



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Η ΔΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

**ΔΗΜΗΤΡΑ ΜΑΚΡΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΒΥΤΤΑΣ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

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

**ΔΗΜΗΤΡΑ ΜΑΚΡΗ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Δήμητρα Μακρή, 2026 κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1.....	3
Εισαγωγή	3
1.1 Σκοπός και αντικείμενο της έρευνας.....	4
1.2 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων	4
1.3 Σύνδεση θεωρητικού πλαισίου με τα ερευνητικά ερωτήματα	5
1.4 Θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος	7
1.5 Ερευνητικοί στόχοι.....	7
1.6 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας για τη Δημόσια Διοίκηση.....	9
1.7 Το θεσμικό και μεταρρυθμιστικό πλαίσιο της αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο	10
1.8 Μεθοδολογική προσέγγιση	11
1.9 Οριοθέτηση του πεδίου έρευνας ,Μελέτη περίπτωσης δικαστικών υπαλλήλων	11
Κεφάλαιο 2.....	13
Θεωρητικό Πλαίσιο και Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	13
2.1 Η έννοια και ο σκοπός της αξιολόγησης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης.....	13
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις αξιολόγησης απόδοσης.....	15
2.2.1 Το Μοντέλο Danielson	15
2.2.2 Το Μοντέλο Stronge	16
2.2.3 Το Συστημικό Μοντέλο Αξιολόγησης του ΟΟΣΑ (OECD Framework)	17
2.3 Διεθνείς πρακτικές αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα	17
2.4 Το ελληνικό σύστημα αξιολόγησης: προκλήσεις, μεταρρυθμίσεις και εμπόδια.....	20
2.5 Προηγούμενες εμπειρικές έρευνες για στάσεις και αντιλήψεις δημοσίων υπαλλήλων.....	22
2.6 Σύνδεση Θεωρητικού Πλαισίου με τα Ερευνητικά Ερωτήματα	25
2.7 Σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με τις μεταβλητές της έρευνας	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	29
Μεθοδολογία της Έρευνας	29
3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός και φιλοσοφική προσέγγιση.....	29
3.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων και ερευνητικό εργαλείο	30

3.3 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας	31
3.4 Μεταβλητές της έρευνας	32
3.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	34
3.6 Ζητήματα δεοντολογίας, εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	37
Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	37
4.1 Περιγραφή του δείγματος.....	37
4.2 Αποτελέσματα ανά θεματική περιοχή (Περιγραφική στατιστική)	39
4.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων	40
4.3 Στατιστική διερεύνηση σχέσεων μεταβλητών	41
4.4 Αποτελέσματα παλινδρομήσεων	42
4.5 Σύνοψη βασικών αποτελεσμάτων	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	44
Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής.....	44
5.1 Συνολική αποτίμηση ευρημάτων	44
5.2 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη θεωρία και τη διεθνή βιβλιογραφία	45
5.3 Επιπτώσεις για τη Δημόσια Διοίκηση και τη Δικαιοσύνη	46
5.4 Προτάσεις πολιτικής και πρακτικές βελτίωσης	48
5.5 Περιορισμοί και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	53

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Δήμητρα Μακρή

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο τομέα:

Προκλήσεις και προοπτικές - Μελέτη περίπτωσης δικαστικών υπαλλήλων

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 12/02/2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ. Βύττας Βασίλειος, Μέλος ΣΕΠ Πανεπιστημίου Νεάπολις-Πάφος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Βόλος Χρίστος, Μέλος ΔΕΠ Πανεπιστημίου Νεάπολις-Πάφος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Ξανθοπούλου Παναγιώτα, Μέλος ΣΕΠ Πανεπιστημίου Νεάπολις-Πάφος

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Δήμητρα Μακρή γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο τομέα: Προκλήσεις και προοπτικές - Μελέτη περίπτωσης δικαστικών υπαλλήλων», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Δήμητρα Μακρή

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και εστιάζει στη διερεύνηση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, με ειδική αναφορά στους δικαστικούς υπαλλήλους. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος προέκυψε από το έντονο ενδιαφέρον για τον ρόλο της αξιολόγησης ως εργαλείου βελτίωσης της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της επαγγελματικής ανάπτυξης στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά και από τη διαπίστωση ότι ο χώρος της Δικαιοσύνης παραμένει σχετικά υποεκπροσωπούμενος στη σχετική βιβλιογραφία. Η αξιολόγηση, αν και θεσμικά κατοχυρωμένη, εξακολουθεί να προκαλεί επιφυλάξεις και αντιδράσεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη συστηματική μελέτη των στάσεων και αντιλήψεων των ίδιων των εργαζομένων που καλούνται να την εφαρμόσουν ή να την υποστούν.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, επιχειρήθηκε η σύνδεση της θεωρίας με την εμπειρική πραγματικότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, μέσα από τη χρήση ποσοτικής μεθοδολογίας και στατιστικής ανάλυσης. Η έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλει όχι μόνο στην ακαδημαϊκή συζήτηση, αλλά και στον προβληματισμό γύρω από τον ουσιαστικό ρόλο της αξιολόγησης ως μηχανισμού ανάπτυξης και όχι ως τυπικής διοικητικής διαδικασίας. Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αποτέλεσε μια απαιτητική αλλά δημιουργική διαδικασία, η οποία συνέβαλε στην εμβάθυνση της κατανόησης των σύγχρονων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα η Δικαιοσύνη.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Βασίλειο Βύττα, για την πολύτιμη επιστημονική καθοδήγηση, τις εύστοχες παρατηρήσεις και τη συνεχή υποστήριξή του, οι οποίες συνέβαλαν καθοριστικά στη διαμόρφωση της μελέτης.

Περίληψη

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό εργαλείο διοικητικής λειτουργίας στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς συνδέεται με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των δημόσιων οργανισμών. Παρά τις διαδοχικές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, η εφαρμογή της αξιολόγησης εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται με επιφυλάξεις και δυσπιστία από τους εργαζομένους, ιδιαίτερα σε τομείς με αυστηρή ιεραρχική δομή, όπως η Δικαιοσύνη. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις στάσεις και αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση.

Η έρευνα υιοθετεί ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και βασίζεται στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε σε δείγμα 151 δικαστικών υπαλλήλων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, ανάλυσης συσχετίσεων και γραμμικών παλινδρομήσεων, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης, ποιότητας της διαδικασίας και αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης στο σύστημα αξιολόγησης, ενώ παράλληλα αναγνωρίζουν έντονα οργανωσιακά και θεσμικά εμπόδια στην εφαρμογή του. Ωστόσο, καταγράφεται υψηλή αποδοχή προτάσεων βελτίωσης και έντονη διάθεση για έναν πιο αναπτυξιακό και ουσιαστικό ρόλο της αξιολόγησης.

Η ανάλυση καταδεικνύει ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της διαδικασίας αποτελεί τον σημαντικότερο προβλεπτικό παράγοντα του αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της ποιότητας εφαρμογής έναντι της τυπικής συμμόρφωσης. Τα ευρήματα της μελέτης συμβάλλουν στη βιβλιογραφία της Δημόσιας Διοίκησης, αναδεικνύοντας την ανάγκη ενίσχυσης της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης και της σύνδεσης της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη των δικαστικών υπαλλήλων.

Λέξεις-κλειδιά: Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, Δημόσια Διοίκηση, Δικαστικοί υπάλληλοι, Αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, Αναπτυξιακός χαρακτήρας αξιολόγησης

Abstract

Performance appraisal constitutes a fundamental managerial tool in Public Administration, as it is closely linked to efficiency improvement, transparency, and accountability within public organizations. Despite successive reform initiatives in the Greek public sector, the implementation of performance appraisal continues to face skepticism and resistance among public employees, particularly in sectors characterized by strict hierarchical structures, such as the judiciary. Within this context, the present master's thesis investigates the attitudes and perceptions of judicial employees toward the existing performance appraisal system in Greek Public Administration.

The study adopts a quantitative research design and is based on data collected through a structured questionnaire administered to a sample of 151 judicial employees. The data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and linear regression models in order to examine the relationships between perceived fairness, trust, process quality, and the developmental orientation of performance appraisal. The findings indicate low levels of perceived fairness and trust in the appraisal system, alongside the strong presence of organizational and institutional barriers. At the same time, a high level of acceptance of proposed improvement measures is observed, suggesting a positive disposition toward reform and transformation of the appraisal process.

The results further demonstrate that perceived fairness is the most significant predictor of the developmental character of performance appraisal, highlighting the critical importance of fair and transparent implementation rather than mere formal compliance. Overall, the study contributes to the literature on Public Administration by providing empirical evidence from the under-researched field of judicial employees and by emphasizing the need for performance appraisal systems that promote trust, transparency, and professional development.

Keywords: Human resource evaluation, Public Administration, Judicial officers, Perceived justice, Developmental nature of evaluation

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχρονικά ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα και ταυτόχρονα κρίσιμα ζητήματα της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Παρότι αναγνωρίζεται ως βασικός μηχανισμός βελτίωσης της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην πράξη συχνά αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα, δυσπιστία ή και αδράνεια από τους ίδιους τους δημόσιους λειτουργούς (Armstrong, 2020). Το πρόβλημα δεν έγκειται μόνο στην τεχνική εφαρμογή των διαδικασιών, αλλά κυρίως στην έλλειψη διοικητικής κουλτούρας που να στηρίζει την αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι ως μέσο ελέγχου ή τιμωρίας. Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι διαδοχικές νομοθετικές μεταρρυθμίσεις για την αξιολόγηση του προσωπικού, από τον Ν. 3230/2004 και τον Ν. 4369/2016 έως τον πρόσφατο Ν. 4940/2022, αποσκοπούν θεωρητικά στη δημιουργία ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Ωστόσο, η εφαρμογή τους παραμένει ατελής, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να εκλαμβάνεται από πολλούς υπαλλήλους ως μια τυπική διοικητική υποχρέωση χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα (Colquitt, 2001).

Το γενικότερο πρόβλημα επομένως συνδέεται με το χάσμα ανάμεσα στην προβλεπόμενη θεσμική λειτουργία της αξιολόγησης και στην πραγματική της εφαρμογή. Η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης των αξιολογητών, η απουσία σύνδεσης της αξιολόγησης με την επιμόρφωση ή την επαγγελματική ανέλιξη, καθώς και η περιορισμένη ανατροφοδότηση προς τους υπαλλήλους, έχουν οδηγήσει σε χαμηλή αποδοχή και δυσπιστία απέναντι στη διαδικασία (Micacchi et al., 2023). Παράλληλα, η αξιολόγηση επηρεάζεται συχνά από εξωγενείς παράγοντες, όπως προσωπικές σχέσεις ή ιεραρχικές πιέσεις, γεγονός που ενισχύει την αίσθηση αδικίας και μειώνει την αξιοπιστία της.

Στον χώρο της Δικαιοσύνης, όπου η αποτελεσματικότητα και η διαφάνεια αποτελούν προϋποθέσεις για την ομαλή λειτουργία του θεσμού, το ζήτημα της αξιολόγησης αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Οι δικαστικοί υπάλληλοι διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στη διοικητική υποστήριξη της δικαστικής λειτουργίας, ωστόσο η συμμετοχή τους σε αξιολογικές διαδικασίες είναι περιορισμένη και συχνά αποσυνδεδεμένη από την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Pollitt & Bouckaert, 2017). Επομένως, η ανάγκη για μια εμπειριστατωμένη μελέτη που να εξετάζει τις στάσεις, τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση προκύπτει ως ουσιαστική. Η κατανόηση των δυσλειτουργιών και των δυνατοτήτων του συστήματος μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στον ανασχεδιασμό του, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την αξιοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση.

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η ομάδα των δικαστικών υπαλλήλων αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο αλλά ερευνητικά παραμελημένο τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, στο οποίο οι δυσλειτουργίες της αξιολόγησης εμφανίζονται εντονότερα. Η φύση της εργασίας τους, η αυστηρή ιεραρχική δομή και η περιορισμένη συμμετοχή τους σε διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης καθιστούν αναγκαία τη συστηματική διερεύνηση των αντιλήψεών τους σχετικά με την αξιολόγηση. Η αποτύπωση των στάσεων αυτής της ομάδας μπορεί να αναδείξει τόσο τις αδυναμίες όσο και τις δυνατότητες του συστήματος, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση του πώς η αξιολόγηση εφαρμόζεται στην πράξη και ποιες συνθήκες απαιτούνται για τη βελτίωσή της. Έτσι, η επιλογή των δικαστικών υπαλλήλων ως μελέτης περίπτωσης συνδέεται άμεσα με το ευρύτερο πρόβλημα που εντοπίστηκε και προσφέρει ουσιαστική βάση για την ανάπτυξη προτάσεων πολιτικής.

1.1 Σκοπός και αντικείμενο της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει πώς οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και ποιες παράμετροι επηρεάζουν τη στάση τους απέναντί του. Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό μηχανισμό ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς συνδέεται με τη διαφάνεια, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη στοχοθεσία (Armstrong, 2020; Micacchi et al., 2023). Παρά την αναγνωρισμένη σημασία της, η εφαρμογή της στην Ελλάδα συχνά χαρακτηρίζεται από τυπολατρία, περιορισμένη εμπιστοσύνη και χαμηλή αξιοπιστία, στοιχεία που δυσχεραίνουν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητά της (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Στον χώρο της Δικαιοσύνης, όπου οι θεσμικές απαιτήσεις και οι ιεραρχικές δομές είναι ιδιαίτερα έντονες, η αξιολόγηση συνδέεται με ζητήματα αντικειμενικότητας, δικαιοσύνης και επαγγελματικής ανεξαρτησίας (Colquitt, 2001). Η έρευνα εξετάζει εάν το σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας ή παραμένει μια τυπική διαδικασία χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα, εστιάζοντας στην εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές, στη δικαιοσύνη των διαδικασιών και στην ποιότητα της ανατροφοδότησης (Micacchi et al., 2023). Τελικός στόχος είναι η ανάδειξη των παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης και η διατύπωση προτάσεων βελτίωσης για ένα πιο αντικειμενικό, συμμετοχικό και αναπτυξιακό σύστημα στον χώρο της Δικαιοσύνης και της Δημόσιας Διοίκησης συνολικά.

1.2 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη συστηματική και μετρήσιμη διερεύνηση των αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία έχουν σαφή ποσοτικό προσανατολισμό και αποσκοπούν στη μέτρηση συγκεκριμένων διαστάσεων της διαδικασίας αξιολόγησης.

EE1 Σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι η διαδικασία αξιολόγησης εφαρμόζεται με δικαιοσύνη, αντικειμενικότητα και συνέπεια;

EE2 Σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι εμπιστεύονται το σύστημα αξιολόγησης και τους αξιολογητές που το εφαρμόζουν;

EE3 Σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης συνδέεται ουσιαστικά με την επαγγελματική τους ανάπτυξη, όπως η επιμόρφωση, η ανέλιξη και η ανατροφοδότηση;

EE4 Πώς επηρεάζουν δημογραφικοί και υπηρεσιακοί παράγοντες, όπως η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία και η θέση στην ιεραρχία, τις αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης;

Με βάση τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα εξεταστούν εμπειρικά μέσω ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων.

Υ1 Οι δικαστικοί υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης ως δίκαιη και αντικειμενική τείνουν να τη θεωρούν πιο χρήσιμη και αποτελεσματική.

Υ2 Η εμπιστοσύνη των δικαστικών υπαλλήλων προς τους αξιολογητές σχετίζεται θετικά με την αποδοχή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Υ3 Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης αυξάνεται όταν αυτή συνδέεται με ευκαιρίες επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Υ4 Δημογραφικοί και υπηρεσιακοί παράγοντες, όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η ιεραρχική θέση, επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τις αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων για τη δικαιοσύνη και τη χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης.

