιών, εργασία με ομαδικό πνεύμα, συναδελφικότητα, συμπεριφορά προς ιδιώτες ή συνεργασία με άλλες υπηρεσίες) ρισκάροντας να διαρραγούν υπηρεσιακές ή φιλικές σχέσεις. Παρόμοια φαινόμενα συναντώνται και κατά την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων, με Α' αξιολογητή τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης της Γραμματείας της Υπηρεσίας και Β' αξιολογητή τον Διευθύνοντα την Υπηρεσία Δικαστικό ή Εισαγγελικό Λειτουργό. Μόνο όταν οι αξιολογητές κρίνουν και βαθμολογούν κατά γενική ομολογία αντικειμενικά, μόνο τότε η αξιολόγηση θα επιφέρει δικαιοσύνη και αναβάθμιση των

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

εργασιών των Δικαστικών Υπηρεσιών, ανταμείβοντας τους ικανούς και δίνοντας κίνητρα βελτίωσης στους φιλότιμους».

### **4.3. Παρουσίαση συμπερασμάτων των συνεντεύξεων**

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις αναφέρονται στην αναγκαιότητα της περαιτέρω επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων λόγω της ιδιαίτερης φύσης των αντικειμένων των δικαστικών υπηρεσιών που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις. Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, η επιμόρφωση που παρέχεται έως τώρα από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέσω του ΙΝ.ΕΠ. κρίνεται ελλιπής, καθώς δεν περιέχουν εξειδικευμένα σεμινάρια που να αφορούν το πλαίσιο απασχόλησης των δικαστικών υπαλλήλων που διέπεται άμεσα από Κώδικες Ποινικού Δικαίου και Ποινικής Δικονομίας. Έτσι η αναγνωρισμένη επιμόρφωση καθίσταται σχεδόν ανύπαρκτη. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η επιμόρφωση των νεοδιορισθέντων δικαστικών υπαλλήλων μέσω σεμιναρίων ικανού χρόνου από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, τις Νομικές Σχολές, τους Δικαστικούς ή Δικηγορικούς Συλλόγους, προκειμένου να επιτευχθεί το άμεσο ποιοτικό και ποσοτικό αποτέλεσμα στην απόδοση του υπαλλήλου.

Επιπλέον, χρήζει επιτακτικής ανάγκης η κεφαλαιοποίηση της γνώσης με την καταγραφή όλων των εργασιών της Υπηρεσίας αναλυτικά ανά αντικείμενο και Τμήμα σε ένα ψηφιακό σύστημα, προκειμένου να αποτελέσει εργαλείο επιμόρφωσης κάθε εν ενεργεία υπαλλήλου για την αντιμετώπιση κάθε απορίας, δυσχέρειας χειρισμού ή ευρυμάθειας. Τέλος, προτείνεται η εναλλαγή των αντικειμένων απασχόλησης των υπαλλήλων εντός του ίδιου Τμήματος ή σε άλλων εντός της Υπηρεσίας ανά τετραετία, ώστε να επιτυγχάνεται η σφαιρική γνώση και άποψη της λειτουργίας της υπηρεσίας, γεγονός που θα βοηθήσει στην υπηρεσιακή του ανέλιξη όταν κληθεί να αναλάβει καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος ή Προϊσταμένου της Διεύθυνσης της Γραμματείας.

Όσον αφορά τη μέθοδο αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων, κρίνεται επαρκής και ικανή ως προς τα στοιχεία του εντύπου και των ερωτημάτων αυτού. Σημειώνεται ότι ως προς την αντικειμενικότητα της μεθόδου αξιολόγησης οι απόψεις δίστανται. Η εν ενεργεία Προϊσταμένη κρίνει τη μέθοδο αντικειμενική, ενώ η τέως Προϊσταμένη αντιτίθεται. Θέτει υπό αμφισβήτηση την αντικειμενικότητα πολλών αξιολογητών, θεωρώντας, από την εμπειρία της, ότι η συνυπηρέτηση πολλών χρόνων με τους

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

υπαλλήλους δημιουργεί φιλικούς δεσμούς, βαθμολογώντας έτσι και τους λιγότερο καλούς ως άριστους, γίνεται έτσι δηλαδή μια ισοπεδωτική προς τα πάνω αξιολόγηση. Με τον τρόπο αυτό πριμοδοτούνται οι λιγότερο ικανοί και καταρτισμένοι και αδικούνται οι καθόλα άριστοι. Μόνο με την αντικειμενικότητα του αξιολογητή ρισκάροντας να διαρραγούν υπηρεσιακές και φιλικές σχέσεις θα επέλθουν βελτιώσεις στη μέθοδο της αξιολόγησης, αφού η βαθμολογία θα βασίζεται σε κριτήρια όπως η ποιοτική και ποσοτική απόδοση, ευρυμάθεια, εισαγωγή καινοτομιών, ανάληψη πρωτοβουλιών, εργασία με ομαδικό πνεύμα, συναδελφικότητα, συμπεριφορά προς τους ιδιώτες ή συνεργασία με άλλες υπηρεσίες.