1.3 Σύνδεση θεωρητικού πλαισίου με τα ερευνητικά ερωτήματα

Η διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας εδράζεται άμεσα στο θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο παρόν κεφάλαιο και αποσκοπεί στη σύνδεση της θεωρίας με την εμπειρική διερεύνηση της αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση. Τα ερωτήματα δεν προκύπτουν περιγραφικά, αλλά βασίζονται σε συγκεκριμένες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναδείξει κρίσιμες διαστάσεις της αξιολόγησης, όπως η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη,

ο αναπτυξιακός χαρακτήρας των συστημάτων αξιολόγησης και η επίδραση δημογραφικών και υπηρεσιακών παραγόντων στις στάσεις των εργαζομένων.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα θεμελιώνεται στη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία η αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη, την αντικειμενικότητα και τη συνέπεια των διαδικασιών που τους αφορούν επηρεάζει καθοριστικά τη στάση, τη δέσμευση και τη συνεργασία τους με τον οργανισμό. Η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης της διαδικασίας αξιολόγησης στους δικαστικούς υπαλλήλους θεωρείται κρίσιμη, καθώς η αξιολόγηση αποτελεί διοικητική πρακτική με άμεσες επιπτώσεις στην επαγγελματική τους πορεία και στην οργανωσιακή λειτουργία (Colquitt, 2001; Micacchi et al., 2023). Στο πλαίσιο αυτό διατυπώνεται η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση ότι η θετική αντίληψη της δικαιοσύνης της αξιολόγησης συνδέεται με αυξημένη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και αποδοχή της διαδικασίας.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα συνδέεται με τις θεωρίες της εμπιστοσύνης και της ψυχολογικής σύμβασης, οι οποίες υπογραμμίζουν ότι η αποδοχή των διοικητικών συστημάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τους θεσμούς και τα πρόσωπα που τα εφαρμόζουν. Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους αξιολογητές και το σύστημα αξιολόγησης έχει συνδεθεί στη βιβλιογραφία με την αντίληψη μιας προσχηματικής ή ελεγκτικής διαδικασίας, γεγονός που υπονομεύει την αποτελεσματικότητά της (Colquitt, 2001). Η σύνδεση αυτή οδηγεί στη διατύπωση της υπόθεσης ότι η εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές σχετίζεται θετικά με την αποδοχή και τη θετική στάση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αντλεί τη θεωρητική του βάση από τη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τα αναπτυξιακά μοντέλα αξιολόγησης, τα οποία υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση αποκτά ουσιαστικό νόημα όταν συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη, την επιμόρφωση και την ανατροφοδότηση. Όταν η διαδικασία περιορίζεται σε τυπική καταγραφή χωρίς πρακτικές συνέπειες για τον εργαζόμενο, τείνει να απορρίπτεται και να υποβαθμίζεται σε γραφειοκρατική υποχρέωση (Armstrong, 2020). Η θεωρητική αυτή προσέγγιση στηρίζει την υπόθεση ότι η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της αξιολόγησης αυξάνεται όταν συνδέεται ουσιαστικά με ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα βασίζεται σε εμπειρικά ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που αναδεικνύουν τη σημασία δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση στάσεων απέναντι σε διοικητικές διαδικασίες. Παράγοντες όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η θέση στην ιεραρχία επηρεάζουν τις προσδοκίες, τις εμπειρίες και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη, τη χρησιμότητα και την αξιοπιστία της αξιολόγησης (Pollitt & Bouckaert, 2017). Η προσέγγιση αυτή οδηγεί στη διατύπωση της υπόθεσης ότι οι

αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων για το σύστημα αξιολόγησης διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά και υπηρεσιακά τους χαρακτηριστικά.

Με τον τρόπο αυτό, τα ερευνητικά ερωτήματα συνδέονται άμεσα με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και δημιουργούν τη βάση για τον σχεδιασμό της μεθοδολογικής προσέγγισης που παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο, όπου εξειδικεύονται ο τύπος της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο και οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων.

1.4 Θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος

Η μελέτη της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση στηρίζεται σε τρεις κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις που εξηγούν τον ρόλο και τη σημασία της στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών: τη θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management ,NPM), τη θεωρία της λογοδοσίας (Accountability) και τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, όπως διαμορφώθηκε από τον Hood (1991), εισήγαγε μια νέα αντίληψη για τη δημόσια διοίκηση, μεταφέροντας πρακτικές του ιδιωτικού τομέα με στόχο την αποδοτικότητα, τη μέτρηση αποτελεσμάτων και την ευθύνη απέναντι στους πολίτες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση δεν αποτελεί μια γραφειοκρατική διαδικασία, αλλά ένα στρατηγικό εργαλείο διοίκησης απόδοσης (performance management), το οποίο ενισχύει τη στοχοθεσία και την αποτελεσματικότητα (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Η θεωρία της λογοδοσίας (Accountability) των Kaufmann και Bozeman (2019) τονίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να είναι υπόλογοι όχι μόνο στους προϊσταμένους τους αλλά και στο κοινωνικό σύνολο. Η αξιολόγηση, στο πλαίσιο αυτό, αποτελεί βασικό μηχανισμό διαφάνειας και θεσμικού ελέγχου, εξασφαλίζοντας ότι η δημόσια διοίκηση λειτουργεί προς όφελος των πολιτών και με γνώμονα τις αρχές της ισότητας και της αποδοτικότητας (OECD, 2022).

Τέλος, η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη των διαδικασιών που τους αφορούν (Colquitt, 2001). Όταν η διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται δίκαιη, ενισχύεται η εμπιστοσύνη, η επαγγελματική δέσμευση και η προθυμία συμμετοχής των υπαλλήλων (Micacchi et al., 2023).

Η σύνθεση αυτών των θεωρητικών προσεγγίσεων προσφέρει το απαραίτητο πλαίσιο για την κατανόηση της αξιολόγησης στο Δημόσιο, αναδεικνύοντας τον ρόλο της τόσο ως μηχανισμού ελέγχου όσο και ως εργαλείου ανάπτυξης, λογοδοσίας και διοικητικής μάθησης (Armstrong, 2020).

1.5 Ερευνητικοί στόχοι

Η έρευνα αυτή επιδιώκει να συμβάλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η διαδικασία αξιολόγησης στο πλαίσιο του ελληνικού δικαστικού συστήματος και να αποτυπώσει σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση επηρεάζει τις στάσεις, την απόδοση και την επαγγελματική αυτοαντίληψη των υπαλλήλων. Οι ερευνητικοί στόχοι διαμορφώνονται με γνώμονα τη θεωρητική θεμελίωση της αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση, τις αρχές της οργανωσιακής δικαιοσύνης και τον ρόλο της εμπιστοσύνης στους διοικητικούς θεσμούς, καθώς αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης (Micacchi et al., 2023; Armstrong, 2020). Η επιδίωξη της μελέτης δεν περιορίζεται στη γενική καταγραφή στάσεων, αλλά στοχεύει στη μέτρηση και ερμηνεία των μηχανισμών που διαμορφώνουν την αξιοπιστία και τη θεσμική λειτουργικότητα της διαδικασίας.

Βασικός στόχος είναι να αποτιμηθεί σε ποιο βαθμό οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως δίκαιη, αντικειμενική και χρήσιμη για τη βελτίωση της εργασιακής τους επίδοσης. Με τη μέτρηση αυτών των αντιλήψεων επιχειρείται να αναδειχθεί η σχέση ανάμεσα στη διαδικασία αξιολόγησης, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα, όπως καταγράφεται στη βιβλιογραφία (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Δεύτερος στόχος είναι να διερευνηθεί ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς τους αξιολογητές και στην αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η εμπιστοσύνη, τόσο στο σύστημα όσο και στα πρόσωπα που το υλοποιούν, αποτελεί κεντρικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς χωρίς αυτήν η διαδικασία αδυνατεί να λειτουργήσει αναπτυξιακά (Colquitt, 2001). Η διερεύνηση της σχέσης αυτής επιτρέπει τον εντοπισμό επιπέδων θεσμικής εμπιστοσύνης που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τη λειτουργικότητα του συστήματος.

Τρίτος στόχος είναι να εξεταστεί σε ποιο βαθμό πρακτικοί και οργανωτικοί παράγοντες, όπως η επάρκεια εκπαίδευσης των αξιολογητών, η σαφήνεια των κριτηρίων και η ποιότητα της ανατροφοδότησης, συνιστούν εμπόδια κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης στον δικαστικό χώρο. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών μπορεί να συμβάλει στον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων πολιτικής και πρακτικών βελτίωσης (Armstrong, 2020).

Επιπλέον, η έρευνα στοχεύει να διερευνήσει σε ποιον βαθμό δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία και η ιεραρχική θέση, επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη, τη χρησιμότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης. Η διερεύνηση αυτών των διαφοροποιήσεων φωτίζει πιθανές επιδράσεις της επαγγελματικής ωριμότητας και της θεσμικής θέσης στις στάσεις απέναντι στη διαδικασία (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Τέλος, ένας ουσιαστικός στόχος είναι να διαμορφωθούν προτάσεις πολιτικής βασισμένες στα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης, με στόχο τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων. Οι προτάσεις αυτές θα εστιάσουν στη σύνδεση της αξιολόγησης με την επιμόρφωση, την επαγγελματική ανέλιξη και την καλλιέργεια κουλτούρας λογοδοσίας, διαφάνειας και συνεργασίας μέσα στη Δημόσια Διοίκηση (Micacchi et al., 2023). Η συγκεκριμένη στοχοθεσία επιτρέπει στην εργασία όχι μόνο να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά και να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός πιο λειτουργικού και αναπτυξιακού συστήματος αξιολόγησης, ικανού να υποστηρίξει τον εκσυγχρονισμό της Δικαιοσύνης στην Ελλάδα.

1.6 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας για τη Δημόσια Διοίκηση

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη νομιμοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους θεσμούς (Armstrong, 2020). Στην ελληνική πραγματικότητα, όπου η διοικητική λειτουργία εξακολουθεί να επιβαρύνεται από γραφειοκρατικές πρακτικές, ασυνέχειες πολιτικής και περιορισμένη εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς τους μηχανισμούς ελέγχου, η αξιολόγηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία ως εργαλείο αναβάθμισης της οργανωσιακής κουλτούρας και ενίσχυσης της λογοδοσίας (Pollitt & Bouckaert, 2017). Παρά τις θεσμικές παρεμβάσεις των τελευταίων ετών, όπως οι Ν. 4369/2016 και 4940/2022, η εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης παραμένει συχνά τυπική και αποσυνδεδεμένη από την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, γεγονός που περιορίζει τον αναπτυξιακό τους ρόλο και ενισχύει τη δυσπιστία (Colquitt, 2001).

Στον χώρο της Δικαιοσύνης, οι προκλήσεις αυτές είναι ακόμη εντονότερες, καθώς οι δικαστικοί υπάλληλοι εργάζονται σε περιβάλλον υψηλής θεσμικής ευθύνης, αυστηρής ιεραρχίας και έντονων απαιτήσεων, όπου η ακρίβεια και η αξιοπιστία της εργασίας τους επηρεάζουν άμεσα την απονομή της δικαιοσύνης. Η έλλειψη συστηματικής, δίκαιης και διαφανούς αξιολόγησης υπονομεύει τόσο την επαγγελματική τους εξέλιξη όσο και τη λειτουργική συνοχή των δικαστικών υπηρεσιών (Micacchi et al., 2023). Η παρούσα έρευνα, εστιάζοντας ειδικά στους δικαστικούς υπαλλήλους, καλύπτει ένα εμφανές κενό στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία και επιδιώκει να αναδείξει, μέσα από τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των ίδιων των εργαζομένων, τα πραγματικά εμπόδια και τις δυνατότητες βελτίωσης των συστημάτων αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση πολιτικών που ενισχύουν την αξιοκρατία, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και μια πιο συμμετοχική κουλτούρα λογοδοσίας, μετατρέποντας την αξιολόγηση από τυπική διαδικασία σε στρατηγικό εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμισης (Armstrong, 2020; Micacchi et al., 2023).

1.7 Το θεσμικό και μεταρρυθμιστικό πλαίσιο της αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο

Το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο έχει διαμορφωθεί σταδιακά, στο πλαίσιο μιας μακράς μεταρρυθμιστικής πορείας που επιδιώκει τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης και την ενίσχυση της λογοδοσίας. Από τις πρώτες προσπάθειες εισαγωγής της Διοίκησης μέσω Στόχων με τον Ν. 3230/2004 έως τις πιο πρόσφατες παρεμβάσεις, ο κεντρικός στόχος παραμένει η σύνδεση της επίδοσης των υπαλλήλων με τη στοχοθεσία των φορέων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, η εφαρμογή των ρυθμίσεων συχνά σκοντάφτει σε δομικές αδυναμίες, όπως η ελλιπής επιμόρφωση, η διοικητική ασυνέχεια και η περιορισμένη θεσμική εμπιστοσύνη (Colquitt, 2001).

Η πιο σύγχρονη φάση της μεταρρυθμιστικής πορείας αποτυπώνεται στους Ν. 4940/2022 και 5027/2023, οι οποίοι επιδιώκουν να θεμελιώσουν ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης της απόδοσης, εναρμονισμένο με τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της καλής διακυβέρνησης. Ο Ν. 4940/2022 εισάγει ένα συνεκτικό πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης, προωθώντας τη συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων, τη συστηματική ανατροφοδότηση και τη σύνδεση της αξιολόγησης με την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση παύει να αντιμετωπίζεται ως απομονωμένη ετήσια διαδικασία και εντάσσεται σε μια λογική συνεχούς διοικητικής μάθησης και βελτίωσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023; OECD, 2022).

Ο Ν. 5027/2023 συμπληρώνει το πλαίσιο αυτό, δίνοντας έμφαση στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, στη διαφάνεια και στη θεσμική υπευθυνότητα. Η υποχρεωτική ψηφιοποίηση της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης αποσκοπεί στην ενίσχυση της ίσης μεταχείρισης, στη μείωση της υποκειμενικότητας και στην καλύτερη αξιοποίηση των δεδομένων για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Παρά τη θεσμική πρόοδο, η πρακτική εφαρμογή των ρυθμίσεων εξακολουθεί να εξαρτάται από την ετοιμότητα των οργανισμών, την επιμόρφωση των στελεχών και κυρίως από την ικανότητα διαμόρφωσης μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, η οποία δεν είναι δεδομένη στο ελληνικό διοικητικό περιβάλλον (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Στον χώρο της Δικαιοσύνης, οι μεταρρυθμιστικές αυτές κατευθύνσεις συναντούν πρόσθετες δυσκολίες λόγω της αυστηρής ιεραρχικής δομής, του υψηλού φόρτου εργασίας και της ιστορικής απουσίας συστηματικής αξιολόγησης των δικαστικών υπαλλήλων. Η ενσωμάτωση των δικαστικών υπηρεσιών στο ενιαίο πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης συνιστά σημαντική θεσμική τομή, αλλά η επιτυχία της προϋποθέτει ενεργή αποδοχή από τους υπαλλήλους, επαρκή εκπαίδευση των

αξιολογητών και σταθερή πολιτική βούληση για την εδραίωση ενός λειτουργικού και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.

1.8 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η έρευνα ακολουθεί ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, επιλέγοντας τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ως κύριου εργαλείου συλλογής δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμίδων (1–5), προκειμένου να αποτυπωθούν οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες των δικαστικών υπαλλήλων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης.

Το δείγμα της έρευνας θα αποτελείται από περίπου 100 δικαστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε Πρωτοδικεία, Εφετεία και Εισαγγελίες σε διάφορες περιοχές της χώρας, επιλεγμένους με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling). Η επιλογή αυτή επιτρέπει τη συγκέντρωση επαρκών δεδομένων μέσα στο χρονικό πλαίσιο της έρευνας.

Η ανάλυση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση του κατάλληλου στατιστικού λογισμικού, το οποίο θα αξιοποιηθεί για τον υπολογισμό περιγραφικών στατιστικών, τον έλεγχο της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέσω του δείκτη Cronbach's α και την εξέταση συσχετίσεων ή διαφορών μεταξύ μεταβλητών, ώστε να διερευνηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Η έρευνα θα τηρήσει πλήρως τις αρχές ερευνητικής δεοντολογίας, εξασφαλίζοντας την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων, οι οποίοι θα ενημερωθούν γραπτώς για τον σκοπό και τη χρήση των δεδομένων. Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης δικαιολογείται από την ανάγκη εξαγωγής γενικεύσιμων, μετρήσιμων και στατιστικά τεκμηριωμένων αποτελεσμάτων που θα επιτρέψουν τη διαμόρφωση ασφαλών συμπερασμάτων για την αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα (Micacchi et al., 2023; Armstrong, 2020).

1.9 Οριοθέτηση του πεδίου έρευνας, Μελέτη περίπτωσης δικαστικών υπαλλήλων

Η οριοθέτηση του πεδίου της παρούσας έρευνας επικεντρώνεται στον χώρο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, με ειδική αναφορά στο υποσύστημα της Δικαστικής Υπηρεσίας και πιο συγκεκριμένα στους δικαστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε Πρωτοδικεία, Εφετεία και Εισαγγελίες. Η επιλογή αυτής της ομάδας δεν είναι τυχαία, καθώς πρόκειται για ένα κρίσιμο τμήμα του διοικητικού μηχανισμού της Δικαιοσύνης, το οποίο στηρίζει λειτουργικά και οργανωτικά τη δικαστική διαδικασία, εξασφαλίζοντας την εύρυθμη λειτουργία των δικαστηρίων και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών (Pollitt & Bouckaert, 2017). Παρά τη σημασία του ρόλου τους, οι δικαστικοί υπάλληλοι έχουν αποτελέσει αντικείμενο περιορισμένης ερευνητικής προσοχής, ιδίως όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε συστήματα αξιολόγησης και την αντίληψή τους για την αποδοτικότητα και τη δικαιοσύνη των διαδικασιών αυτών.

Η συγκεκριμένη μελέτη εστιάζει στην αντίληψη, στάση και εμπειρία των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στο πλαίσιο των σύγχρονων νομοθετικών ρυθμίσεων (Ν. 4940/2022, Ν. 5027/2023). Μέσα από την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο και τη λειτουργία της αξιολόγησης, επιχειρείται να διερευνηθεί αν το σύστημα ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες της δικαστικής διοίκησης ή παραμένει μια τυπική διοικητική υποχρέωση χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα. Παράλληλα, εξετάζεται κατά πόσο η αξιολόγηση συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη, τη στοχοθεσία και τη βελτίωση της απόδοσης, καθώς και πώς επηρεάζει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων (Micacchi et al., 2023).

Η μελέτη περίπτωσης των δικαστικών υπαλλήλων επιλέχθηκε, επίσης, διότι ο χώρος της Δικαιοσύνης παρουσιάζει μια ιδιαίτερη διοικητική και οργανωτική κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από ιεραρχική δομή, αυστηρή τήρηση διαδικασιών και περιορισμένο βαθμό συμμετοχής των υπαλλήλων στις αποφάσεις που τους αφορούν. Οι ιδιαιτερότητες αυτές καθιστούν την αξιολόγηση ένα σύνθετο ζήτημα, καθώς ενδέχεται να επηρεάζεται από θεσμικούς περιορισμούς, αλλά και από πολιτισμικές αντιλήψεις περί κύρους και διοικητικής εξουσίας (Colquitt, 2001). Επομένως, η διερεύνηση των στάσεων των δικαστικών υπαλλήλων μπορεί να αποκαλύψει σημαντικά στοιχεία για την ευρύτερη σχέση μεταξύ διοικητικής κουλτούρας, επαγγελματικής ταυτότητας και συστημάτων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

Γεωγραφικά, η έρευνα περιορίζεται σε δείγμα δικαστικών υπαλλήλων από επιλεγμένα δικαστήρια της χώρας, ώστε να εξασφαλιστεί μια αντιπροσωπευτική αλλά διαχειρίσιμη βάση δεδομένων. Ο σχεδιασμός της μελέτης υιοθετεί ποσοτική μεθοδολογία, με τη χρήση ερωτηματολογίου κλίμακας Likert, ώστε να αποτυπωθούν μετρήσιμες μεταβλητές και να διερευνηθούν συσχετίσεις ανάμεσα στις δημογραφικές, επαγγελματικές και αντιληπτικές παραμέτρους των συμμετεχόντων (Armstrong, 2020). Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης δικαιολογείται από την ανάγκη εξαγωγής γενικεύσιμων συμπερασμάτων και τη δυνατότητα στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων, που θα προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα των στάσεων των υπαλλήλων σε εθνικό επίπεδο.

Η μελέτη αυτή, μέσα από την εστίασή της στους δικαστικούς υπαλλήλους, επιχειρεί να καλύψει ένα ερευνητικό κενό και να προσφέρει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση για το πώς η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός βελτίωσης της απόδοσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης στο πλαίσιο ενός κρίσιμου δημόσιου θεσμού. Παράλληλα, προσφέρει πρακτικές προτάσεις για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας και της αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης, συμβάλλοντας στη συζήτηση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την καλλιέργεια κουλτούρας λογοδοσίας και αξιοκρατίας στον χώρο της Δικαιοσύνης (Micacchi et al., 2023).

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό Πλαίσιο και Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η έννοια και ο σκοπός της αξιολόγησης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική λειτουργία της διοικητικής διαχείρισης, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των δημόσιων οργανισμών. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η αξιολόγηση υπερβαίνει τον στενό ρόλο της καταγραφής επιδόσεων και αποκτά στρατηγικό χαρακτήρα, καθώς επιτρέπει την αποτύπωση του βαθμού επίτευξης στόχων, τον εντοπισμό αδυναμιών και τον σχεδιασμό παρεμβάσεων βελτίωσης, με τελικό στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Armstrong, 2020). Μέσα από συστηματικές διαδικασίες αξιολόγησης, η διοίκηση αποκτά εργαλεία παρακολούθησης της απόδοσης και λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων, ενισχύοντας τη συνολική λειτουργικότητα του δημόσιου τομέα.

Η σύγχρονη θεώρηση της αξιολόγησης έχει διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό υπό την επιρροή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, η οποία προώθησε μια διοικητική φιλοσοφία προσανατολισμένη στη μέτρηση αποτελεσμάτων, την αποδοτικότητα και τη σαφή στοχοθεσία. Όπως επισημαίνει ο Hood (1991), η αξιολόγηση εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα διοίκησης απόδοσης (performance management), όπου η επίτευξη στόχων και η παρακολούθηση δεικτών αποτελούν κεντρικά στοιχεία της δημόσιας δράσης. Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση δεν αντιμετωπίζεται ως στατική, γραφειοκρατική διαδικασία, αλλά ως δυναμικός μηχανισμός που συνδέει την ατομική απόδοση με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και με τους στόχους της δημόσιας πολιτικής (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Στενά συνδεδεμένη με αυτή τη διάσταση είναι η θεωρία της λογοδοσίας (Accountability), η οποία υπογραμμίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπόλογοι όχι μόνο στην ιεραρχία της διοίκησης, αλλά και στο κοινωνικό σύνολο. Η αξιολόγηση λειτουργεί ως θεσμικός μηχανισμός που προσφέρει τεκμήρια για την αιτιολόγηση αποφάσεων, τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης και την ενίσχυση του δημόσιου ελέγχου (Kaufmann & Bozeman, 2019; OECD, 2022). Μέσα από σαφώς διατυπωμένα κριτήρια, διαφανείς διαδικασίες και τεκμηριωμένα αποτελέσματα, συμβάλλει στη νομιμοποίηση της δημόσιας δράσης και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους θεσμούς, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο σε περιβάλλοντα όπου η αξιοπιστία της διοίκησης αμφισβητείται.

Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης προσθέτει μια συμπληρωματική ψυχολογική και οργανωσιακή διάσταση στην κατανόηση της αξιολόγησης. Ο Colquitt (2001) δείχνει ότι οι

εργαζόμενοι δεν αξιολογούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο μια διαδικασία υλοποιείται. Η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με την αίσθηση δίκαιης κατανομής αποτελεσμάτων, όπως οι βαθμολογίες ή οι ευκαιρίες εξέλιξης, η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά τη διαφάνεια, τη συνέπεια και την αντικειμενικότητα των κανόνων, ενώ η διαπροσωπική δικαιοσύνη συνδέεται με τον σεβασμό, την αναγνώριση και την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Όταν οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως δίκαιη και διαφανή, ενισχύονται η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση και η προθυμία συμμετοχής, ενώ μειώνονται η αντίσταση και η δυσπιστία απέναντι στο σύστημα (Micacchi et al., 2023).

Πέρα από τον ελεγκτικό της ρόλο, η αξιολόγηση συνδέεται στενά με την επαγγελματική ανάπτυξη και την οργανωσιακή μάθηση. Στα σύγχρονα διοικητικά συστήματα, η αξιολόγηση αξιοποιείται για τη χαρτογράφηση δεξιοτήτων, την ανάδειξη εκπαιδευτικών αναγκών και τη σύνδεση των αποτελεσμάτων με προγράμματα επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανέλιξης, συμβάλλοντας σε μια περισσότερο στοχευμένη πολιτική ανθρώπινων πόρων (Micacchi et al., 2023; Armstrong, 2020). Όταν συνοδεύεται από ουσιαστική ανατροφοδότηση και συγκεκριμένες ευκαιρίες ανάπτυξης, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα αναγνώρισης, να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση ατομικών και οργανωσιακών στόχων.

Οι παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις είναι καθοριστικές για την παρούσα έρευνα, καθώς αναδεικνύουν την αξιολόγηση όχι ως μια απλή διοικητική διαδικασία, αλλά ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζει τόσο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα των οργανισμών όσο και τις στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης, η αξιολόγηση μεταφράζεται σε μετρήσιμες ερευνητικές έννοιες και επιχειρησιακοποιείται ποσοτικά μέσω μεταβλητών που αφορούν την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητά της, τη συμβολή της στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας και τον βαθμό σύνδεσής της με την επαγγελματική ανάπτυξη των δικαστικών υπαλλήλων.

Παράλληλα, οι θεωρίες της λογοδοσίας και της οργανωσιακής δικαιοσύνης προσφέρουν το θεωρητικό υπόβαθρο για τη μέτρηση κρίσιμων διαστάσεων της διαδικασίας αξιολόγησης, όπως η αντιλαμβανόμενη διαφάνεια, η αντικειμενικότητα και η δικαιοσύνη με την οποία εφαρμόζεται. Οι έννοιες αυτές αποτελούν βασικές ερευνητικές μεταβλητές και αποτυπώνονται ποσοτικά μέσω κλιμάκων δηλώσεων τύπου Likert, επιτρέποντας τη συστηματική διερεύνηση των αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων σχετικά με τον ρόλο, τη λειτουργία και την αξιοπιστία της αξιολόγησης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης.

2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, μεταβαίνοντας από γραφειοκρατικά, τυπικά συστήματα σε πιο ολοκληρωμένες, αναπτυξιακές προσεγγίσεις που συνδέουν την απόδοση των εργαζομένων με τη στρατηγική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Στα παραδοσιακά μοντέλα, η αξιολόγηση βασιζόταν κυρίως στη συμμόρφωση προς κανόνες και διαδικασίες, ενώ στο σύγχρονο πλαίσιο δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα, στη στοχοθεσία και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (Armstrong, 2020). Η Νέα Δημόσια Διοίκηση συνέβαλε στη μετατόπιση αυτή, προωθώντας συστήματα που επιδιώκουν μετρήσιμη απόδοση, διαφάνεια και λογοδοσία (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017). Ωστόσο, η εφαρμογή τους απαιτεί καλλιέργεια εμπιστοσύνης και αίσθηση δικαιοσύνης, όπως επισημαίνει η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Colquitt, 2001), καθώς και συμβατότητα με τις προσδοκίες των εργαζομένων, στοιχεία που αναλύονται θεωρητικά μέσω της έννοιας της ψυχολογικής σύμβασης.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις και τα μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης που παρουσιάζονται στη συνέχεια είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την παρούσα έρευνα, καθώς αναδεικνύουν ότι η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στη μέτρηση αποτελεσμάτων, αλλά αφορά και τη διαδικασία εφαρμογής της, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη σχέση εργαζομένου–οργανισμού. Στον χώρο της Δικαιοσύνης, όπου η εργασία των δικαστικών υπαλλήλων χαρακτηρίζεται από τυποποιημένες διαδικασίες και αυστηρή ιεραρχία, τα μοντέλα αυτά προσφέρουν ένα κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση του πώς η αξιολόγηση μπορεί να γίνει περισσότερο αντικειμενική, διαφανής και αναπτυξιακή. Οι έννοιες αυτές αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση μετρήσιμων μεταβλητών στην παρούσα ποσοτική έρευνα και εξετάζονται εμπειρικά μέσω της διερεύνησης των αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων.

2.2.1 Το Μοντέλο Danielson

Το Μοντέλο Danielson αναπτύχθηκε αρχικά για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών, αλλά έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως ως παράδειγμα δομημένης αξιολόγησης δεξιοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών. Βασίζεται σε τέσσερις τομείς: τον σχεδιασμό και την προετοιμασία, το εργασιακό περιβάλλον, την επαγγελματική πρακτική και την επαγγελματική υπευθυνότητα (Danielson, 2007). Το μοντέλο επιδιώκει να αποτιμήσει όχι μόνο αποτελέσματα, αλλά και διαδικασίες, συμπεριφορές και επαγγελματική κουλτούρα.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι παρέχει σαφή κριτήρια και αναλυτικούς δείκτες, κάτι που ενισχύει την αίσθηση διαφάνειας και μειώνει την υποκειμενικότητα. Ωστόσο, έχει δεχθεί κριτική επειδή απαιτεί σημαντική επιμόρφωση των αξιολογητών και μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική γραφειοκρατία. Σε σχέση με την ελληνική πραγματικότητα, η δομημένη

μορφή του μοντέλου Danielson θα μπορούσε να διευκολύνει την πιο αντικειμενική αξιολόγηση, αλλά η απαιτούμενη κουλτούρα ανατροφοδότησης και συνεργασίας δεν έχει ακόμη εδραιωθεί, ιδιαίτερα στον χώρο της Δικαιοσύνης.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το μοντέλο Danielson αξιοποιείται ως θεωρητική αναφορά για τη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης αντικειμενικότητας και της σαφήνειας των κριτηρίων αξιολόγησης. Η έμφαση που δίνει σε σαφείς δείκτες, συγκεκριμένες επαγγελματικές συμπεριφορές και δομημένη αποτίμηση της απόδοσης συνδέεται άμεσα με τη μεταβλητή της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης της αξιολόγησης. Η διάσταση αυτή μετράται ποσοτικά μέσω δηλώσεων που αφορούν τη διαφάνεια, τη συνέπεια και τη σαφήνεια της διαδικασίας αξιολόγησης, επιτρέποντας την εμπειρική διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο.

2.2.2 Το Μοντέλο Stronge

Το Μοντέλο Stronge αποτελεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα και τη συμβολή του εργαζομένου στον οργανισμό συνολικά (Stronge, 2018). Το μοντέλο στηρίζεται στην αρχή ότι η αποτελεσματική απόδοση δεν περιορίζεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, αλλά περιλαμβάνει στάσεις, επαγγελματικές αξίες και ικανότητα συνεργασίας.

Το κύριο πλεονέκτημά του είναι ότι προσφέρει ένα ισορροπημένο πλαίσιο που αποτιμά τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο εστίασης μόνο σε δείκτες παραγωγικότητας. Παράλληλα, διαθέτει σαφή δομή και μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, απαιτεί υψηλή αξιολογική ωριμότητα και σαφή κριτήρια, τα οποία δεν υπάρχουν πάντα στο ελληνικό διοικητικό περιβάλλον. Ειδικά στις δικαστικές υπηρεσίες, όπου κυριαρχούν τυποποιημένες διαδικασίες και αυστηρή ιεραρχία, η ολιστική προσέγγιση του Stronge μπορεί να δυσκολέψει, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει μια χρήσιμη θεωρητική βάση για την αποτίμηση δεξιοτήτων και επαγγελματικών στάσεων.

Η ολιστική προσέγγιση του μοντέλου Stronge συνδέεται άμεσα με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, καθώς δίνει έμφαση όχι μόνο στα αποτελέσματα, αλλά και στις στάσεις, τις δεξιότητες και τη συνολική συμβολή του εργαζομένου στον οργανισμό. Για την παρούσα έρευνα, το μοντέλο αυτό στηρίζει θεωρητικά τη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας της αξιολόγησης και της σύνδεσής της με την επαγγελματική ανάπτυξη των δικαστικών υπαλλήλων. Οι διαστάσεις αυτές αποτυπώνονται ποσοτικά μέσω δηλώσεων που εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο η αξιολόγηση συνδέεται με επιμόρφωση, ανατροφοδότηση και βελτίωση της εργασιακής

επίδοσης, στοιχείο κρίσιμο για την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

2.2.3 Το Συστημικό Μοντέλο Αξιολόγησης του ΟΟΣΑ (OECD Framework)

Το μοντέλο του ΟΟΣΑ προσεγγίζει την αξιολόγηση όχι μόνο ως διαδικασία μέτρησης, αλλά ως δομικό στοιχείο της συνολικής διακυβέρνησης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών (OECD, 2019; OECD, 2022). Το πλαίσιο αυτό εντάσσει την αξιολόγηση σε ένα ευρύτερο σύστημα διοίκησης απόδοσης που περιλαμβάνει στοχοθεσία, συνεχή παρακολούθηση, αξιοποίηση δεδομένων και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Το μοντέλο δίνει έμφαση στη διαφάνεια, στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, στην τεκμηρίωση αποφάσεων και στη δημόσια λογοδοσία. Παράλληλα, αναγνωρίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, της εμπιστοσύνης και της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων. Η εφαρμογή του στην Ελλάδα αποτυπώνεται στον Ν. 4940/2022, ο οποίος υιοθετεί στοιχεία του OECD Framework, όπως την ενοποίηση στοχοθεσίας–αξιολόγησης και τη χρήση ψηφιακών συστημάτων.

Ωστόσο, το μοντέλο προϋποθέτει διοικητική ωριμότητα, σταθερότητα πολιτικών και επαρκή επιμόρφωση, στοιχεία που δεν είναι ακόμη πλήρως εδραιωμένα στο ελληνικό δημόσιο. Στον χώρο της Δικαιοσύνης, όπου η ψηφιοποίηση και η διοικητική αναδιάρθρωση εξελίσσονται σταδιακά, η υιοθέτηση του μοντέλου αποτελεί πρόκληση, αλλά και ευκαιρία για την ενίσχυση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας της αξιολόγησης.

Το πλαίσιο αξιολόγησης του ΟΟΣΑ αποτελεί βασική θεωρητική αναφορά για την παρούσα μελέτη, καθώς συνδέει τη στοχοθεσία, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία με τη συνολική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Στο πλαίσιο της έρευνας, οι αρχές του μοντέλου μεταφράζονται σε μετρήσιμες μεταβλητές, όπως η αντιλαμβανόμενη διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης, η εμπιστοσύνη προς το σύστημα και τους αξιολογητές και η αντίληψη ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται με συνέπεια και θεσμική υπευθυνότητα. Η σύνδεση του μοντέλου με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα, και ειδικότερα με τον Ν. 4940/2022, καθιστά ιδιαίτερα επίκαιρη τη διερεύνηση των στάσεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στο σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης και ενισχύει τη θεωρητική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

2.3 Διεθνείς πρακτικές αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα

Η διεθνής βιβλιογραφία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των διοικητικών συστημάτων, τον βαθμό εμπιστοσύνης στους θεσμούς και τη διοικητική κουλτούρα. Η συγκριτική εξέταση χωρών με ανεπτυγμένες δομές δημόσιας διοίκησης, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία και η

Σουηδία, αναδεικνύει μοντέλα που εστιάζουν στη στοχοθεσία, στη συστηματική ανατροφοδότηση και στη διαφάνεια (Hood, 1991; OECD, 2022). Αντίθετα, χώρες που έχουν επιχειρήσει μεταρρυθμίσεις υπό συνθήκες θεσμικών περιορισμών, όπως η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Κύπρος, προσφέρουν παραδείγματα πιο σταδιακής και συχνά δυσχερούς προσαρμογής σε σύγχρονες πρακτικές διοίκησης.