## **Συμπεράσματα-Προτάσεις**

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται επιβεβλημένη στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στον κλάδο των δικαστικών υπαλλήλων. Μέχρι σήμερα ελάχιστη είναι η βελτίωση της ισχύουσας κατάστασης, με αποτέλεσμα η έλλειψη βασικών γνώσεων από τους υπαλλήλους και η δυσχέρεια ολοκλήρωσης κύριων διαδικασιών και λειτουργιών των υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται. Σε πολλές περιπτώσεις, οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι υστερούν βασικών γνώσεων, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των υπαλλήλων που δεν κατέχουν δίπλωμα Νομικής Σχολής, και έτσι οι αρχαιότεροι υπάλληλοι αναλαμβάνουν την εκπαίδευσή τους, χωρίς όμως να έχουν εξειδίκευση εκπαιδευτή και με αποτέλεσμα συχνά να μην μεταλαμπαδεύονται ορθά οι γνώσεις τους ή ακόμη και να δίνονται λάθος πληροφορίες στους νέους.

Γενικά, όπως αναλύθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η επιμόρφωση μπορεί να διακριθεί ανάλογα με το χώρο ή το σκοπό για τον οποίο συντελείται, ανάλογα λόγου χάρη με το αν θα γίνει πριν την έναρξη της απασχόλησης των υπαλλήλων ή κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους στην υπηρεσία τους. Η ανάγκη επιμόρφωσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας και την τροποποίηση της νομοθεσίας, που αυξάνει τις ανάγκες εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της τεχνογνωσίας που έχουν οι υπάλληλοι. Σήμερα οι τρεις κύριες εκπαιδευτικές δομές που λειτουργούν για τις ανάγκες του δημόσιου τομέα είναι η ΕΣΔΔ, η Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το ΙΝ.ΕΠ. Αν και οι τρεις δομές θεωρούνται αρκετά αξιόπιστες για το επιμορφωτικό αποτέλεσμα που προσφέρουν, ωστόσο δεν καλύπτουν πλήρως το μέγεθος των αναγκών που υπάρχει για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αδυναμία του επιμορφωτικού επιπέδου στο δημόσιο τομέα φαίνεται πως δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο συνδυαστικά με τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους δικαστικούς υπαλλήλους. Η επιμόρφωση και η αξιολόγηση θεωρούνται γενικά πως συνδέονται άμεσα και επηρεάζουν η μία την άλλη, γιατί και οι δύο συλλειτουργούν με τον ίδιο απώτερο στόχο: τη βελτίωση του επιπέδου των υπαλλήλων. Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα βρίσκεται ακόμη σε πολύ πρώιμο στάδιο. Σε πολλές περιπτώσεις οι αξιολογητές δεν είναι καταρτισμένοι ή πιστοποιημένοι για να ασκήσουν τη διαδικασία αξιολόγησης και στερούνται αμεροληψίας και



αντικειμενικότητας, με αποτέλεσμα το αποτέλεσμα της αξιολόγησης να είναι ελλιπές ή λάθος.

Συνολικά, η μελέτη αυτή προσπάθησε να διερευνήσει τον αντίκτυπο της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα με μελέτη περίπτωσης τους δικαστικούς υπαλλήλους της ποινικής δικαιοσύνης. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο του οργανισμού. Το παραπάνω συμπέρασμα προκύπτει από την εμπειρική ανάλυση που γίνεται στην παρούσα μελέτη με τις συνεντεύξεις δύο υψηλά ιστάμενων υπαλλήλων Δικαστικών Υπηρεσιών. Οι απαντήσεις των δυο συνεντευξιζόμενων, και κυρίως της δεύτερης από αυτές, φαίνεται να αμφισβητούν την ορθότητα της διαδικασίας με ιδιαίτερη καχυποψία στο ζήτημα της αντικειμενικότητας κρίσης των αξιολογητών. Ακόμη κρίνουν πως, συχνά, οι αξιολογητές στερούνται εξειδικευμένων γνώσεων πραγματοποίησης της διαδικασίας αξιολόγησης και ως εκ τούτου προκύπτει μια απόκλιση της πραγματικής εικόνας του αξιολογούμενου με αυτή που αποτυπώνεται στην αξιολόγηση. Τόσο στην επιμόρφωση, όσο και στην αξιολόγηση υπάρχει μεγάλη έλλειψη σε προσωπικό που είναι κατάλληλο και εξειδικευμένο σε θέματα που άπτονται τα δύο αυτά ζητήματα. Τα βασικά σημεία που διαφαίνονται από τις δύο συνεντεύξεις για την επιμόρφωση και αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων της ποινικής δικαιοσύνης ως τα πιο σημαντικά είναι τα εξής:

1. Η επιμόρφωση που λαμβάνεται στα εκπαιδευτικά προγράμματα των δομών εκπαίδευσης αξιοποιείται για τις ανάγκες των υπηρεσιακών υποχρεώσεων των υπαλλήλων στο τμήμα που απασχολούνται.
2. Οι μέθοδοι επιμόρφωσης χρήζουν βελτίωσης λόγω της ιδιαιτερότητας των αντικειμένων των δικαστικών υπηρεσιών.
3. Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη επιμόρφωσης κυρίως σε υπαλλήλους που δεν είναι πτυχιούχοι της Νομικής Σχολής και στερούνται βασικών γνώσεων πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους.
4. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς ανεξάρτητους αξιολογητές που δεν έχουν δεσμούς σχέσεων με τους αξιολογούμενους, ώστε να μην υπάρχει περιθώριο μεροληψίας και υποκειμενικότητας στην κρίση τους.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

5. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους θα πρέπει να γίνεται από ειδικά καταρτιζόμενο επιμορφωτικό προσωπικό και σε καμία περίπτωση από παλαιότερους υπαλλήλους, που ενδέχεται να μεταλαμπαδεύουν λάθος πληροφορίες και γνώσεις στους νέους και έτσι να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος λάθος πρακτικών.