Για μεγαλύτερη σαφήνεια, η διεθνής εμπειρία μπορεί να οργανωθεί σε τρία διακριτά επίπεδα, τα οποία αντιστοιχούν σε διαφορετικές λειτουργίες της αξιολόγησης:

- α) αξιολόγηση ατομικής απόδοσης,
- β) αξιολόγηση οργανισμικών επιδόσεων,
- γ) συστημική αξιολόγηση και στοχοθεσία σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η αξιολόγηση συνδέεται στενά με τις μεταρρυθμίσεις New Public Management και δίνει έμφαση στον διάλογο μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, στη στοχοθεσία και στη διαφάνεια (Hood, 1991). Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη λογοδοσία και τη συμμετοχική κουλτούρα, στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη των διαδικασιών (EE1). Η Ολλανδία υιοθετεί ένα συνεργατικό μοντέλο που ενσωματώνει την αυτοαξιολόγηση και τη συνεχή υποστήριξη, στηριζόμενο σε ένα περιβάλλον υψηλής θεσμικής εμπιστοσύνης (Brenninkmeijer & van der Kolk, 2015). Η πρακτική αυτή επιβεβαιώνει τη σημασία της εμπιστοσύνης ως παράγοντα αποδοχής της αξιολόγησης (EE2). Στη Σουηδία, η αποκέντρωση και η συνεχής ανατροφοδότηση ενισχύουν τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, στηρίζοντας μια κουλτούρα επαγγελματικής μάθησης (Sundström, 2016).

Σε χώρες με συνθήκες πιο κοντινές στην ελληνική πραγματικότητα, τα συστήματα αξιολόγησης έχουν υλοποιηθεί με θεσμική πρόοδο αλλά και με σημαντικά εμπόδια. Η Πορτογαλία, μέσω του συστήματος SIADAP, εισήγαγε ενιαία στοχοθεσία και μετρήσιμα κριτήρια με στόχο την ενίσχυση της λογοδοσίας (Mussari, 2011). Η Ιταλία, με τις μεταρρυθμίσεις Brunetta, επιδίωξε την ευθυγράμμιση της ατομικής απόδοσης με τη στρατηγική του οργανισμού, αλλά η εφαρμογή της προσέκρουσε σε χαμηλή εμπιστοσύνη και περιορισμένη διοικητική συνέχεια (Mussari, 2011). Η Κύπρος προσπαθεί να καθιερώσει αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, αλλά αντιμετωπίζει δυσκολίες λόγω της βαθιά ριζωμένης κουλτούρας τυπικής συμμόρφωσης (OECD, 2021).

Χώρα	Κύρια χαρακτηριστικά συστήματος	Βασικά πλεονεκτήματα	Κύριες δυσκολίες	Σύνδεση με EE1/EE2
Ην. Βασίλειο	Στοχοθεσία, διάλογος, διαφάνεια	Ενίσχυση λογοδοσίας και δέσμευσης	Υπερεξάρτησ η από ικανότητα αξιολογητών	EE1 (δικαιοσύνη)
Ολλανδία	Συνεχής ανατροφοδότηση, αυτοαξιολόγηση	Κουλτούρα εμπιστοσύνης	Απαιτεί υψηλή ωριμότητα συστήματος	EE2 (εμπιστοσύνη)
Σουηδία	Αποκέντρωση, ανατροφοδότηση	Αναπτυξιακή προσέγγιση	Δυσκολίες σε υψηλό φόρτο εργασίας	EE1–EE2
Πορτογαλία	Μετρήσιμα κριτήρια (SIADAP)	Διαφάνεια, λογοδοσία	Αντίσταση στην αλλαγή	EE1
Ιταλία	Σύνδεση ατομικής–οργανωσιακής απόδοσης	Έμφαση στη στοχοθεσία	Χαμηλή εμπιστοσύνη	EE2
Κύπρος	Προσπάθεια αντικειμενικοποίησης	Θεσμική αναβάθμιση	Βαθιά ιεραρχική κουλτούρα	EE1

Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει με σαφήνεια ότι η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον θεσμικό τους σχεδιασμό, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Κοινός παρονομαστής των επιτυχημένων πρακτικών είναι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη των διαδικασιών, η εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές και το σύστημα, καθώς και η ουσιαστική σύνδεση της αξιολόγησης με την ανατροφοδότηση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Αντίθετα, σε διοικητικά περιβάλλοντα με χαμηλά επίπεδα θεσμικής εμπιστοσύνης και περιορισμένη κουλτούρα συμμετοχής, η αξιολόγηση τείνει να αντιμετωπίζεται ως τυπική ή ελεγκτική διαδικασία, γεγονός που μειώνει την αποδοχή και την αποτελεσματικότητά της. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, τα

συμπεράσματα αυτά μεταφράζονται σε βασικές μετρήσιμες μεταβλητές, όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της αξιολόγησης, η εμπιστοσύνη προς το σύστημα και τους αξιολογητές και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και αναπτυξιακή διάσταση της διαδικασίας. Η διερεύνηση των στάσεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στο ελληνικό σύστημα αξιολόγησης επιδιώκει να εξετάσει κατά πόσο οι προϋποθέσεις που χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα διεθνή παραδείγματα απαντώνται ή απουσιάζουν στον χώρο της Δικαιοσύνης, προσφέροντας εμπειρικά τεκμηριωμένα συμπεράσματα για τη βελτίωση της αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση.

2.4 Το ελληνικό σύστημα αξιολόγησης: προκλήσεις, μεταρρυθμίσεις και εμπόδια

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα εξελίχθηκε διαχρονικά μέσα σε ένα περιβάλλον έντονης γραφειοκρατίας, περιορισμένης εμπιστοσύνης και ελλειπούς οργανωσιακής συνέχειας, γεγονός που συνέβαλε στην ασταθή εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, το ελληνικό κράτος επιδιώκει να δημιουργήσει ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, ικανό να συνδέει την ατομική επίδοση με τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και τον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών. Η πρώτη απόπειρα ουσιαστικού εκσυγχρονισμού πραγματοποιήθηκε με τον Ν. 3230/2004, ο οποίος εισήγαγε τη «Διοίκηση μέσω Στόχων». Παρά τον εκσυγχρονιστικό της χαρακτήρα, η εφαρμογή της μεταρρύθμισης υπήρξε περιορισμένη, καθώς η διοικητική κουλτούρα παρέμενε προσανατολισμένη στη συμμόρφωση αντί στην επίτευξη αποτελεσμάτων, ενώ απουσίαζαν οι μηχανισμοί επιμόρφωσης και παρακολούθησης (Colquitt, 2001).

Στη συνέχεια, ο Ν. 4369/2016 επιδίωξε να ενισχύσει τη συμμετοχικότητα και τη διαφάνεια καθιερώνοντας ετήσιες διαδικασίες αξιολόγησης, ηλεκτρονικές φόρμες και συστηματική ανατροφοδότηση. Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή του νόμου υπονομεύτηκε από αντιδράσεις εργαζομένων, οργανωτικές δυσκολίες και διοικητική αβεβαιότητα, επιβεβαιώνοντας ότι η αξιολόγηση δεν μπορεί να επιτύχει χωρίς την ενεργή αποδοχή των υπαλλήλων και χωρίς επαρκή θεσμική υποστήριξη (Micacchi et al., 2023). Η πιο φιλόδοξη προσπάθεια αποτελεί ο Ν. 4940/2022, ο οποίος ενσωματώνει τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, συνδέοντας την αξιολόγηση με τη στοχοθεσία, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνεχή ανατροφοδότηση. Το πλαίσιο αυτό συμπληρώνεται από τον Ν. 5027/2023, ο οποίος ενισχύει τον ρόλο της ψηφιακής διακυβέρνησης και της καλής διοίκησης, καθιστώντας την αξιολόγηση αναπόσπαστο μέρος της ευρύτερης μεταρρυθμιστικής πολιτικής (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023; OECD, 2022). Παρά τη θεσμική πρόοδο, η αποτελεσματικότητα του νέου πλαισίου εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να το υιοθετήσουν και από την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στις διαδικασίες του, με την αλλαγή κουλτούρας να παραμένει κρίσιμο ζητούμενο.

Οι προκλήσεις αυτές εμφανίζονται ακόμη πιο έντονες στον χώρο της Δικαιοσύνης, έναν τομέα με αυστηρή ιεραρχική δομή, αυξημένες ευθύνες και ιδιαίτερη θεσμική αποστολή. Η αξιολόγηση των δικαστικών υπαλλήλων, παρότι συνδέεται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία του δικαστικού συστήματος, για πολλά χρόνια εφαρμόστηκε αποσπασματικά, με γενικές περιγραφές κριτηρίων και περιορισμένη ανατροφοδότηση, γεγονός που ενίσχυσε την υποκειμενικότητα και αποδυνάμωσε την αξιοπιστία της διαδικασίας (Pollitt & Bouckaert, 2017). Για πολλούς υπαλλήλους, η αξιολόγηση είχε περισσότερο τυπικό παρά ουσιαστικό χαρακτήρα, χωρίς σύνδεση με την επιμόρφωση ή την επαγγελματική εξέλιξη, με αποτέλεσμα να εδραιωθεί η αντίληψη ότι η διαδικασία δεν προσέφερε πραγματικό όφελος ούτε για τον εργαζόμενο ούτε για την υπηρεσία.

Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις επιδιώκουν να ανατρέψουν αυτή την κατάσταση εντάσσοντας τα δικαστήρια στο νέο πλαίσιο αξιολόγησης που έχει καθιερώσει η Δημόσια Διοίκηση. Η εφαρμογή των Ν. 4940/2022 και 5027/2023 στον χώρο της Δικαιοσύνης στοχεύει στην ενίσχυση της διαφάνειας μέσω ψηφιακών εργαλείων, στη σαφήνεια κριτηρίων και στη σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία των δικαστικών υπηρεσιών. Παρά τα βήματα αυτά, οι αλλαγές υλοποιούνται σταδιακά και συχνά άνισα, καθώς η διοικητική κουλτούρα, ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη επιμόρφωσης των αξιολογητών εξακολουθούν να αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες (Colquitt, 2001). Η καχυποψία ενός μέρους των υπαλλήλων απέναντι στα συστήματα ελέγχου και η ιστορική δυσπιστία απέναντι στη διοικητική ιεραρχία περιορίζουν περαιτέρω την αποδοχή της διαδικασίας. Επιπλέον, η αξιολόγηση παραμένει συχνά αποκομμένη από μηχανισμούς επαγγελματικής ανάπτυξης, όπως προγράμματα κατάρτισης και ενίσχυση δεξιοτήτων, γεγονός που μειώνει τον πρακτικό της αντίκτυπο και ενισχύει την αίσθηση ότι λειτουργεί περισσότερο τυπικά παρά αναπτυξιακά (Micacchi et al., 2023). Ωστόσο, οι δυνατότητες βελτίωσης είναι σημαντικές: η χρήση ψηφιακών συστημάτων, η τυποποίηση των διαδικασιών και η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου μπορούν να διαμορφώσουν ένα πιο αξιόπιστο και συμμετοχικό σύστημα που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των δικαστικών υπηρεσιών.

Το ελληνικό σύστημα αξιολόγησης βρίσκεται σε μια κρίσιμη μεταβατική περίοδο, όπου το θεσμικό πλαίσιο έχει εκσυγχρονιστεί, αλλά η πρακτική εφαρμογή εξακολουθεί να σκοντάφτει σε οργανωσιακές αδυναμίες, πολιτισμικές αντιστάσεις και ελλείψεις στην επιμόρφωση. Η πρόκληση των επόμενων ετών αφορά τη δυνατότητα των δημόσιων οργανισμών, και ειδικότερα των δικαστικών υπηρεσιών, να ενσωματώσουν την αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης, λογοδοσίας και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (OECD, 2022).

Το ελληνικό σύστημα αξιολόγησης, όπως έχει διαμορφωθεί μέσα από διαδοχικές μεταρρυθμίσεις, χαρακτηρίζεται από ένα εμφανές χάσμα ανάμεσα στον θεσμικό του σχεδιασμό και στην πρακτική

του εφαρμογή. Ιδιαίτερα στον χώρο της Δικαιοσύνης, οι διοικητικές αδυναμίες, η αυστηρή ιεραρχική δομή, η ιστορική δυσπιστία προς τους μηχανισμούς ελέγχου και η περιορισμένη σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται και αποδέχονται τη διαδικασία. Οι συνθήκες αυτές καθιστούν σαφές ότι η επιτυχία ή η αποτυχία του συστήματος αξιολόγησης δεν εξαρτάται μόνο από το θεσμικό πλαίσιο, αλλά κυρίως από τις στάσεις, την εμπιστοσύνη και τις αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, τα χαρακτηριστικά και τα προβλήματα του ελληνικού συστήματος αξιολόγησης μεταφράζονται σε μετρήσιμες ερευνητικές μεταβλητές, όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της αξιολόγησης, η εμπιστοσύνη προς το σύστημα και τους αξιολογητές και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και αναπτυξιακή διάσταση της διαδικασίας. Παράλληλα, εξετάζεται ο ρόλος δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση των στάσεων απέναντι στην αξιολόγηση, επιτρέποντας την ποσοτική αποτύπωση των θεσμικών και οργανωσιακών προκλήσεων που περιγράφονται στο παρόν κεφάλαιο και τη συστηματική διερεύνησή τους στο επόμενο στάδιο της έρευνας.

2.5 Προηγούμενες εμπειρικές έρευνες για στάσεις και αντιλήψεις δημοσίων υπαλλήλων

Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση αποτελεί ένα ιδιαίτερα αναπτυγμένο ερευνητικό πεδίο διεθνώς, καθώς η αποδοχή ή η αντίσταση στη διαδικασία συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητά της. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης δεν κρίνεται αποκλειστικά από τη θεσμική αρχιτεκτονική του, αλλά και από το πώς το αντιλαμβάνονται και το βιώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι τελικά καθορίζουν τη λειτουργικότητα και τη βιωσιμότητά του (Micacchi et al., 2023).

Ένα από τα πιο σταθερά ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας είναι η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της αξιολόγησης και στη στάση των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία. Έρευνες στον δημόσιο τομέα ευρωπαϊκών χωρών δείχνουν ότι όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται δίκαια, με ξεκάθαρα και συνεπή κριτήρια, είναι περισσότερο πρόθυμοι να την αποδεχθούν, να συνεργαστούν και να τη θεωρήσουν χρήσιμη για τη βελτίωση της απόδοσής τους (Colquitt, 2001; Micacchi et al., 2023). Αντιθέτως, όταν εκλαμβάνεται ως άδικη ή τυπική διαδικασία, οδηγεί σε μειωμένη δέσμευση, απάθεια ή και αντίσταση.

Σημαντικός παράγοντας που αναδεικνύεται σε πολλές έρευνες είναι και η εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές. Μελέτες σε δημόσιους οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Σκανδιναβία καταδεικνύουν ότι η ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο

επιρεάζει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται η αξιολόγηση. Όσο υψηλότερη είναι η εμπιστοσύνη και η αίσθηση θεσμικής αξιοπιστίας, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα η διαδικασία να θεωρηθεί υποστηρικτική αντί για ελεγκτική (OECD, 2022). Η έλλειψη εμπιστοσύνης έχει συσχετιστεί με συναισθήματα φόβου, παραίτησης από τη διαδικασία και αμφισβήτησης της αξιοκρατικότητάς της.

Ένα ακόμη επαναλαμβανόμενο εύρημα αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη. Έρευνες σε δημόσιους οργανισμούς της Νότιας Ευρώπης, όπως η Πορτογαλία και η Ιταλία, έχουν δείξει ότι οι υπάλληλοι τείνουν να υποστηρίζουν περισσότερο την αξιολόγηση όταν διαπιστώνουν ότι οδηγεί σε συγκεκριμένες ευκαιρίες επιμόρφωσης, ανέλιξης ή βελτίωσης της εργασιακής τους καθημερινότητας (Mussari, 2011; Mussari, 2011). Αντιθέτως, συστήματα που δεν συνδέουν την αξιολόγηση με αναπτυξιακές πρακτικές αντιμετωπίζονται συχνά ως άχρηστα ή «γραφειοκρατικά».

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι εμπειρικές μελέτες είναι πιο περιορισμένες, ωστόσο αποτυπώνουν παρόμοιες τάσεις. Έρευνες των τελευταίων ετών δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση με επιφύλαξη, κυρίως λόγω υποκειμενικότητας, έλλειψης σαφών κριτηρίων και απουσίας σύνδεσης με την επαγγελματική εξέλιξη (Colquitt, 2001). Επιπλέον, αρκετοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση στηρίζεται περισσότερο σε τυπικές διαδικασίες παρά σε πραγματική αποτίμηση της απόδοσής τους, γεγονός που ενισχύει το αίσθημα δυσπιστίας προς τον θεσμό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι έρευνες που εξετάζουν τον ρόλο των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση των στάσεων. Εργαζόμενοι με περισσότερα έτη υπηρεσίας εμφανίζουν συχνά μεγαλύτερη καχυποψία απέναντι στην αξιολόγηση, πιθανώς λόγω προηγούμενων αρνητικών εμπειριών ή χαμηλής εμπιστοσύνης ότι η διαδικασία θα έχει ουσιαστικό αντίκρυσμα (Pollitt & Bouckaert, 2017). Αντίθετα, νεότεροι υπάλληλοι ή όσοι έχουν λάβει στοχευμένη επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης τείνουν να τη βλέπουν πιο θετικά.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει συστηματικά την ανάγκη η αξιολόγηση να εντάσσεται σε ένα πλαίσιο διοικητικής κουλτούρας μάθησης, όπου προωθείται ο διάλογος, η ανατροφοδότηση και η ενίσχυση των δεξιοτήτων. Σε περιβάλλοντα όπου η αξιολόγηση λειτουργεί υποστηρικτικά, οι εργαζόμενοι την αντιμετωπίζουν ως ευκαιρία ανάπτυξης και όχι ως καταναγκαστικό μηχανισμό (Armstrong, 2020). Η έλλειψη αυτής της κουλτούρας αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους για τους οποίους τα συστήματα αξιολόγησης αποτυγχάνουν να λειτουργήσουν ουσιαστικά. Συμπληρώνοντας τα ευρήματα των προηγούμενων ερευνών, ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τις βασικές διαφορές ανάμεσα στο παραδοσιακό και στο σύγχρονο

σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση, όπως αυτές προκύπτουν από τη βιβλιογραφία και τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις.

Πίνακας 2.2 „Σύγκριση παραδοσιακού και σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση

Παλιό σύστημα αξιολόγησης (πριν τις μεταρρυθμίσεις)	Νέο σύστημα αξιολόγησης (μετά τις μεταρρυθμίσεις)
Τυπική, γραφειοκρατική διαδικασία χωρίς πραγματική μέτρηση αποτελεσμάτων.	Εστίαση στα αποτελέσματα, στη στοχοθεσία και στη μέτρηση απόδοσης (performance management).
Υποκειμενικά κριτήρια, ασαφής βαθμολόγηση, περιορισμένη τεκμηρίωση.	Σαφή, τεκμηριωμένα και μετρήσιμα κριτήρια βάσει Ν. 4940/2022 και ψηφιακής υποστήριξης.
Ελάχιστη ή καθόλου ανατροφοδότηση προς τους υπαλλήλους.	Συνεχής και δομημένη ανατροφοδότηση μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου.
Αποσύνδεση από την επαγγελματική ανάπτυξη και την επιμόρφωση.	Σύνδεση με κατάρτιση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και στοχευμένες επιμορφωτικές δράσεις.
Χαμηλή εμπιστοσύνη, υψηλή καχυποψία, αίσθηση τυπικής διαδικασίας.	Προσπάθεια ενίσχυσης της εμπιστοσύνης, της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας.
Τυπική εφαρμογή με μεγάλες ανομοιογένειες μεταξύ φορέων.	Ενοποιημένο σύστημα στοχοθεσίας-αξιολόγησης με ψηφιακή καταγραφή.
Μικρή συμμετοχή των υπαλλήλων και κυριαρχία της ιεραρχικής κρίσης.	Ενίσχυση συμμετοχής, αυτοαξιολόγησης και διαλόγου με το αρμόδιο στέλεχος.

Τα ευρήματα των προηγούμενων εμπειρικών ερευνών προσφέρουν ισχυρή θεωρητική και εμπειρική στήριξη για τη διαμόρφωση της παρούσας μελέτης, καθώς καταδεικνύουν με συνέπεια ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της αξιολόγησης, η εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές και το σύστημα, καθώς και η σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη αποτελούν κρίσιμους παράγοντες διαμόρφωσης των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά,

όπως τα έτη υπηρεσίας, η θέση και η προηγούμενη εμπειρία αξιολόγησης, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αποδέχονται τη διαδικασία. Στο πλαίσιο της παρούσας ποσοτικής έρευνας, οι παραπάνω έννοιες επιλέγονται ως βασικές ερευνητικές μεταβλητές και επιχειρησιακοποιούνται μέσω δηλώσεων κλίμακας Likert που αποτυπώνουν τον βαθμό αποδοχής, χρησιμότητας, αξιοπιστίας και αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό, η παρούσα μελέτη εντάσσεται οργανικά στο υφιστάμενο ερευνητικό πεδίο, επιδιώκοντας να επαληθεύσει και να εξειδικεύσει τα ευρήματα της βιβλιογραφίας στον ιδιαίτερο οργανωσιακό και θεσμικό χώρο της Δικαιοσύνης.

2.6 Σύνδεση Θεωρητικού Πλαισίου με τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Η θεωρητική θεμελίωση που αναπτύχθηκε στο παρόν κεφάλαιο καθοδηγεί άμεσα τη διαμόρφωση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης, διασφαλίζοντας τη θεωρητική συνοχή και τη μεθοδολογική συνέπεια της έρευνας. Κάθε ερευνητικό ερώτημα στηρίζεται σε συγκεκριμένες θεωρητικές προσεγγίσεις και εμπειρικά ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας, ώστε να μην προκύπτει αυθαίρετα αλλά ως λογική συνέχεια του θεωρητικού πλαισίου.

Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Colquitt, 2001) εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη δικαιοσύνη τόσο των διαδικασιών όσο και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Δεδομένου ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη επηρεάζει την αποδοχή της αξιολόγησης, τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων, η θεωρία αυτή στηρίζει άμεσα το Ερευνητικό Ερώτημα 1, το οποίο εξετάζει τον βαθμό στον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το σύστημα αξιολόγησης ως δίκαιο, αντικειμενικό και συνεπώς εφαρμοζόμενο.

Η θεωρία της εμπιστοσύνης και η έννοια της ψυχολογικής σύμβασης (Armstrong, 2020) αναδεικνύουν τον ρόλο της θεσμικής αξιοπιστίας και των άτυπων προσδοκιών στη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση. Η εμπιστοσύνη προς τον αξιολογητή και προς τον οργανισμό αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοχή ή την απόρριψη ενός συστήματος αξιολόγησης, γεγονός που συνδέεται άμεσα με το Ερευνητικό Ερώτημα 2, το οποίο διερευνά πώς η εμπιστοσύνη των δικαστικών υπαλλήλων επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης.

Η θεωρία της επαγγελματικής ανάπτυξης και τα μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Micacchi et al., 2023; Armstrong, 2020) υπογραμμίζουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο μάθησης, εξέλιξης και επιμόρφωσης όταν συνδέεται με στρατηγικές ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί κεντρικό άξονα της σχετικής βιβλιογραφίας και θεμελιώνει το Ερευνητικό Ερώτημα 3, το οποίο εξετάζει τη σχέση μεταξύ αξιολόγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των δικαστικών υπαλλήλων.

Τέλος, η διεθνής βιβλιογραφία έχει δείξει ότι δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η θέση στην ιεραρχία, επηρεάζουν συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση (Pollitt & Bouckaert, 2017). Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποτελούν τη θεωρητική βάση του Ερευνητικού Ερώτημα 4, το οποίο διερευνά αν και πώς τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη χρησιμότητα και την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Η παραπάνω σύνδεση θεωρίας και ερευνητικών ερωτημάτων επιτρέπει τη σαφή επιχειρησιακοποίηση των βασικών εννοιών της έρευνας σε μετρήσιμες μεταβλητές. Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της αξιολόγησης, η εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές και το σύστημα, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης, καθώς και τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων συγκροτούν τον πυρήνα του ερευνητικού μοντέλου. Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν τη βάση για τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες αντλούν τη θεωρητική τους τεκμηρίωση από τις προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στο παρόν κεφάλαιο. Με βάση αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, το ερωτηματολόγιο και οι μέθοδοι ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο των υποθέσεων.

2.7 Σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με τις μεταβλητές της έρευνας

Το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο παρόν κεφάλαιο λειτουργεί ως το εννοιολογικό υπόβαθρο της εμπειρικής διερεύνησης της μελέτης και καθοδηγεί τη διαμόρφωση των βασικών μεταβλητών της ποσοτικής έρευνας. Οι θεωρίες και τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν δεν παρατίθενται με περιγραφικό χαρακτήρα, αλλά αξιοποιούνται προκειμένου να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες έννοιες, επιτρέποντας τη συστηματική διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

Κεντρικό ρόλο στο ερευνητικό μοντέλο κατέχει η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία η αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων επηρεάζει καθοριστικά τη στάση τους απέναντι στις διοικητικές πρακτικές (Colquitt, 2001). Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η θεωρία αυτή επιχειρησιακοποιείται μέσω της μεταβλητής της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης της αξιολόγησης, η οποία αφορά τον βαθμό στον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η διαδικασία εφαρμόζεται με αντικειμενικά, σαφή και συνεπή κριτήρια. Η έννοια αυτή μετράται ποσοτικά μέσω δηλώσεων που αποτυπώνουν την αντίληψη των υπαλλήλων για τη διαφάνεια, τη συνέπεια και την αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης.

Δεύτερος βασικός θεωρητικός άξονας της έρευνας είναι η θεωρία της εμπιστοσύνης και η έννοια της ψυχολογικής σύμβασης, οι οποίες αναδεικνύουν τον ρόλο της θεσμικής αξιοπιστίας και των άτυπων προσδοκιών στη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση (Armstrong, 2020). Η εμπιστοσύνη προς τον αξιολογητή και προς το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την αποδοχή και τη θετική πρόσληψη της διαδικασίας. Στην παρούσα μελέτη, η θεωρητική αυτή προσέγγιση μεταφράζεται στη μεταβλητή της εμπιστοσύνης προς το σύστημα αξιολόγησης και τους αξιολογητές, η οποία αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται με αξιοπιστία, επαγγελματισμό και χωρίς σκοπιμότητες. Η μεταβλητή αυτή μετράται μέσω δηλώσεων που αφορούν τόσο τα πρόσωπα που διενεργούν την αξιολόγηση όσο και το θεσμικό πλαίσιο που τη διέπει.

Παράλληλα, οι θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι σύγχρονες προσεγγίσεις αξιολόγησης απόδοσης, όπως τα μοντέλα Danielson, Stronge και το πλαίσιο του ΟΟΣΑ, υπογραμμίζουν τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης και τη σημασία της σύνδεσής της με τη μάθηση και την επαγγελματική εξέλιξη (Armstrong, 2020; OECD, 2022). Οι προσεγγίσεις αυτές θεμελιώνουν τη μεταβλητή της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας και του αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης, η οποία αφορά το κατά πόσο οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσής τους, στην παροχή ανατροφοδότησης, στην επιμόρφωση και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η έννοια αυτή αποτυπώνεται ποσοτικά μέσω δηλώσεων που εξετάζουν αν η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται ως εργαλείο βελτίωσης ή ως τυπική διοικητική διαδικασία.

Τέλος, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση διαφοροποιούνται ανάλογα με δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η θέση στην ιεραρχία (Pollitt & Bouckaert, 2017). Οι παράγοντες αυτοί εντάσσονται στο ερευνητικό μοντέλο ως μεταβλητές ελέγχου, προκειμένου να διερευνηθεί αν και σε ποιον βαθμό επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης στον χώρο της Δικαιοσύνης.

Συνολικά, το θεωρητικό πλαίσιο του Κεφαλαίου 2 οδηγεί στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού ερευνητικού μοντέλου, στο οποίο η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της αξιολόγησης, η εμπιστοσύνη προς το σύστημα και τους αξιολογητές και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης αποτελούν τις βασικές ερευνητικές μεταβλητές, ενώ τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά λειτουργούν συμπληρωματικά. Η σαφής αυτή σύνδεση θεωρίας και μεταβλητών επιτρέπει τη διατύπωση τεκμηριωμένων ερευνητικών υποθέσεων και προετοιμάζει τη μετάβαση στο Κεφάλαιο 3, όπου παρουσιάζεται αναλυτικά η ποσοτική

μεθοδολογική προσέγγιση, το ερωτηματολόγιο και τα εργαλεία ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο των θεωρητικά θεμελιωμένων υποθέσεων της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός και φιλοσοφική προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτικό ερευνητικό σχεδιασμό, με στόχο τη συστηματική και μετρήσιμη αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης κρίνεται κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συλλογή τυποποιημένων δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και τη στατιστική διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, στοιχείο απαραίτητο για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί (Creswell, 2014). Μέσα από τη χρήση ποσοτικών εργαλείων καθίσταται δυνατή η εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται και αξιολογείται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης από τους δικαστικούς υπαλλήλους.

Σε φιλοσοφικό επίπεδο, η έρευνα εδράζεται στο θετικιστικό και μετα-θετικιστικό παράδειγμα, το οποίο υποστηρίζει ότι η κοινωνική πραγματικότητα μπορεί να μελετηθεί μέσω αντικειμενικών και μετρήσιμων δεικτών, ακόμη και όταν αφορά υποκειμενικές αντιλήψεις και στάσεις (Bryman, 2016). Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης αντιμετωπίζονται ως ερευνητικές μεταβλητές που μπορούν να επιχειρησιακοποιηθούν και να αποτυπωθούν αριθμητικά μέσω κατάλληλων κλιμάκων μέτρησης. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή βιβλιογραφία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στη δημόσια διοίκηση, όπου η ποσοτική διερεύνηση στάσεων χρησιμοποιείται εκτενώς για την αξιολόγηση διοικητικών συστημάτων και πολιτικών (Armstrong, 2020).

Ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης είναι περιγραφικός και συσχετιστικός. Σε πρώτο επίπεδο, επιδιώκεται η περιγραφή των εμπειριών και αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων σχετικά με βασικές διαστάσεις της αξιολόγησης, όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη προς το σύστημα και τους αξιολογητές και ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της διαδικασίας. Σε δεύτερο επίπεδο, η έρευνα εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ αυτών των διαστάσεων και δημογραφικών ή υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η θέση στην ιεραρχία, όπως προτείνεται και από τη σχετική βιβλιογραφία (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ο συσχετιστικός χαρακτήρας της έρευνας επιτρέπει την αναγνώριση προτύπων και τάσεων, χωρίς να αποσκοπεί στην αιτιώδη ερμηνεία των φαινομένων.

Η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού σχεδιασμού συνδέεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, τα οποία διατυπώνονται σε όρους βαθμού, σχέσης και επίδρασης. Η

ανάγκη διερεύνησης του «σε ποιο βαθμό» και του «πώς επηρεάζουν» καθιστά αναγκαία τη χρήση δομημένου ερευνητικού εργαλείου, ικανού να αποτυπώσει μετρήσιμες διακυμάνσεις στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Στο πλαίσιο αυτό, το ερωτηματολόγιο επιλέγεται ως το πλέον κατάλληλο εργαλείο συλλογής δεδομένων, καθώς επιτρέπει την τυποποιημένη μέτρηση σύνθετων εννοιών, όπως η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η εμπιστοσύνη, μέσω δηλώσεων τύπου Likert, όπως προτείνεται στη μεθοδολογική βιβλιογραφία (DeVellis, 2017).

3.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων και ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, ως το πλέον κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο στο πλαίσιο του ποσοτικού και συσχετιστικού ερευνητικού σχεδιασμού που υιοθετείται. Το ερωτηματολόγιο επιτρέπει την τυποποιημένη αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων, διευκολύνοντας τη σύγκριση των απαντήσεων και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων (Creswell, 2014). Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου κρίνεται ιδιαίτερα πρόσφορη για τη διερεύνηση σύνθετων εννοιών, όπως η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της αξιολόγησης, οι οποίες έχουν μελετηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία μέσω ποσοτικών μεθόδων.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις της μελέτης και αντλεί τη θεωρητική του θεμελίωση από τη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Δημόσιας Διοίκησης. Οι βασικές εννοιολογικές διαστάσεις που επιχειρησιακοποιούνται αφορούν την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της διαδικασίας αξιολόγησης, την εμπιστοσύνη προς το σύστημα και τους αξιολογητές, τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, καθώς και τα εμπόδια και τις προοπτικές βελτίωσης της εφαρμογής της. Η επιχειρησιακοποίηση των εννοιών αυτών πραγματοποιήθηκε μέσω δηλώσεων που αποτυπώνουν συγκεκριμένες πτυχές της εμπειρίας των δικαστικών υπαλλήλων, όπως προτείνεται στη σχετική μεθοδολογική βιβλιογραφία (DeVellis, 2017).

Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διατυπώνονται με τη μορφή δηλώσεων και αξιολογούνται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, που κυμαίνεται από την πλήρη διαφωνία έως την πλήρη συμφωνία. Η χρήση της κλίμακας Likert επιτρέπει τη μέτρηση του βαθμού συμφωνίας των συμμετεχόντων με κάθε δήλωση και θεωρείται κατάλληλη για τη διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων στον χώρο των κοινωνικών επιστημών (Bryman, 2016). Επιπλέον, η συγκεκριμένη μορφή κλίμακας διευκολύνει την ποσοτική ανάλυση και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων μέσω στατιστικών τεχνικών.

Το ερωτηματολόγιο οργανώνεται σε διακριτές θεματικές ενότητες, οι οποίες αντανακλούν τη λογική δομή των ερευνητικών ερωτημάτων. Αρχικά, περιλαμβάνεται ενότητα δημογραφικών και υπηρεσιακών στοιχείων, με σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η θέση στην ιεραρχία στις αντιλήψεις των υπαλλήλων. Στη συνέχεια, ακολουθούν ενότητες που αποτυπώνουν την εμπειρία των συμμετεχόντων από το σύστημα αξιολόγησης, τις γενικές στάσεις και αντιλήψεις τους απέναντι στη διαδικασία, τα αντιλαμβανόμενα εμπόδια στην εφαρμογή της, καθώς και τις απόψεις τους σχετικά με πιθανές βελτιώσεις και μελλοντικές προοπτικές του συστήματος. Η διάρθρωση αυτή επιτρέπει την ολιστική αποτύπωση του φαινομένου της αξιολόγησης και τη σύνδεσή του με τα θεωρητικά σχήματα που έχουν παρουσιαστεί στο προηγούμενο κεφάλαιο (Armstrong, 2020).