Όλα τα παραπάνω σημεία έχουν ως αποτέλεσμα την αμφισβήτηση από το προσωπικό της αξιολόγησης που τους γίνεται, αλλά και της επιμόρφωσης που λαμβάνουν. Γεννάται αίσθημα ανασφάλειας και αβεβαιότητας σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με διεργασίες της καθημερινότητάς τους και αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης που τους γίνεται. Είναι, έτσι, φανερό πως πολλά πρέπει να αλλάξουν στον χώρο των δικαστικών υπαλλήλων αναφορικά με τα δύο αυτά ζητήματα:

1. Θα πρέπει άμεσα να δημιουργηθεί μια ειδική εκπαιδευτική μονάδα επιμόρφωσης δικαστικών υπαλλήλων που να επικεντρώνεται τόσο στην αρχική επιμόρφωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, αλλά και στη διαρκή επιμόρφωσή τους καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους μέσω ειδικά σχεδιασμένων σεμιναρίων. Τα σεμινάρια αυτά θα πρέπει να γίνονται από πλήρως καταρτισμένο προσωπικό και το υλικό εκπαίδευσης να είναι το πλέον σύγχρονο και επικαιροποιημένο με βάση τις τρέχουσες ανάγκες.
2. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να δοθεί η δυνατότητα σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης, όπως ορίζει η διαρκώς εξελισσόμενη τεχνολογία στο χώρο της εκπαίδευσης, ώστε να διευκολύνονται οι υπάλληλοι να την παρακολουθήσουν στον χρόνο και τον τόπο που επιθυμούν δίνοντάς τους έτσι ένα αίσθημα ευελιξίας και ελευθερίας και παράλληλα μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη μετακινήσεως που σε άλλη περίπτωση θα επιβαρυνόταν η υπηρεσία.
3. Αναφορικά με την αξιολόγηση, θα πρέπει επιλεγμένο προσωπικό να εξειδικεύεται σε διαδικασίες αξιολόγησης και να τις υλοποιεί σε σωστό χρόνο και χώρο και με τις κατάλληλες προϋποθέσεις και συνθήκες. Οι ίδιοι οι αξιολογητές θα πρέπει να ελέγχονται και να κρίνεται η αντικειμενικότητα, αμεροληψία και διαφάνεια κρίσης τους.
4. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι διαρκής και να μην καταδεικνύει την απόδοσή τους μόνο μια συγκεκριμένη στιγμή που

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

ενδεχομένως να μην είναι αντιπροσωπευτική, αλλά να δείχνει μια πρόσκαιρη καλή ή κακή κατάστασή τους.

## **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

### **1. Ελληνική**

Ασπρίδης, Γ. (2013). *Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*. Αθήνα: Προπομπός.

Δούκας, Τ. (2011). *Απόπειρες για τη δημιουργία σχολής προεισαγωγικής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων: προσπάθειες για να επιλυθεί το "βασικόν τούτο πρόβλημα της πλημμελώς λειτουργήσης διοικητικής μηχανής"*. Retrieved 01/07/2020, from <http://www.eriande.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio3/praltika%2011/doukas.htm>

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2020).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2017). *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*.

Καθαρακής, Γ. (2012). *Αξιολόγηση των μονάδων υγείας με στοχαστικές διαδικασίες*. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής.

Καρακατσούλης, Π. (2014). *Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση*. Retrieved 02/08/2020, from <https://hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf>.

Λουγκάνη, Α. (2007). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ελληνική και Ευρωπαϊκή Εμπειρία*. Αθήνα: ΕΣΔΔ.

Μαϊστρος, Π. (2009). *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα (1975-2015+)*. Αθήνα: Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012). *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Ε' επιμ.* Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Παπαζήση.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

Νόμος 1388 ΦΕΚ Α' 113/29.8.1983. Retrieved 02/07/2020, from <https://www.anaconda.gr/gnwsiki-basi/nomos-1388-29-8-1983/>

Νόμος 2812 ΦΕΚ Α' 67/10.3.2000. (2000). ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ. Retrieved 10/07/2020, from <https://www.sdya.gr/kodikas/>

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Νόμος 4250 ΦΕΚ Α' 74/26-03-2014. Retrieved 02/07/2020, from <https://www.taxheaven.gr/law/4250/2014>

Νόμος 4396 ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 Retrieved 02/07/2020, from <https://www.taxheaven.gr/law/4369/2016>

Νόμος 4533 ΦΕΚ Α' 75/27-04-2018 Retrieved 02/07/2020, from <https://www.taxheaven.gr/law/4533/2018>

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της κρίσης*. Αθήνα: Παπαζήση.

Στογγάρη, Α., & Τσέκος, Θ. (2015). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, Αθήνα: Gutenberg.

Σύνταγμα, Άρθρο 92: (Δικαστικοί υπάλληλοι, συμβολαιογράφοι, υπάλληλοι υποθηκοφυλακείων), Retrieved 09/08/2020 from <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-94/>

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.