Για την ενίσχυση της αξιοπιστίας των μετρήσεων, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται και δηλώσεις αντίστροφης διατύπωσης, οι οποίες συμβάλλουν στον περιορισμό της μονοδιάστατης απάντησης και στην καλύτερη αποτύπωση των πραγματικών στάσεων των συμμετεχόντων (DeVellis, 2017). Επιπλέον, προβλέπεται η επιλογή «Δεν γνωρίζω/Δεν ισχύει» σε περιπτώσεις όπου οι συμμετέχοντες δεν έχουν άμεση εμπειρία ή επαρκή γνώση για να απαντήσουν, στοιχείο που ενισχύει την εγκυρότητα των συλλεγόμενων δεδομένων.

3.3 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από δικαστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε δικαστικές υπηρεσίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού συνδέεται άμεσα με το αντικείμενο της μελέτης, καθώς οι δικαστικοί υπάλληλοι συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη διαδικασία αξιολόγησης και βιώνουν στην πράξη τις επιπτώσεις του εκάστοτε συστήματος αποτίμησης της απόδοσης. Η εστίαση σε αυτή την επαγγελματική ομάδα επιτρέπει τη στοχευμένη διερεύνηση των αντιλήψεων για την αξιολόγηση σε έναν ιδιαίτερο διοικητικό χώρο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από αυξημένες θεσμικές απαιτήσεις και οργανωσιακές ιδιαιτερότητες.

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε μη πιθανοκρατική μέθοδος δειγματοληψίας και ειδικότερα δειγματοληψία ευκολίας. Η επιλογή αυτή αιτιολογείται από πρακτικούς περιορισμούς που σχετίζονται με την πρόσβαση στον πληθυσμό των δικαστικών υπαλλήλων, καθώς και από τη δυσκολία εξασφάλισης πλήρους πλαισίου δειγματοληψίας σε έναν θεσμικά κλειστό χώρο, όπως η Δικαιοσύνη. Παρότι η συγκεκριμένη μέθοδος δεν επιτρέπει την πλήρη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού, θεωρείται κατάλληλη για διερευνητικές και

περιγραφικές μελέτες που αποσκοπούν στην ανάδειξη τάσεων και προτύπων συμπεριφοράς (Bryman, 2016).

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει δικαστικούς υπαλλήλους διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, επιπέδων εκπαίδευσης, ετών υπηρεσίας και ιεραρχικών θέσεων, στοιχείο που επιτρέπει τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης. Η ετερογένεια του δείγματος κρίνεται σημαντική, καθώς συμβάλλει στην πληρέστερη αποτύπωση του φαινομένου και στη διερεύνηση της επίδρασης δημογραφικών και υπηρεσιακών παραγόντων, όπως προβλέπεται από τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ανώνυμου αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, ανάλογα με τις δυνατότητες πρόσβασης στους συμμετέχοντες. Η ανωνυμία των απαντήσεων διασφαλίστηκε πλήρως, προκειμένου να ενισχυθεί η ειλικρίνεια των συμμετεχόντων και να περιοριστεί ο κίνδυνος κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, ιδίως σε θέματα που αφορούν διοικητικές διαδικασίες και ιεραρχικές σχέσεις (Creswell, 2014). Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και προϋπέθετε την ενημερωμένη συγκατάθεση των συμμετεχόντων.

Παρότι η επιλογή μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας συνιστά περιορισμό της έρευνας, το μέγεθος και η σύνθεση του δείγματος κρίνονται επαρκή για τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων που ανταποκρίνονται στους στόχους της μελέτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να προσφέρουν χρήσιμες ενδείξεις για τον τρόπο με τον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν τη διαδικασία αξιολόγησης, χωρίς να διεκδικούν καθολική γενίκευση.

3.4 Μεταβλητές της έρευνας

Η παρούσα έρευνα βασίζεται στη διερεύνηση συγκεκριμένων εννοιολογικών μεταβλητών που προκύπτουν από το θεωρητικό πλαίσιο και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Οι μεταβλητές αυτές αφορούν τις στάσεις και αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης και επιχειρησιακοποιούνται μέσω μετρήσιμων δεικτών, ώστε να καταστεί δυνατή η ποσοτική τους αποτύπωση και η στατιστική ανάλυση των σχέσεών τους (DeVellis, 2017). Η επιλογή των μεταβλητών έγινε με γνώμονα τη βιβλιογραφία της Δημόσιας Διοίκησης και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και τη λογική των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί.

Κεντρική ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας αποτελεί η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της διαδικασίας αξιολόγησης. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα, διαφάνεια και συνέπεια.

Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης έχει αναδειχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως κρίσιμος παράγοντας αποδοχής των διοικητικών διαδικασιών και επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στα συστήματα αξιολόγησης (Colquitt, 2001). Στην παρούσα μελέτη, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη επιχειρησιακοποιείται μέσω δηλώσεων που αποτυπώνουν την εμπειρία των υπαλλήλων από την εφαρμογή της αξιολόγησης, τη σαφήνεια των κριτηρίων και την αντιστοίχιση της αξιολόγησης με την πραγματική τους απόδοση.

Δεύτερη βασική μεταβλητή είναι η εμπιστοσύνη προς το σύστημα αξιολόγησης και τους αξιολογητές. Η μεταβλητή αυτή αφορά τον βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης εφαρμόζεται με θεσμική ακεραιότητα και χωρίς μεροληψία. Η εμπιστοσύνη έχει αναγνωριστεί ως προϋπόθεση για την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης, ιδιαίτερα σε οργανισμούς με έντονη ιεραρχική δομή (Armstrong, 2020). Στο πλαίσιο της έρευνας, η εμπιστοσύνη μετράται μέσω δηλώσεων που εξετάζουν την αξιοπιστία των αξιολογητών, την αντικειμενικότητα του συστήματος και το κατά πόσο οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η διαδικασία δεν επηρεάζεται από προσωπικές ή υπηρεσιακές σχέσεις. Τρίτη σημαντική μεταβλητή αφορά τον αντιλαμβανόμενο αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης. Η μεταβλητή αυτή συνδέεται με τον βαθμό στον οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσής τους, στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και στην παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης. Σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η αξιολόγηση θεωρείται αποτελεσματική όταν λειτουργεί ως εργαλείο μάθησης και ενδυνάμωσης και όχι ως απλή γραφειοκρατική διαδικασία (Mussari, 2011). Η συγκεκριμένη μεταβλητή επιχειρησιακοποιείται μέσω δηλώσεων που διερευνούν τη σύνδεση της αξιολόγησης με επιμόρφωση, ανέλιξη και αναγνώριση.

Παράλληλα, η έρευνα περιλαμβάνει μεταβλητές που αφορούν τα αντιλαμβανόμενα εμπόδια και τις προκλήσεις στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Οι μεταβλητές αυτές αποτυπώνουν παράγοντες όπως η έλλειψη σαφών κριτηρίων, η περιορισμένη ανατροφοδότηση, η καχυποψία των υπαλλήλων και η απουσία κινήτρων. Η διερεύνηση των εμποδίων κρίνεται σημαντική, καθώς επιτρέπει την κατανόηση των λόγων για τους οποίους η αξιολόγηση συχνά βιώνεται ως τυπική ή αναποτελεσματική διαδικασία στη Δημόσια Διοίκηση (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Τέλος, στην έρευνα περιλαμβάνονται δημογραφικές και υπηρεσιακές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας και η θέση στην ιεραρχία. Οι μεταβλητές αυτές λειτουργούν ως ελεγκτικές και ερμηνευτικές παράμετροι, επιτρέποντας τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των υπαλλήλων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης. Η συμπερίληψή τους ευθυγραμμίζεται με ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας που καταδεικνύουν

ότι τα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε διοικητικές πρακτικές (Bryman, 2016).

Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας αντιστοιχεί άμεσα στις βασικές μεταβλητές και στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν διατυπωθεί. Το μέρος των δημογραφικών και υπηρεσιακών στοιχείων επιχειρησιακοποιεί τις μεταβλητές που σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας, τη θέση στην ιεραρχία και τον ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης και αξιοποιείται για τη διερεύνηση της επίδρασής τους στις αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων, όπως προβλέπεται στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα. Το μέρος που αφορά την εμπειρία των συμμετεχόντων με το σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα εφαρμογής της διαδικασίας και τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης, απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα της μελέτης. Οι ενότητες που εξετάζουν τις γενικές στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στην αξιολόγηση επιχειρησιακοποιούν τις μεταβλητές της εμπιστοσύνης προς το σύστημα και τους αξιολογητές, καθώς και του αντιλαμβανόμενου αναπτυξιακού χαρακτήρα της διαδικασίας, καλύπτοντας το δεύτερο και το τρίτο ερευνητικό ερώτημα. Το μέρος που αναφέρεται στα εμπόδια και τις προκλήσεις στην εφαρμογή του συστήματος λειτουργεί συμπληρωματικά, επιτρέποντας την ερμηνεία των στάσεων των υπαλλήλων και την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την αποδοχή της αξιολόγησης. Τέλος, το μέρος που αφορά τις προοπτικές και τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στη διαμόρφωση προτάσεων και στη σύνδεση των εμπειρικών ευρημάτων με πιθανές κατευθύνσεις διοικητικής βελτίωσης.

3.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν μέσω του ερωτηματολογίου θα αναλυθούν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, οι οποίες ανταποκρίνονται στον ποσοτικό και συσχετιστικό χαρακτήρα της έρευνας. Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί έλεγχος πληρότητας και καθαρισμός των δεδομένων, με σκοπό τον εντοπισμό ελλειπών ή μη έγκυρων απαντήσεων, καθώς και τη διαχείριση των επιλογών «Δεν γνωρίζω/Δεν ισχύει», όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η προεπεξεργασία των δεδομένων αποτελεί βασικό στάδιο για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων και προηγείται κάθε στατιστικής ανάλυσης (Creswell, 2014).

Σε πρώτο επίπεδο ανάλυσης θα εφαρμοστεί περιγραφική στατιστική, προκειμένου να παρουσιαστούν βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος και να αποτυπωθούν οι γενικές τάσεις των απαντήσεων. Για τις δημογραφικές και υπηρεσιακές μεταβλητές θα χρησιμοποιηθούν συχνότητες και ποσοστά, ενώ για τις μεταβλητές στάσεων και αντιλήψεων θα υπολογιστούν μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Η περιγραφική ανάλυση επιτρέπει την αρχική κατανόηση του τρόπου με τον

οποίο οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης και αποτελεί απαραίτητο υπόβαθρο για τις επόμενες αναλυτικές φάσεις (Bryman, 2016).

Στη συνέχεια, θα εξεταστεί η εσωτερική συνοχή των κλιμάκων του ερωτηματολογίου μέσω του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Ο έλεγχος αυτός κρίνεται αναγκαίος, καθώς οι περισσότερες μεταβλητές της έρευνας μετρώνται μέσω πολλαπλών δηλώσεων που αποτυπώνουν την ίδια εννοιολογική διάσταση. Τιμές του συντελεστή άνω του αποδεκτού ορίου θεωρούνται ενδεικτικές ικανοποιητικής αξιοπιστίας των κλιμάκων και επιτρέπουν τη δημιουργία σύνθετων δεικτών για περαιτέρω ανάλυση (DeVellis, 2017).

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων και τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών θα χρησιμοποιηθούν μέθοδοι επαγωγικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, θα εφαρμοστούν συσχετιστικοί έλεγχοι, όπως ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ή Spearman, ανάλογα με τη φύση και την κατανομή των δεδομένων, προκειμένου να εξεταστεί η σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης, αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης και γενικών στάσεων απέναντι στη διαδικασία. Επιπλέον, για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των υπαλλήλων με βάση δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά θα χρησιμοποιηθούν κατάλληλοι έλεγχοι διαφορών, όπως δοκιμές t ή αναλύσεις διακύμανσης, όπου αυτό κρίνεται μεθοδολογικά σκόπιμο (Field, 2018).

Η στατιστική ανάλυση θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων, το οποίο επιτρέπει την αξιόπιστη διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών και την ακριβή εφαρμογή των στατιστικών δοκιμών. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας θα οριστεί σύμφωνα με τις συνήθεις πρακτικές των κοινωνικών επιστημών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα με αντίστοιχες μελέτες της διεθνούς βιβλιογραφίας.

3.6 Ζητήματα δεοντολογίας, εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με σεβασμό στις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας, όπως αυτές ορίζονται στη μεθοδολογία των κοινωνικών επιστημών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην προστασία των συμμετεχόντων, δεδομένου ότι το αντικείμενο της έρευνας αφορά διοικητικές διαδικασίες και ιεραρχικές σχέσεις στον χώρο της Δικαιοσύνης. Για τον λόγο αυτό, η συμμετοχή των δικαστικών υπαλλήλων ήταν απολύτως εθελοντική και βασίστηκε στην αρχή της ενημερωμένης συγκατάθεσης, με σαφή ενημέρωση σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και τη χρήση των δεδομένων.

Η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων διασφαλίστηκαν πλήρως καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων ή των υπηρεσιών στις οποίες εργάζονται. Η επιλογή

ανώνυμου αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου συνέβαλε στη μείωση του φόβου έκθεσης και ενίσχυσε την ειλικρίνεια των απαντήσεων, ιδίως σε ερωτήματα που αφορούν την αξιολόγηση, τους προϊσταμένους και την οργανωσιακή λειτουργία.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και αναλύθηκαν σε συγκεντρωτική μορφή, χωρίς αναφορά σε μεμονωμένες περιπτώσεις. Η αποθήκευση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τρόπο που διασφαλίζει την ασφάλεια και την προστασία τους, σύμφωνα με τις αρχές της δεοντολογίας και της καλής επιστημονικής πρακτικής.

Παρά τη μεθοδολογική φροντίδα που δόθηκε στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Πρώτον, η χρήση μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στο σύνολο των δικαστικών υπαλλήλων της χώρας. Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν τάσεις και πρότυπα αντιλήψεων του συγκεκριμένου δείγματος και δεν μπορούν να θεωρηθούν απολύτως αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού.

Δεύτερον, η έρευνα βασίζεται σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα, τα οποία ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικές εκτιμήσεις, κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις ή περιορισμένη γνώση ορισμένων συμμετεχόντων για επιμέρους πτυχές της διαδικασίας αξιολόγησης. Παρότι η ανωνυμία και η επιλογή «Δεν γνωρίζω/Δεν ισχύει» συμβάλλουν στον περιορισμό των στρεβλώσεων αυτών, ο παράγοντας αυτός δεν μπορεί να εξαλειφθεί πλήρως.

Τέλος, ο χαρακτήρας της έρευνας δεν επιτρέπει την εξέταση μεταβολών στις αντιλήψεις των υπαλλήλων σε βάθος χρόνου, ιδίως σε σχέση με πρόσφατες νομοθετικές αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να υιοθετήσουν διαχρονικό σχεδιασμό ή να συνδυάσουν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους, ώστε να προσφέρουν βαθύτερη κατανόηση των δυναμικών της αξιολόγησης στον χώρο της Δικαιοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

4.1 Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 151 δικαστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε διαφορετικούς τύπους δικαστικών υπηρεσιών της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η περιγραφή του δείγματος κρίνεται απαραίτητη, καθώς επιτρέπει την κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο διαμορφώνονται οι στάσεις και αντιλήψεις που εξετάζονται στη συνέχεια και παρέχει το υπόβαθρο για την ερμηνεία των στατιστικών αποτελεσμάτων. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο των συμμετεχόντων, με σκοπό την αποτύπωση της δημογραφικής σύνθεσης του δείγματος.

Πίνακας 1 Κατανομή δείγματος κατά φύλο

Φύλο	Count	Percent
Γυναίκα	125	82,78
Άνδρας	26	17,22

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 1, το δείγμα αποτελείται κατά κύριο λόγο από γυναίκες, γεγονός που αντανakλά τη γενικότερη εικόνα του διοικητικού προσωπικού στον χώρο της Δικαιοσύνης. Η έντονη αυτή υπεροχή του γυναικείου φύλου λαμβάνεται υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων, καθώς ενδέχεται να επηρεάζει συλλογικές στάσεις και αντιλήψεις απέναντι σε διοικητικές διαδικασίες όπως η αξιολόγηση. Η συγκεκριμένη κατανομή καταγράφεται αποκλειστικά ως περιγραφικό χαρακτηριστικό του δείγματος και λαμβάνεται υπόψη στη συνολική παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα, προκειμένου να αποτυπωθεί το ηλικιακό προφίλ των συμμετεχόντων.

Πίνακας 2 Κατανομή δείγματος κατά ηλικιακή ομάδα

Ηλικιακή ομάδα	Count	Percent
50-59	67	44,37
40-49	45	29,80
60+	20	13,25

30–39	17	11,26
20–29	2	1,32

Η ηλικιακή κατανομή δείχνει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων βρίσκεται στις ηλικιακές ομάδες άνω των 40 ετών, με κυρίαρχη την ομάδα 50–59 ετών. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι απόψεις που καταγράφονται προέρχονται κυρίως από υπαλλήλους με πολυετή εργασιακή εμπειρία, στοιχείο που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την κατανόηση της στάσης απέναντι σε θεσμούς όπως η αξιολόγηση, οι οποίοι έχουν αλλάξει επανειλημμένα τα τελευταία χρόνια. Η ηλικιακή σύνθεση του δείγματος καταγράφεται ως βασικό περιγραφικό στοιχείο για την κατανόηση των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των δικαστικών υπαλλήλων.

Πίνακας 3 Κατανομή δείγματος κατά επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Count	Percent
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	90	59,60
Ανώτατη	39	25,83
Δευτεροβάθμια	18	11,92
Ανώτερη	4	2,65

Ο Πίνακας 3 αναδεικνύει υψηλό μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, καθώς η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει ανώτατη ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς υποδηλώνει αυξημένες προσδοκίες από διοικητικές διαδικασίες, όπως η αξιολόγηση, και ενδεχομένως μεγαλύτερη κριτική στάση απέναντι σε τυπικές ή μη αναπτυξιακές πρακτικές. Το επίπεδο εκπαίδευσης καταγράφεται ως σημαντικό δημογραφικό χαρακτηριστικό, χωρίς να συνεπάγεται αξιολογικές κρίσεις στο παρόν υποκεφάλαιο.

Ο Πίνακας 4 αποτυπώνει την κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας στη Δικαιοσύνη.

Πίνακας 4 Κατανομή δείγματος κατά έτη υπηρεσίας

Χρόνια υπηρεσίας	Count	Percent
21+	57	37,75
0–5	42	27,81

11–20	33	21,85
6–10	19	12,58

Η κατανομή των ετών υπηρεσίας δείχνει ένα ετερογενές δείγμα, με σημαντική παρουσία τόσο νεότερων όσο και ιδιαίτερα έμπειρων υπαλλήλων. Η ύπαρξη αυτής της διαφοροποίησης επιτρέπει τη διερεύνηση διαφορών στις αντιλήψεις ανάλογα με το στάδιο της επαγγελματικής πορείας. Η πληροφορία αυτή συμβάλλει στην πληρέστερη περιγραφή του δείγματος και χρησιμοποιείται ως περιγραφικό υπόβαθρο για τις επόμενες αναλύσεις.

4.2 Αποτελέσματα ανά θεματική περιοχή (Περιγραφική στατιστική)

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής των βασικών θεματικών κλιμάκων του ερωτηματολογίου, προκειμένου να αποτυπωθεί η γενική εικόνα των στάσεων και αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης. Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των βασικών θεματικών κλιμάκων της έρευνας.

Πίνακας 5 Περιγραφική στατιστική κλιμάκων

Κλίμακα	Mean	SD	Min	Max
Ποιότητα διαδικασίας	3,06	1,09	1	5
Δικαιοσύνη / Διαφάνεια	2,69	1,08	1	5
Εμπιστοσύνη / Αντικειμενικότητα	1,89	0,89	1	5
Αναπτυξιακός χαρακτήρας	2,57	1,16	1	5
Εμπόδια / Αρνητικές αντιλήψεις	4,01	0,63	1,25	5
Αποδοχή προτάσεων βελτίωσης	4,44	0,68	1,5	5

Οι μέσοι όροι των κλιμάκων δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν χαμηλά την εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της διαδικασίας. Αντίθετα, καταγράφεται ιδιαίτερα υψηλή τιμή στην κλίμακα των εμποδίων και αρνητικών αντιλήψεων, γεγονός που υποδηλώνει έντονη αναγνώριση δυσλειτουργιών στην εφαρμογή του συστήματος. Παράλληλα, η πολύ υψηλή αποδοχή των προτάσεων βελτίωσης καταγράφεται ως σαφές περιγραφικό εύρημα, το οποίο δείχνει θετική στάση των υπαλλήλων απέναντι σε ενδεχόμενες αλλαγές, ανεξαρτήτως της τρέχουσας εμπειρίας τους από τη διαδικασία αξιολόγησης.

4.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων

Πριν από τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της εσωτερικής συνοχής των βασικών κλιμάκων του ερωτηματολογίου, με σκοπό τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των μετρήσεων. Η αξιοπιστία των κλιμάκων εξετάστηκε μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος αποτελεί ευρέως χρησιμοποιούμενο δείκτη εσωτερικής συνοχής στις κοινωνικές επιστήμες και θεωρείται κατάλληλος για κλίμακες τύπου Likert. Στον Πίνακα 6α παρουσιάζονται οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha για κάθε θεματική κλίμακα της έρευνας, καθώς και ο αριθμός των ερωτήσεων που τη συγκροτούν.

Πίνακας 6α: Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων (Cronbach's alpha)

Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's alpha
Ποιότητα διαδικασίας	3	0,77
Δικαιοσύνη / Διαφάνεια	3	0,74
Εμπιστοσύνη / Αντικειμενικότητα	2	0,56
Αναπτυξιακός χαρακτήρας	4	0,87
Εμπόδια / Αρνητικές αντιλήψεις	8	0,72
Αποδοχή προτάσεων βελτίωσης	6	0,84

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6α, οι περισσότερες κλίμακες του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν ικανοποιητικά επίπεδα εσωτερικής συνοχής, με τιμές Cronbach's alpha άνω του αποδεκτού ορίου, ενώ η κλίμακα της εμπιστοσύνης εμφανίζει χαμηλότερη αξιοπιστία, γεγονός που πιθανόν σχετίζεται με τον περιορισμένο αριθμό ερωτήσεων και λαμβάνεται υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Οι περισσότερες κλίμακες εμφανίζουν ικανοποιητικές έως υψηλές τιμές αξιοπιστίας, υπερβαίνοντας το συνήθως αποδεκτό όριο του 0,70, γεγονός που υποδηλώνει καλή εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων που τις συγκροτούν. Ιδιαίτερα υψηλή αξιοπιστία καταγράφεται στις κλίμακες του αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης και της αποδοχής προτάσεων βελτίωσης.

Η κλίμακα εμπιστοσύνης και αντικειμενικότητας εμφανίζει χαμηλότερη τιμή Cronbach's alpha, στοιχείο που μπορεί να αποδοθεί στον περιορισμένο αριθμό ερωτήσεων που τη συγκροτούν. Το εύρημα αυτό λαμβάνεται υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και δηλώνεται ως μεθοδολογικός περιορισμός της έρευνας, χωρίς ωστόσο να αναιρεί τη χρησιμότητα της κλίμακας για διερευνητικούς σκοπούς.

4.3 Στατιστική διερεύνηση σχέσεων μεταβλητών

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων Pearson, με σκοπό τον έλεγχο της έντασης και της κατεύθυνσης των σχέσεων μεταξύ ποιότητας διαδικασίας, δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης, αναπτυξιακού χαρακτήρα, εμποδίων και αποδοχής προτάσεων βελτίωσης. Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τους συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των βασικών κλιμάκων της έρευνας.

Πίνακας 6 Πίνακας συσχετίσεων (Pearson r)

	Ποιότητ α	Δικαιοσύν η	Εμπιστοσύ νη	Ανάπτυξ η	Εμπόδι α	Βελτιώσε ις
Ποιότητα	1	0,55	0,55	0,57	-0,35	0,06
Δικαιοσύνη		1	0,67	0,88	-0,38	0,25
Εμπιστοσύνη			1	0,66	-0,68	0,14
Ανάπτυξη				1	-0,42	0,24

Σημείωση: Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < 0,01$, εκτός από τη σχέση ποιότητας διαδικασίας και αποδοχής προτάσεων βελτίωσης.

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 6 δείχνουν την ύπαρξη ισχυρών και θετικών συσχετίσεων μεταξύ της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης, της εμπιστοσύνης προς το σύστημα αξιολόγησης και του αναπτυξιακού χαρακτήρα της διαδικασίας. Ιδιαίτερα υψηλή εμφανίζεται η συσχέτιση μεταξύ δικαιοσύνης και αναπτυξιακού χαρακτήρα, καθώς και μεταξύ εμπιστοσύνης και ανάπτυξης, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι μεταβλητές αυτές μεταβάλλονται προς την ίδια κατεύθυνση. Παράλληλα, η ποιότητα της διαδικασίας παρουσιάζει μέτριες έως ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τις βασικές στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση.

Αντίθετα, η κλίμακα των εμποδίων και αρνητικών αντιλήψεων εμφανίζει ισχυρές αρνητικές συσχετίσεις με τη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, γεγονός που δείχνει ότι όσο εντονότερα βιώνονται τα οργανωσιακά και θεσμικά εμπόδια, τόσο μειώνονται οι θετικές στάσεις απέναντι στη διαδικασία. Τέλος, η αποδοχή προτάσεων βελτίωσης παρουσιάζει ασθενείς συσχετίσεις με τις περισσότερες μεταβλητές, στοιχείο που υποδηλώνει ότι η θετική στάση απέναντι σε αλλαγές δεν εξαρτάται απαραίτητα από την τρέχουσα εμπειρία των υπαλλήλων από το σύστημα αξιολόγησης.

4.4 Αποτελέσματα παλινδρομήσεων

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής και της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, με σκοπό τον έλεγχο της προβλεπτικής ισχύος βασικών διαστάσεων του συστήματος αξιολόγησης. Αρχικά εξετάστηκε η απλή γραμμική παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθεί η προβλεπτική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης και του αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης.

Πίνακας 7 Απλή παλινδρόμηση – Δικαιοσύνη → Ανάπτυξη

B	Std. Beta	p
0,947	0,879	<0,001

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 7 δείχνουν ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη συνδέεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης. Η υψηλή τιμή του τυποποιημένου συντελεστή υποδηλώνει ισχυρή γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, ενώ το μοντέλο εμφανίζει πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, με σκοπό να εξεταστεί η ταυτόχρονη συμβολή της δικαιοσύνης, της εμπιστοσύνης, της ποιότητας της διαδικασίας και των αντιλαμβανόμενων εμποδίων στον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης.

Πίνακας 8 Πολλαπλή παλινδρόμηση – Προβλεπτικοί παράγοντες ανάπτυξης

Μεταβλητή	B	Std. Error	t	p	Std. Beta
Σταθερά	0,265	0,486	0,545	0,587	–
Δικαιοσύνη / Διαφάνεια	0,823	0,058	14,19	<0,001	0,764
Εμπιστοσύνη / Αντικειμενικότητα	0,074	0,087	0,85	0,398	0,057
Ποιότητα διαδικασίας	0,110	0,051	2,17	0,031	0,103
Εμπόδια / Αρνητικές αντιλήψεις	-0,097	0,096	-1,00	0,317	-0,052

$R^2 = 0,790$ | $Adj. R^2 = 0,785$ | $F = 137,59$ | $p < 0,001$ | $N = 151$

Πριν από την εφαρμογή του μοντέλου ελέγχθηκαν οι βασικές προϋποθέσεις της γραμμικής παλινδρόμησης, οι οποίες κρίθηκαν ικανοποιητικές σε αποδεκτό επίπεδο.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης δείχνουν ότι το συνολικό μοντέλο εξηγεί πολύ μεγάλο ποσοστό της διακύμανσης του αναπτυξιακού χαρακτήρα της αξιολόγησης, όπως προκύπτει από την υψηλή τιμή του συντελεστή προσδιορισμού. Η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου υποδηλώνει ότι οι επιλεγμένες ανεξάρτητες μεταβλητές συνδέονται συνολικά με την εξαρτημένη μεταβλητή με τρόπο ουσιαστικό και μεθοδολογικά αξιόπιστο.

Σε επίπεδο επιμέρους μεταβλητών, η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη εμφανίζεται ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας, με πολύ υψηλό και στατιστικά σημαντικό τυποποιημένο συντελεστή. Η ποιότητα της διαδικασίας παρουσιάζει ασθενέστερη αλλά επίσης στατιστικά σημαντική συμβολή, ενώ η εμπιστοσύνη και τα εμπόδια δεν εμφανίζουν ανεξάρτητη στατιστικά σημαντική επίδραση όταν εξετάζονται ταυτόχρονα με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, στο πλαίσιο του συνολικού μοντέλου, η αίσθηση δικαιοσύνης λειτουργεί ως κεντρική διάσταση στη διαμόρφωση της αντίληψης της αξιολόγησης ως αναπτυξιακής διαδικασίας.

4.5 Σύνοψη βασικών αποτελεσμάτων

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι βιώνουν το ισχύον σύστημα αξιολόγησης με χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζουν έντονα δομικά και λειτουργικά εμπόδια στη λειτουργία του. Παρά τη δυσπιστία απέναντι στην τρέχουσα εφαρμογή, καταγράφεται ισχυρή αποδοχή προτάσεων βελτίωσης και αναπτυξιακών παρεμβάσεων, γεγονός που υποδηλώνει θετική προδιάθεση απέναντι σε έναν ενδεχόμενο ανασχεδιασμό της διαδικασίας. Η στατιστική ανάλυση καταδεικνύει ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που συνδέεται με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, αναδεικνύοντας τη βαρύτητα της ποιότητας εφαρμογής της διαδικασίας. Τα ευρήματα αυτά θέτουν τις βάσεις για την ερμηνεία τους στο επόμενο κεφάλαιο και τη σύνδεσή τους με το θεωρητικό πλαίσιο και τη διεθνή βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

5.1 Συνολική αποτίμηση ευρημάτων

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση, με έμφαση στη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της διαδικασίας και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της. Τα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της λειτουργίας της αξιολόγησης στον χώρο της Δικαιοσύνης και επιβεβαιώνουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αυτό γίνεται αντιληπτό από τους ίδιους τους εργαζομένους (Armstrong, 2020; Micacchi, 2023).

Σε γενικό επίπεδο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την ποιότητα εφαρμογής και τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης ως μέτρια έως χαμηλή. Η αξιολόγηση δεν βιώνεται ως πλήρως αξιόπιστη ή αντικειμενική διαδικασία, γεγονός που αντανακλά τη διαχρονική δυσπιστία απέναντι σε μηχανισμούς ελέγχου στον ελληνικό δημόσιο τομέα (Pamprouktsi, 2021; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το γεγονός ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας της συνολικής στάσης απέναντι στην αξιολόγηση. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις διοικητικές διαδικασίες όχι μόνο βάσει των αποτελεσμάτων τους, αλλά κυρίως βάσει της αίσθησης δίκαιης και διαφανούς εφαρμογής (Colquitt, 2001; Micacchi, 2023).

Παράλληλα, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης δεν έχει ακόμη εδραιωθεί στον χώρο της Δικαιοσύνης. Οι δικαστικοί υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως ουσιαστικά συνδεδεμένη με επιμόρφωση ή επαγγελματική ανάπτυξη, στοιχείο που έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong, 2020; OECD, 2022).

Ωστόσο, η έντονη αποδοχή προτάσεων βελτίωσης υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι διατηρούν θετική προδιάθεση απέναντι σε ένα ενδεχόμενο ανασχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι αυτό θα στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, ουσιαστική ανατροφοδότηση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης (Kalogiannidis, 2025).

Επιπλέον, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες με αποτελέσματα διεθνών μελετών στον δημόσιο τομέα, οι οποίες καταγράφουν χαμηλά επίπεδα

εμπιστοσύνης και περιορισμένο αναπτυξιακό προσανατολισμό των συστημάτων αξιολόγησης, ιδιαίτερα σε διοικήσεις με έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Αντίστοιχες έρευνες σε ευρωπαϊκές χώρες δείχνουν ότι η έλλειψη δικαιοσύνης και ουσιαστικής ανατροφοδότησης υπονομεύει τη λειτουργία της αξιολόγησης ως εργαλείου ανάπτυξης, επιβεβαιώνοντας τη σημασία των οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων έναντι των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (Pollitt & Bouckaert, 2017; OECD, 2022).

Τέλος, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι οργανωσιακές αδυναμίες και τα θεσμικά εμπόδια επηρεάζουν περισσότερο τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση από ό,τι τα ατομικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το συμπέρασμα αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία τονίζει ότι η επιτυχία των συστημάτων αξιολόγησης εξαρτάται πρωτίστως από τη διοικητική κουλτούρα και τη θεσμική αξιοπιστία (Pollitt & Bouckaert, 2017; OECD, 2022).

5.2 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη θεωρία και τη διεθνή βιβλιογραφία

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν ισχυρή συνάφεια με τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις και τα εμπειρικά δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση. Η συνολική εικόνα που προκύπτει επιβεβαιώνει ότι η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το θεσμικό τους πλαίσιο, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο αυτά γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους τους εργαζομένους, στοιχείο που έχει αναδειχθεί επανειλημμένα στη διεθνή βιβλιογραφία (Armstrong, 2020; Micacchi, 2023).

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί ο καθοριστικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης στη διαμόρφωση της στάσης των δικαστικών υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση. Η ισχυρή στατιστική συσχέτιση και η προβλεπτική δύναμη της μεταβλητής αυτής επιβεβαιώνουν τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποδέχονται και στηρίζουν διοικητικές διαδικασίες όταν τις θεωρούν δίκαιες, διαφανείς και συνεπείς (Colquitt, 2001). Αντίστοιχα ευρήματα έχουν καταγραφεί και σε διεθνείς μελέτες στον δημόσιο τομέα, όπου η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας αποδοχής της αξιολόγησης και ενίσχυσης της οργανωσιακής δέσμευσης (Micacchi, 2023).

Η περιορισμένη εμπιστοσύνη των συμμετεχόντων προς το σύστημα αξιολόγησης και τους αξιολογητές συνάδει με τη θεωρία της ψυχολογικής σύμβασης και της θεσμικής εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι άτυπες προσδοκίες τους για αντικειμενικότητα, σεβασμό και αξιοκρατία παραβιάζονται, αναπτύσσουν στάσεις επιφύλαξης ή αντίστασης απέναντι στις διοικητικές διαδικασίες (Armstrong, 2020). Τα ευρήματα της

παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης αποτελεί κρίσιμο εμπόδιο για την αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης, όπως έχει καταγραφεί και σε έρευνες του OECD (2022) στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται τη διαδικασία ως ουσιαστικά συνδεδεμένη με επιμόρφωση, επαγγελματική εξέλιξη ή ενδυνάμωση δεξιοτήτων. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με τις οποίες η αξιολόγηση οφείλει να λειτουργεί ως εργαλείο μάθησης και ανάπτυξης και όχι ως τυπικός μηχανισμός ελέγχου (Armstrong, 2020; OECD, 2022). Παρόμοια αποτελέσματα έχουν καταγραφεί και σε μελέτες χωρών της Νότιας Ευρώπης, όπου η αξιολόγηση συχνά παραμένει αποσυνδεδεμένη από αναπτυξιακές πρακτικές (Ongaro, 2014; Carvalho et al., 2018).