Υπουργείο Εσωτερικών. (2015, 21/07/2015). Επικαιροποιημένος Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου-Ν.Π.Δ.Δ. Retrieved 30/06/2020, from <https://www.ypes.gr/epikairopoiimenos-kodikas-ypallilon-dimosioy-n-p-d-d/>

Υπουργείο Εσωτερικών. (2017, 21/07/2015). Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019. Retrieved 30/06/2020, from <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

Υπουργείο Δικαιοσύνης Retrieved 30/07/2020, from <http://www.justice.gr/site/el/%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%A9%CE%A3%CE%97br%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9F%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%97%CE%A3/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%AF%CF%89%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1.aspx>

## **2. Ξενόγλωσση**

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*: Pearson/Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
- Appiah, C. (2010). Human resource strategies for international growth. *London: Routledge, Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of applied psychology*, 88(2), 234.
- Babbie, E. (2018). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα, 2<sup>η</sup> έκδοση*, Επιμέλεια: Ιωάννης Κατερέλος, Σεβαστή Χατζηφωτίου, μτφρ. Μήλιος Α., Παπαδοπούλου Π., Βογιατζής Γ., Αθήνα: Κριτική.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bodin, Ö., & Crona, B. I. (2008). Management of natural resources at the community level: exploring the role of social capital and leadership in a rural fishing community. *World development*, 36(12).
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I. B. (2003). VOLUME 12 INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.
- Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*.
- Chiaburu, D. S. (2010). The social context of training: coworker, supervisor, or organizational support? *Industrial and commercial training*.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

- Clements-Croome, D., & Kaluarachchi, Y. (2000). Assessment and measurement of productivity. *Creating the productive workplace*, 15(11), 129-166.
- Cole, G. A. (2002). *Personnel and human resource management*: Cengage Learning EMEA.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition*: Pearson International Edition.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες*. Αθήνα: Κριτική.
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of human resources*, 696-727.
- European Justice. (2020, 01/02/2020). Εθνικές Δομές κατάρτισης για το Δικαστικό Σώμα. Retrieved 09/07/2020, from [https://e-justice.europa.eu/content\\_national\\_training\\_structures\\_for\\_the\\_judiciary-406-el.do](https://e-justice.europa.eu/content_national_training_structures_for_the_judiciary-406-el.do)
- Evans, P. A. (1991). *Management development as glue technology*: INSEAD.
- Excellence & Lean. (2020). Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Retrieved 27/08/2020, from <https://www.excellence-lean.gr/ypiresies/symvouleutikes-ypiresies/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1/>
- Fajana, S. (2002). *Human resource management: An introduction*. Lagos: Labofin and Company.
- Fink, L. S., & Longenecker, C. O. (1998). Training as a performance appraisal improvement strategy. *Career Development International*.
- Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *international journal of intercultural relations*, 35(6), 767-775.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International journal of training and development*, 15(2), 103-120.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
- Holton III, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in developing human resources*, 7(1), 37-54.

- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.
- Ikeanyibe, M. (2009). Principles and Practices of Public Personnel Administration: A Nigerian Perspective Published by Perfect Image Onitsha.
- Ilelah, S. A., & Ali, S. (2019). THE IMPACT OF TRAINING ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATION: A CONCEPTUAL PAPER. *Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>*, 7(04).
- Kearney, S. P. (2010). Understanding the need for induction programmes for beginning teachers in independent catholic secondary schools in new south wales.
- Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating training programs: the four levels.: San Francisco: Berrett-Koehler. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International journal of training and development*, 8(3), 210-221.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
- Lester, G. (2001). Restrictive covenants, employee training, and the limits of transaction-cost analysis. *Ind. LJ*, 76, 49.
- Luo, X. (2006). The spread of a 'human resources' culture: Institutional individualism and the rise of personal development training. *Globalization and organization: World society and organizational change*, 225-240.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Mann, S. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*.
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human resources for health*, 4(1), 24.
- McGregor, F. (1997). Quality assessment—combating complacency. *The Australian Library Journal*, 46(1), 82-92.



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 73-90.
- Ngu, S. (2010). Introduction to personnel management in nigeria. zaria: Gaskiya press.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development, 7e*: McGraw-Hill Education.
- Nwachukwu, C. (2007). Management theory and practice revised edition. *Onitsha: African First Publishers Limited*.
- Obasan, K. (2011). Evaluating the Impact of Training and Development on Organisational Productivity: Evidence from Nigeria. *Prime journal of business administration and management*, 2(1).
- Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 66-75.
- Onah, F. O. (2008). *Human resource management* (2nd ed.). Enugu: John Jacob's Classic Publishers Ltd.
- Oribabor, P. (2000). Human resources management, A strategic approval. *Human Resources Management*, 9(4), 21-24.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Phillips, J. J. (1996). How much is the training worth? *Training & Development*, 50(4), 20-25.
- Piggot-Irvine, E. (2003). Appraisal training focused on what really matters. *International Journal of Educational Management*, 17(16), 254-261.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- Rashidpoor, M. (2000). *The Study of Relationship Between Organisational Commitment and Job Performance in Counting Organization*. M. Sc. Thesis Tehran University, Iran.

- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1995). *Performance consulting: Moving beyond training*: Berrett-Koehler Publishers.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2006). *Planning and managing human resources* Mumbai: Jaico.
- Sahinidis, A. G., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*.
- Salas, E., Weaver, S. J., & Shuffler, M. L. (2012). *Learning, training, and development in organizations*: Oxford University Press.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of applied psychology*, 47(42), 149.
- Stufflebeam, D., & Webster, W. (1980). An Analysis of Alternative Approaches to Evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2(3), 5-20.
- Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human resource management*, 23(2), 129-143.
- Valkeavaara, T. (1998). Human resource development roles and competencies in five European countries. *International journal of training and development*, 2(3), 171-189.
- Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human resource management review*, 10(4), 435-451.
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 351-375.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*: Cengage Learning.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of management History*, 4(3), 233-249.
- Wright, P. C., & Geroy, G. D. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 586-600.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Yusrizal, & Halim. (2009). Development and validation of an instrument to assess the lecturers' performance in the education and teaching duties. *Jurnal Pendidikan Malaysia (Malaysian Journal of Education)*, 34(2), 33-47.

## **Παράρτημα**

### **Παρουσίαση ερωτήσεων – απαντήσεων μη δομημένης συνέντευξης**

Ερώτηση 1<sup>η</sup>: Πόσα χρόνια υπηρετείτε στην υπηρεσία, ποια είναι η θέση σας αυτή τη στιγμή;

Ερώτηση 2<sup>η</sup>: Ποια κύρια εκπαίδευση έχετε λάβει;

Ερώτηση 3<sup>η</sup>: Έχετε λάβει κάποια επιπλέον επιμόρφωση καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας σας; Αν ναι, αξιοποιήθηκε ποιοτικά και ποσοτικά στην υπηρεσία σας;

Ερώτηση 4<sup>η</sup>: Αποτελείτε αξιολογητή ή εκπαιδευτή για τους δικαστικούς υπαλλήλους της υπηρεσίας σας;

Ερώτηση 5<sup>η</sup>: Πώς κρίνετε τις μεθόδους επιμόρφωσης που παρέχονται στους δικαστικούς υπαλλήλους; Θεωρείτε πως είναι ικανοποιητικές;

Ερώτηση 6<sup>η</sup>: Αν όχι, ποιες δυσχέρειες ή προβλήματα εντοπίζετε; Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων;

Ερώτηση 7<sup>η</sup>: Πώς κρίνετε τη μέθοδο αξιολόγησης που ισχύει για τους δικαστικούς υπαλλήλους; Θεωρείτε πως είναι αντικειμενική και βοηθά στην αποδοτικότητά τους ποσοτικά και ποιοτικά;

Ερώτηση 8<sup>η</sup>: Αν όχι, ποια προβλήματα εντοπίζετε; Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων;

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....**

**Αριθμ. Πρωτ.:.....**

**ΕΝΤΥΠΟ**

**Υπαλλήλων των κατηγοριών  
ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ & ΥΕ**

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**Χρονική Περίοδος: 01/01/20..... – 31/12/ 20.....**

**A. – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

(Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)

(Κατηγορία και Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος Θέσης)

**B. – Τίτλοι σπουδών – Μετεκπαίδευση – Επιμόρφωση :**

**Γ. – Συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου εργασίας :**

**Δ. – Τυχόν δυσχέρειες και προβλήματα :**

(Τα ανωτέρω με στοιχεία Α, Β, Γ, Δ συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο)

/ / 200

(Ημερομηνία) (Υπογραφή)

**Αφού συνεκτιμήθηκαν τα προσόντα, η συμπεριφορά και η εν γένει συμβολή του υπαλλήλου στην εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της υπηρεσίας, οι κατωτέρω αξιολογητές προβαίνουμε στη βαθμολόγηση των επιμέρους κριτηρίων, σύμφωνα με το άρθρο 62 του Κ. Δικ. Υπαλ. (ν. 2812/2000) σε συνδυασμό προς τα άρθρα του Προεδρικού Διατάγματος 318/1992, το οποίο εφαρμόζεται ενόψει της παρ. 13 του ως άνω άρθρου 62, εφόσον δεν έχει εκδοθεί το προβλεπόμενο στη διάταξη αυτή Προεδρικό Διάταγμα.**

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

**Βαθμολογία (1 – 10)**

(Απαιτείται ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμό 8,5 έως 10 ή 2,9 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων).

	<b>Α' Αξιολογητής</b>	<b>Β' Αξιολογητής</b>
<b>1.– Επαγγελματική ικανότητα</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
<b>2.– Επιμέλεια κατά την άσκηση των καθηκόντων του</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
<b>3.– Αποδοτικότητα (ποιότητα και ποσότητα εργασίας)</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
<b>4.– Γνώση αντικειμένου εργασίας (θεωρητικές γνώσεις – εμπειρία)</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
Διπλωματική Εργασία	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**5. – Ενδιαφέρον για την υπηρεσία**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6.– Πρωτοβουλία  
- Ανάληψη ευθυνών**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7.– Υπηρεσιακές σχέσεις και  
συμπεριφορά**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Μέσος όρος βαθμολογίας Α΄ Αξιολογητή**

**Μέσος όρος βαθμολογίας Β΄ Αξιολογητή**

**Γενικός μέσος όρος**

**2. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ**

**Α΄ Αξιολογητής :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Β΄ Αξιολογητής :**

.....  
.....  
.....  
.....

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

.....

(Απαιτείται η παράθεση πραγματικών στοιχείων και γεγονότων που τεκμηριώνουν τις επιδόσεις αυτές και συνδέονται με ένα ή περισσότερα από τα ανωτέρω κριτήρια – να αναφερθούν τα συγκεκριμένα κριτήρια -, βαθμολογούνται με το βαθμό 10).

**Συμπληρωματική βαθμολογία για τις εξαιρετικές επιδόσεις :**

**A' Αξιολογητή :**

**B' Αξιολογητή :**

**A' Αξιολογητής :** \_\_\_\_\_  
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) \_\_\_\_\_ (ημερομηνία) (υπογραφή)

**B' Αξιολογητής :** \_\_\_\_\_  
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) \_\_\_\_\_ (ημερομηνία) (υπογραφή)



*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

### **Παρουσίαση απαντήσεων πρώτης μη δομημένης συνέντευξης**

#### **Προϊσταμένη Τμήματος Δικαστικής Υπηρεσίας**

**Ημερομηνία συνέντευξης: 08-09-2020**

*Ερώτηση 1<sup>η</sup>: Πόσα χρόνια υπηρετείτε στην υπηρεσία, ποια είναι η θέση σας αυτή τη στιγμή;*

Υπηρεσία 30 ετών. Προϊσταμένη Τμήματος Δικαστικής Υπηρεσίας με απόφαση του αρμόδιου Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

*Ερώτηση 2<sup>η</sup>: Ποια κύρια εκπαίδευση έχετε λάβει;*

Πτυχίο της Νομικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

*Ερώτηση 3<sup>η</sup>: Έχετε λάβει κάποια επιπλέον επιμόρφωση καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας σας; Αν ναι αξιοποιήθηκε ποιοτικά και ποσοτικά στην υπηρεσία σας;*

Συμμετοχή σε σεμινάρια Ποινικού Δικαίου και Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

Ναι, αξιοποιήθηκε στην εκπαίδευση των υπαλλήλων του Τμήματος που προϊσταμαι.

*Ερώτηση 4<sup>η</sup>: Αποτελείτε αξιολογητή ή εκπαιδευτή για τους δικαστικούς υπαλλήλους της υπηρεσίας σας;*

Αξιολογητής των δικαστικών υπαλλήλων που υπηρετούν στο Τμήμα που προϊσταμαι. Παράλληλα όμως και εκπαιδευτής, τόσο των νεοδιοριζόμενων δικαστικών υπαλλήλων που τοποθετούνται στο τμήμα μου, όσο και των δικαστικών υπαλλήλων που μετακινούνται από άλλο τμήμα της υπηρεσίας στο τμήμα που προϊσταμαι.

*Ερώτηση 5<sup>η</sup>: Πώς κρίνετε τις μεθόδους επιμόρφωσης που παρέχονται στους δικαστικούς υπαλλήλους; Θεωρείτε πως είναι ικανοποιητικές;*

Θεωρώ ότι χρήζουν βελτίωσης οι μέθοδοι επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων, λόγω της ιδιαιτερότητας των αντικειμένων όλων των δικαστικών υπηρεσιών.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

*Ερώτηση 6<sup>η</sup>: Αν όχι, ποιες δυσχέρειες ή προβλήματα εντοπίζετε; Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων;*

Κρίνεται ως απαραίτητη η περαιτέρω επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων λόγω της ιδιαίτερης φύσεως των αντικειμένων των δικαστικών υπηρεσιών, που απαιτούν πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο και οι υπάλληλοι που δεν είναι πτυχιούχοι της Νομικής Σχολής, θα μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις και στο χειρισμό του κάθε αντικείμενου. Θεωρώ ότι αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη διεκπεραίωση των εργασιών και κατ' επέκταση θα συντελέσει σημαντικά στην εύρυθμη λειτουργία του συνόλου των Δικαστικών Υπηρεσιών.

*Ερώτηση 7<sup>η</sup>: Πώς κρίνετε τη μέθοδο αξιολόγησης που ισχύει για τους δικαστικούς υπαλλήλους; Θεωρείτε πως είναι αντικειμενική και βοηθά στην αποδοτικότητά τους ποσοτικά και ποιοτικά;*

Κατά τη γνώμη μου η μέθοδος αξιολόγησης που ισχύει για τους δικαστικούς υπαλλήλους είναι αντικειμενική και βοηθά στην αποδοτικότητά τους, τόσο την ποιοτική, όσο και την ποσοτική.

*Ερώτηση 8<sup>η</sup>: Αν όχι, ποια προβλήματα εντοπίζετε; Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων;*

Όχι, θεωρώ ότι η μέθοδος αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων είναι αντικειμενική, όπως ήδη προανέφερα.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

### **Παρουσίαση απαντήσεων δεύτερης μη δομημένης συνέντευξης**

#### **τέως Προϊσταμένης της Διεύθυνσης της Γραμματείας**

**Ημερομηνία συνέντευξης: 09-09-2020**

*Ερώτηση 1<sup>η</sup>: Πόσα χρόνια υπηρετείτε στην υπηρεσία, ποια είναι η θέση σας αυτή τη στιγμή;*

Από τον διορισμό μου, στις 14/12/1984 έως την 29/8/2011, υπηρέτησα στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Αθηνών ως δικαστική γραμματέας με βαθμό Α΄ κατηγορίας ΠΕ. Διετέλεσα Προϊσταμένη Τμημάτων και Προϊσταμένη Διεύθυνσης της Γραμματείας κατά το χρονικό διάστημα 2008 – 2011. Από 29/8/2011 έως την 4/7/2018, ημερομηνία παραίτησής μου από την Υπηρεσία, διετέλεσα Προϊσταμένη Διεύθυνσης Γραμματείας στην Εισαγγελία Εφετών Αθηνών.