Επιπλέον, η έντονη ανάδειξη οργανωσιακών εμποδίων, όπως η έλλειψη σαφών κριτηρίων, η περιορισμένη ανατροφοδότηση και η καχυποψία απέναντι στη διαδικασία, επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι τα διοικητικά συστήματα αξιολόγησης αποτυγχάνουν όταν δεν συνοδεύονται από κατάλληλη διοικητική κουλτούρα και θεσμική συνέπεια (Pollitt & Bouckaert, 2017). Στο ελληνικό πλαίσιο, τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με προηγούμενες μελέτες που αναδεικνύουν τη δυσκολία εφαρμογής μεταρρυθμίσεων λόγω ιστορικής δυσπιστίας και γραφειοκρατικών αγκυλώσεων (Pamprouktsi, 2021; Kalogiannidis, 2025).

Τέλος, η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη βιβλιογραφία προσφέροντας εμπειρικά δεδομένα από έναν ερευνητικά υποεκπροσωπούμενο χώρο, αυτόν των δικαστικών υπαλλήλων. Ενώ τα ευρήματα επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τις διεθνείς θεωρητικές προσεγγίσεις, ταυτόχρονα αναδεικνύουν τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δικαστικού περιβάλλοντος, ενισχύοντας την ανάγκη προσαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης στις οργανωσιακές και θεσμικές συνθήκες κάθε διοικητικού πεδίου.

5.3 Επιπτώσεις για τη Δημόσια Διοίκηση και τη Δικαιοσύνη

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ουσιαστικές επιπτώσεις για τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και εφαρμόζονται τα συστήματα αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση και, ειδικότερα, στον χώρο της Δικαιοσύνης. Η ισχυρή σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης και θετικών στάσεων απέναντι στην αξιολόγηση επιβεβαιώνει ότι η αποδοχή των συστημάτων απόδοσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι τα αντιλαμβάνονται ως δίκαια και θεσμικά αξιόπιστα, στοιχείο που έχει αναδειχθεί και στη διεθνή βιβλιογραφία της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Colquitt, 2001; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Σε επίπεδο Δημόσιας Διοίκησης, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα της αξιολόγησης δεν μπορούν να αποδώσουν όταν περιορίζονται σε τυπικές νομοθετικές ρυθμίσεις, χωρίς να συνοδεύονται από ουσιαστικές αλλαγές στη διοικητική κουλτούρα. Η χαμηλή εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης, όταν αυτό δεν συνδέεται με σαφή κριτήρια και ουσιαστική ανατροφοδότηση, έχει καταγραφεί και σε αντίστοιχες μελέτες διεθνώς, οι οποίες επισημαίνουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης αποτυγχάνουν όταν βιώνονται ως γραφειοκρατικά εργαλεία ελέγχου και όχι ως μηχανισμοί βελτίωσης της απόδοσης (OECD, 2022; Armstrong, 2020).

Ιδιαίτερα στον χώρο της Δικαιοσύνης, οι επιπτώσεις των ευρημάτων είναι εντονότερες, καθώς η έννοια της δικαιοσύνης αποτελεί θεμελιώδη θεσμική αξία και όχι απλώς διοικητική παράμετρο. Η διαπιστωμένη καχυποψία απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης και η αντίληψη ότι αυτή επηρεάζεται από προσωπικές ή υπηρεσιακές σχέσεις υπονομεύουν την οργανωσιακή εμπιστοσύνη και τη θεσμική νομιμοποίηση της διοίκησης. Αντίστοιχα ευρήματα έχουν καταγραφεί και σε άλλες χώρες με έντονα ιεραρχικές δομές στη δημόσια διοίκηση, όπου η έλλειψη εμπιστοσύνης λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης (Ongaro, 2014; Kaufmann & Bozeman, 2019).

Επιπλέον, η αδύναμη σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη και την επιμόρφωση των υπαλλήλων έχει σημαντικές επιπτώσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού στη Δικαιοσύνη. Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει ότι τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικά όταν λειτουργούν ως εργαλεία μάθησης, ανατροφοδότησης και ενδυνάμωσης και όχι ως τυπικές διαδικασίες κατάταξης (Mussari, 2011; Armstrong, 2020). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι, όταν αυτή η αναπτυξιακή διάσταση απουσιάζει, η αξιολόγηση χάνει το λειτουργικό της νόημα για τους εργαζομένους.

Τέλος, η ανάγκη εκπαίδευσης και ενίσχυσης της ικανότητας των αξιολογητών προκύπτει ως κρίσιμη επιτώση τόσο για τη Δημόσια Διοίκηση όσο και ειδικότερα για τη Δικαιοσύνη. Η αντίληψη περί ανεπαρκούς κατάρτισης των αξιολογητών έχει συνδεθεί στη διεθνή βιβλιογραφία με χαμηλή αξιοπιστία των συστημάτων απόδοσης και περιορισμένη αποδοχή από τους εργαζομένους (OECD, 2021; Pollitt & Bouckaert, 2017). Συνεπώς, τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η επιτυχία των συστημάτων αξιολόγησης δεν εξαρτάται μόνο από τον σχεδιασμό τους, αλλά κυρίως από τη θεσμική τους εφαρμογή και την καλλιέργεια εμπιστοσύνης στο εσωτερικό των οργανισμών.

5.4 Προτάσεις πολιτικής και πρακτικές βελτίωσης

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, αναδεικνύεται η ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις πολιτικής που αφορούν τόσο τον θεσμικό σχεδιασμό όσο και την πρακτική εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα στον χώρο της Δικαιοσύνης. Οι προτάσεις που διατυπώνονται δεν αποσκοπούν σε συνολική αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου, αλλά σε παρεμβάσεις εφαρμογής που μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργικότητα, τη διαφάνεια και τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της διαδικασίας.

Σε επίπεδο διοικητικού σχεδιασμού, κρίνεται απαραίτητη η ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης και διαφάνειας της διαδικασίας αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα θετικών στάσεων απέναντι στην αξιολόγηση, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη σαφή τυποποίηση των κριτηρίων, τη σταθερή εφαρμογή τους και την έγκαιρη ενημέρωση των υπαλλήλων. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η σαφήνεια των κριτηρίων και η συνέπεια στην εφαρμογή τους ενισχύουν την αποδοχή των συστημάτων απόδοσης και περιορίζουν την καχυποψία των εργαζομένων (Colquitt, 2001; OECD, 2022).

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού και ρόλου των αξιολογητών, η συστηματική εκπαίδευσή τους αναδεικνύεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για την αξιοπιστία του συστήματος. Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους αξιολογητές που καταγράφηκε στην έρευνα υποδηλώνει ότι η αξιολόγηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς επαρκώς καταρτισμένα στελέχη. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η καθιέρωση υποχρεωτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για τους προϊσταμένους και αξιολογητές, με έμφαση στις δεξιότητες αντικειμενικής κρίσης, παροχής ανατροφοδότησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong, 2020).

Σε οργανωσιακό και αναπτυξιακό επίπεδο, ιδιαίτερη σημασία έχει η ουσιαστική σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη και την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση γίνεται αποδεκτή όταν λειτουργεί ως εργαλείο βελτίωσης και όχι ως τυπική διοικητική υποχρέωση. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για τον σχεδιασμό εξατομικευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης και η σύνδεσή τους με ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, σύμφωνα με τις αρχές της διοικητικής ανάπτυξης (Mussari, 2011).

Παράλληλα, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της διαφάνειας, της ταχύτητας και της συνέπειας της διαδικασίας. Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών επιτρέπει την τυποποιημένη καταγραφή των αξιολογήσεων, τη διασφάλιση ίσης

μεταχείρισης και τη διευκόλυνση της ανατροφοδότησης προς τους υπαλλήλους, ενισχύοντας τη θεσμική λογοδοσία (OECD, 2021).

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η ενίσχυση της συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης μέσω θεσμοθετημένων μηχανισμών διαλόγου και ανατροφοδότησης. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη μείωση της καχυποψίας και στην καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, στοιχείο που αναγνωρίζεται διεθνώς ως κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης (Pollitt & Bouckaert, 2017).

5.5 Περιορισμοί και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τη μεθοδολογική πληρότητα και τη συστηματική ανάλυση των δεδομένων, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία και γενίκευση των ευρημάτων της. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ερευνητικής διαδικασίας στις κοινωνικές επιστήμες και συμβάλλει στην ενίσχυση της επιστημονικής εγκυρότητας των συμπερασμάτων (Creswell, 2014).

Πρώτος βασικός περιορισμός αφορά τη μέθοδο δειγματοληψίας. Η χρήση μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας ευκολίας περιορίζει τη δυνατότητα πλήρους γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των δικαστικών υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Παρότι το μέγεθος και η ετερογένεια του δείγματος επέτρεψαν την εφαρμογή αξιόπιστων στατιστικών αναλύσεων, τα ευρήματα αποτυπώνουν κυρίως τάσεις και πρότυπα αντιλήψεων και όχι καθολικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού, όπως επισημαίνεται και στη μεθοδολογική βιβλιογραφία (Bryman, 2016).

Δεύτερος περιορισμός σχετίζεται με τη χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βασίζονται στις προσωπικές τους αντιλήψεις και εμπειρίες, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικούς παράγοντες, κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις ή προηγούμενες εμπειρίες από παλαιότερα συστήματα αξιολόγησης. Παρότι η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα μειώνουν τον κίνδυνο αυτών των στρεβλώσεων, η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα αυτοαναφερόμενα δεδομένα παραμένουν εγγενώς ευάλωτα σε τέτοιου είδους επιδράσεις (Podsakoff et al., 2003).

Ένας επιπλέον μεθοδολογικός περιορισμός αφορά την κλίμακα εμπιστοσύνης και αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης. Όπως προέκυψε από τον έλεγχο αξιοπιστίας, η συγκεκριμένη κλίμακα εμφάνισε χαμηλότερη τιμή Cronbach's alpha σε σχέση με τις υπόλοιπες, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στον περιορισμένο αριθμό ερωτήσεων που τη συγκροτούν. Παρότι η κλίμακα κρίθηκε κατάλληλη για διερευνητικούς σκοπούς και αξιοποιήθηκε στις στατιστικές αναλύσεις, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη διάσταση της εμπιστοσύνης θα πρέπει να ερμηνεύονται με σχετική προσοχή. Ο περιορισμός αυτός επισημαίνεται ρητά και μπορεί

να αποτελέσει σημείο περαιτέρω διερεύνησης σε μελλοντικές μελέτες με εμπλουτισμένα ή εκτενέστερα ερευνητικά εργαλεία.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά τον διατομεακό χαρακτήρα της έρευνας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των δικαστικών υπαλλήλων σε μία χρονική στιγμή. Ως εκ τούτου, δεν είναι δυνατή η εξέταση της εξέλιξης των στάσεων των υπαλλήλων σε βάθος χρόνου, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον συνεχών θεσμικών μεταβολών στο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Επιπλέον, η έρευνα υιοθετεί αποκλειστικά ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Παρότι η ποσοτική ανάλυση επιτρέπει τον έλεγχο υποθέσεων και τη στατιστική διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, δεν προσφέρει εις βάθος κατανόηση των υποκειμενικών νοημάτων, των συναισθημάτων και των εμπειριών που συνοδεύουν τη διαδικασία αξιολόγησης, στοιχείο που συχνά αναδεικνύεται μέσω ποιοτικών μεθόδων (Creswell & Plano Clark, 2018).

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν σαφείς κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν πιθανοκρατικές μεθόδους δειγματοληψίας ή να επεκτείνουν το δείγμα σε μεγαλύτερο αριθμό δικαστικών υπηρεσιών, ενισχύοντας τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η υιοθέτηση διαχρονικού ερευνητικού σχεδιασμού θα επέτρεπε την παρακολούθηση μεταβολών στις στάσεις των υπαλλήλων και την αξιολόγηση των επιπτώσεων των πρόσφατων θεσμικών μεταρρυθμίσεων, όπως προτείνεται στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία (OECD, 2022).

Ιδιαίτερα γόνιμη θα μπορούσε να αποδειχθεί και η συνδυαστική χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων. Η ενσωμάτωση ημιδομημένων συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης θα προσέφερε βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη, την αποδοχή ή την αντίσταση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης, ενισχύοντας την ερμηνευτική δύναμη των ποσοτικών ευρημάτων (Bryman, 2016).

Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν συγκριτικά το σύστημα αξιολόγησης της Δικαιοσύνης με άλλους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης ή να διερευνήσουν τον ρόλο πρόσθετων παραγόντων, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας, οι οποίοι έχουν αναγνωριστεί διεθνώς ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης (Armstrong, 2020).

BIBΛIOΓPAΦIA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching* (2nd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Micacchi, L., Vidè, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2023). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815–840. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Mussari, R. (2011). Review of the book *Public management reform and modernization: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal, and Spain*, by E. Ongaro. *Governance*, 24(4), 789–791. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2010.01517_6.x
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021: The future of public service workforce*. Paris: OECD Publishing. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- OECD. (2022). *Serving citizens: Measuring the performance of services for improved outcomes*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/serving-citizens_65223af7-en.html

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Stronge, J. H. (2018). *Qualities of effective teachers* (3rd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα στοιχεία που ακολουθούν διατυπώνονται με σκοπό τη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των δικαστικών υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Δεν υπάρχει καμία «σωστή» ή «λανθασμένη» απάντηση· ζητείται η προσωπική σας γνώμη και εμπειρία. Καλείστε να απαντήσετε στις παρακάτω δηλώσεις επιλέγοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα: 1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ απόλυτα

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

2. Ηλικιακή ομάδα:

- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Δευτεροβάθμια
- Ανώτερη
- Ανώτατη
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

4. Χρόνια υπηρεσίας στη Δικαιοσύνη:

- 0–5
- 6–10
- 11–20
- 21+

5. Θέση εργασίας:

- Διοικητικός υπάλληλος
- Γραμματέας
- Προϊστάμενος
- Άλλη (αναφέρατε): _____

6. Τύπος υπηρεσίας:

- Πρωτοδικείο
- Εφετείο
- Εισαγγελία
- Άλλο

7. Ρόλος στην αξιολόγηση

- Μόνο αξιολογούμενος
- Αξιολογητής και αξιολογούμενος
- Καμία συμμετοχή

ΜΕΡΟΣ Β: Εμπειρία με το σύστημα αξιολόγησης

1 2 3 4 5 Δεν γνωρίζω/Δεν ισχύει

- 1. Η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται τακτικά στην υπηρεσία μου.
- 2. Οι αξιολογητές διαθέτουν επαρκή εκπαίδευση στη διαδικασία αξιολόγησης.
- 3. Οι υπάλληλοι ενημερώνονται εγκαίρως για τα κριτήρια αξιολόγησης.
- 4. Η αξιολόγηση που λαμβάνω αποτυπώνει δίκαια την απόδοσή μου.
- 5. Μετά την αξιολόγηση λαμβάνω σαφή ανατροφοδότηση για τη βελτίωσή μου.
- 6. Η διαδικασία αξιολόγησης εστιάζει περισσότερο στους τύπους παρά στην ουσία. (αντίστροφη)

ΜΕΡΟΣ Γ: Αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση

1 2 3 4 5 Δεν γνωρίζω/Δεν
ισχύει

1. Η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.
2. Η αξιολόγηση ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.
3. Η αξιολόγηση προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.
4. Εμπιστεύομαι ότι το σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί αντικειμενικά.
5. Η αξιολόγηση ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας.
6. Η αξιολόγηση συνδέεται με ευκαιρίες επιμόρφωσης ή ανέλιξης.

ΜΕΡΟΣ Δ: Εμπόδια και προκλήσεις στην εφαρμογή

1 2 3 4 5 Δεν γνωρίζω/Δεν
ισχύει

1. Η έλλειψη σαφών κριτηρίων δυσχεραίνει την αξιολόγηση.
 2. Η διαδικασία επηρεάζεται από προσωπικές ή υπηρεσιακές σχέσεις.
 3. Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση με καχυποψία.
 4. Οι προϊστάμενοι αποφεύγουν να κάνουν αρνητικές αξιολογήσεις.
 5. Η αξιολόγηση δεν συνοδεύεται από ουσιαστική ανατροφοδότηση.
 6. Η έλλειψη κινήτρων μειώνει το ενδιαφέρον για τη διαδικασία.
 7. Η αξιολόγηση θεωρείται από πολλούς χάσιμο χρόνου.
- (αντίστροφη)

ΜΕΡΟΣ Ε: Προοπτικές και βελτίωση του συστήματος

1 2 3 4 5 Δεν γνωρίζω/Δεν ισχύει

1. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδεθεί με προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.
2. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια.
3. Οι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης.
4. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια και την ταχύτητα της διαδικασίας.
5. Η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία του συστήματος.
6. Η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο ενδυνάμωσης και αναγνώρισης των υπαλλήλων.