*Ερώτηση 2<sup>η</sup>: Ποια κύρια εκπαίδευση έχετε λάβει;*

Είμαι πτυχιούχος της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος πτυχίου LOWER CAMBRIDGE.

*Ερώτηση 3<sup>η</sup>: Έχετε λάβει κάποια επιπλέον επιμόρφωση καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας σας; Αν ναι αξιοποιήθηκε ποιοτικά και ποσοτικά στην υπηρεσία σας;*

Έχω παρακολουθήσει σεμινάρια πληροφορικής του ΙΝ.ΕΠ., τα οποία με βοήθησαν τόσο στην απόκτηση γνώσεων όσο και στην εξοικείωση με τις μηχανογραφικές τεχνολογίες, κυρίως όταν οι Υπηρεσίες που υπηρετούσα άρχισαν να μηχανογραφούνται ή να αναβαθμίζονται τεχνολογικά. Η συγκεκριμένη επιμόρφωση είχε άμεσο αντίκτυπο στην απόδοσή μου ως υπαλλήλου τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

*Ερώτηση 4<sup>η</sup>: Αποτελείτε αξιολογητή ή εκπαιδευτή για τους δικαστικούς υπαλλήλους της υπηρεσίας σας;*

Ως Προϊσταμένη Τμημάτων της Γραμματείας υπήρξα Α΄ αξιολογητής των υπαλλήλων του εκάστοτε Τμήματος και ως Προϊσταμένη Διεύθυνσης Γραμματείας Β΄ αξιολογητής όλων των υπαλλήλων της Υπηρεσίας και Α΄ αξιολογητής των Προϊσταμένων Τμημάτων.

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

Παράλληλα όμως ενεργούσα και σαν εκπαιδευτής των νεοεισερχομένων στο Τμήμα ή την Υπηρεσία υπαλλήλων κυρίως ως προς την λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Τμήματος, την ενημέρωση του υπαλλήλου επί του αντικειμένου απασχόλησής του, την ενημέρωση επί των τροποποιήσεων των ποινικών κωδίκων, των νέων τεχνολογιών και μεταρρυθμίσεων.

*Ερώτηση 5<sup>η</sup>: Πώς κρίνετε τις μεθόδους επιμόρφωσης που παρέχονται στους δικαστικούς υπαλλήλους; Θεωρείτε πως είναι ικανοποιητικές;*

Με δεδομένα ότι: α) η μόνη επίσημη και αναγνωρισμένη επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων διενεργείται μέσω του ΙΝ.ΕΠ., στα πλαίσια επιμόρφωσης όλων των δημοσίων υπαλλήλων, β) η ιδιαιτερότητα του πλαισίου απασχόλησης των δικαστικών υπαλλήλων που διέπεται άμεσα από τους κώδικες ποινικού δικαίου και ποινικής δικονομίας και γ) το πολύ μικρό ποσοστό υπαλλήλων που είναι κάτοχοι πτυχίου νομικών σχολών, η δυνατότητα επίσημης και αναγνωρισμένης επιμόρφωσης υπολείπεται κατά πολύ της δέουσας ή κυριολεκτώντας είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

*Ερώτηση 6<sup>η</sup>: Αν όχι, ποιες δυσχέρειες ή προβλήματα εντοπίζετε; Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων;*

Σε συνέχεια της ανωτέρω απαντήσεως, πρέπει να τονιστεί ότι σε όλα τα δικαστήρια της χώρας υπάρχει τεράστιος όγκος εργασίας, που πρέπει να περαιωθεί σε συγκεκριμένες (ασφυκτικές) προθεσμίες που επιβάλλονται από τους ποινικούς κώδικες και παράλληλα μεγάλη έλλειψη προσωπικού όλων των κατηγοριών. Κάθε νέος διοριζόμενος αντιμετωπίζεται ως εργαλείο μείωσης της εκκρεμότητας και της εξουθένωσης των ήδη υπηρετούντων με αποτέλεσμα να τοποθετείται σε Τμήματα υπερφορτωμένα και να ενημερώνεται επί του αντικειμένου του αποκλειστικά από τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους του, επαφιέμενος στην γνώση, μεταδοτικότητα, διάθεσή τους ή χαριτολογώντας στην καλοσύνη των άλλων. Η επιμόρφωση όλων των νεοεισερχομένων δικαστικών υπαλλήλων μέσω σεμιναρίων ικανού χρόνου, που μπορούν να θεσπιστούν από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, τις Νομικές Σχολές, τους Δικαστικούς ή Δικηγορικούς Συλλόγους ή σε διαρκή βάση από την ίδια την υπηρεσία κρίνεται επιβεβλημένη και θα έχει άμεσο ποιοτικό και ποσοτικό αντίκτυπο στην απόδοση του υπαλλήλου. Επίσης η καταγραφή όλων των εργασιών της Υπηρεσίας αναλυτικά ανά αντικείμενο και τμήμα σε

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

ένα ψηφιακό σύστημα κρίνεται επίσης αναγκαία και πολύτιμη ως εργαλείο αναζήτησης κάθε εν ενεργεία υπαλλήλου, νέου ή εμπειρότερου, για την αντιμετώπιση κάθε απορίας, δυσχέρειας χειρισμού ή ευρυμάθειας. Τέλος ως μέσο επιμόρφωσης πρέπει να θεωρηθεί και να επιβληθεί η εναλλαγή των αντικειμένων απασχόλησης του υπαλλήλου εντός του ιδίου τμήματος και η κατά τακτά διαστήματα πχ ανά τριετία ή τετραετία μετακίνησή του σε άλλα τμήματα της Υπηρεσίας ώστε να έχει όσο το δυνατόν σφαιρικότερη άποψη επί της λειτουργίας της υπηρεσίας και κατά τη χρονική και υπηρεσιακή του ανέλιξη να μπορεί να ασκεί καλύτερα τα καθήκοντά του ως προϊστάμενος τμήματος ή υπηρεσίας.

*Ερώτηση 7<sup>η</sup>: Πώς κρίνετε τη μέθοδο αξιολόγησης που ισχύει για τους δικαστικούς υπαλλήλους; Θεωρείτε πως είναι αντικειμενική και βοηθά στην αποδοτικότητά τους ποσοτικά και ποιοτικά;*

Τα στοιχεία και τα ερωτήματα της μεθόδου κρίνονται επαρκή και ικανά για την αξιολόγηση. Το καίριο στοιχείο είναι η υπηρεσιακή επάρκεια και αντικειμενικότητα του αξιολογητή και η καλή πίστη και αυτογνωσία του αξιολογούμενου ,οι οποίες αν συνυπάρξουν βοηθούν στην επιβράβευση των αρίστων και στην εξέλιξη όσων επιθυμούν να προοδεύσουν και βεβαίως έχουν αντίκρουσμα ποιοτικό και ποσοτικό στην απόδοσή τους. Λόγω της μακροχρόνιας εμπειρίας μου ως αξιολογητή όμως, επιτρέψτε μου να αμφισβητήσω την αντικειμενικότητα πολλών αξιολογητών.

*Ερώτηση 8<sup>η</sup>: Αν όχι, ποια προβλήματα εντοπίζετε; Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσεων ή αλλαγών στο υπάρχον σύστημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων;*

Στην αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων (πλην Προϊσταμένων Τμημάτων) Α' αξιολογητής είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος, ο οποίος με βάση τα κριτήρια της μεθόδου καλείται να επιλέξει ποιος από τους υπαλλήλους του είναι άριστος, πολύ καλός, καλός ή ανεπαρκής. Λαμβανομένου υπ' όψιν ότι η συνυπηρέτηση δημιουργεί και φιλικούς δεσμούς και φοβούμενος να διαταράξει το ήρεμο κλίμα των υπηρεσιακών σχέσεων και την ειρηνική λειτουργία του Τμήματος, συχνά η αξιολόγησή του είναι ισοπεδωτική προς τα επάνω, βαθμολογώντας και τους λιγότερο καλούς ως αρίστους. Είναι συχνότατο το φαινόμενο Προϊσταμένων Τμημάτων που έχουν μεγάλη εκκρεμότητα και ζητούν ενίσχυση του δυναμικού, να αξιολογούν ως αρίστους όλους τους υπαλλήλους μηδενός εξαιρουμένου. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο Β' αξιολογητής βρίσκεται προ αδιεξόδου και μη

*Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Δικαστικοί Υπάλληλοι της Ποινικής Δικαιοσύνης*

έχοντας τις περισσότερες φορές (ιδίως στις πολυπρόσωπες Υπηρεσίες) ιδίαν αντίληψη των δυνατοτήτων του αξιολογούμενου επαναλαμβάνει την ίδια βαθμολογία, αδικώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τους πράγματι και καθόλα αρίστους και πριμοδοτώντας τους λιγότερο ικανούς ή καταρτισμένους, οι οποίοι δεν έχουν κανένα κίνητρο να βελτιωθούν ή να εντατικοποιήσουν την εργασία τους ή πολλές φορές να διορθώσουν την συμπεριφορά τους προς συναδέλφους, διαδίκους ή ιδιώτες. Θεωρώ πως μόνο η αντικειμενικότητα του αξιολογητή μπορεί να φέρει βελτιώσεις, εφόσον επιλέξει τη βαθμολογία του αποκλειστικά με βάση τα κριτήρια της μεθόδου (ποιοτική και ποσοτική απόδοση, ευρυμάθεια, εισαγωγή καινοτομιών, ανάληψη πρωτοβουλιών, εργασία με ομαδικό πνεύμα, συναδελφικότητα, συμπεριφορά προς ιδιώτες ή συνεργασία με άλλες υπηρεσίες) ρισκάροντας να διαρραγούν υπηρεσιακές ή φιλικές σχέσεις. Παρόμοια φαινόμενα συναντούνται και κατά την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων, με Α' αξιολογητή τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης της Γραμματείας της Υπηρεσίας και Β' αξιολογητή τον Διευθύνοντα την Υπηρεσία Δικαστικό ή Εισαγγελικό Λειτουργό. Μόνο όταν οι αξιολογητές κρίνουν και βαθμολογούν κατά γενική ομολογία αντικειμενικά, μόνο τότε η αξιολόγηση θα επιφέρει δικαιοσύνη και αναβάθμιση των εργασιών των Δικαστικών Υπηρεσιών, ανταμείβοντας τους ικανούς και δίνοντας κίνητρα βελτίωσης στους φιλότιμους.