



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

## Ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα

---

Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών  
Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

---

Διπλωματική Εργασία

του

Μανούσου Μπραουδάκη

Εξεταστική Επιτροπή : Καθηγητής Βασίλειος Μουστάκης (Επιβλέπων)  
Καθηγητής Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης  
Καθηγητής Θωμάς Κοντογιάννης

Χανιά, Αύγουστος 2023

---



Πολυτεχνείο Κρήτης

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)

Copyright © – All rights reserved. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Μανούσος Μπραουδάκης, 2023.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της επιτροπής που την ενέκρινε.

#### **ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Τίτλου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

(Υπογραφή)

.....  
Μανούσος Μπραουδάκης

4η Αυγούστου 2023

## Περίληψη

---

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μια πρωτοποριακή και καινοτόμα έρευνα πάνω στον κλάδο αξιολόγησης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Η έρευνα επικεντρώνεται στην κατανόηση της αξιολόγησης και της βελτίωσης της απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τους υπαλλήλους και τα ιδρύματα των φυλακών και παρατίθενται πρότυπα απόδοσης του προσωπικού των καταστημάτων κράτησης τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε διεθνές επίπεδο, βάση των οποίων υλοποιείται η σχετική ανάλυση στο κύριο μέρος της εργασίας. Στην συνέχεια για την συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών εξετάζεται το αγροτικό κατάστημα φύλαξης Αγιάς του Νομού Χανίων και κατασκευάζεται και παρουσιάζεται η ανάλυση θέσης εργασίας και η περιγραφή θέσης εργασίας ενός υπαλλήλου από τον χώρο φύλαξης. Τα δεδομένα αντλούνται τόσο από την σχετική νομοθεσία, όσο και από την υλοποίηση προσωπικής συνέντευξης με υπάλληλο του τμήματος φύλαξης του συγκεκριμένου ιδρύματος. Με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν παρουσιάζονται αποδοτικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης για τους εργαζόμενους αξιοποιώντας το πλαίσιο "SMART" για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των προτύπων στην διαδικασία αξιολόγησης. Τέλος, η σύνοψη των ευρημάτων επιδεικνύει την αποτελεσματική δημιουργία αποδοτικών ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων αξιολόγησης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, παραθέτοντας και σχετικές μελλοντικές επεκτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση αυτών.

## Λέξεις Κλειδιά

Ποιοτικά πρότυπα απόδοσης, Ποσοτικά πρότυπα απόδοσης, Σωφρονιστικοί υπάλληλοι, Σωφρονιστικά ιδρύματα, Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ)

## Abstract

---

This thesis deals with the qualitative and quantitative performance standards of prison officers in Greece. This thesis is a pioneering and innovative research on the field of evaluation of prison officers in Greece. The research focuses on understanding the evaluation and performance improvement of correctional officers. More specifically, the theoretical background on prison employees and institutions is explored and performance standards of prison staff in Greece and internationally are listed, based on which the relevant analysis is implemented in the central part of the paper. In the following, for the collection of the necessary information, the rural guarding establishment of Agia in the prefecture of Chania is examined and the job analysis and job description of an employee from the guarding establishment is constructed and presented. The data are drawn from both the relevant legislation and from the implementation of a personal interview with an employee of the security department of this institution. Based on the collected information, efficient qualitative and quantitative evaluation criteria for employees are presented utilizing the "SMART" framework to effectively apply these standards in the evaluation process. Finally, the summary of the findings demonstrates the effective creation of efficient qualitative and quantitative evaluation criteria for prison employees in Greece, listing relevant future extensions for further improvement of these criteria.

## Keywords

Qualitative performance standards, Quantitative performance standards, Correctional Officers, Penal institution - Prison, Emotional Intelligence - Quotient (EQ)

# Περιεχόμενα

---

Περίληψη	1
Abstract	2
Πρόλογος	6
<b>1 Εισαγωγή</b>	<b>7</b>
1.1 Αντικείμενο της διπλωματικής	7
1.2 Στόχος εργασίας	8
1.3 Δομή κεφαλαίων εργασίας	8
<b>2 Θεωρητικό υπόβαθρο - Ανάλυση βιβλιογραφίας</b>	<b>10</b>
2.1 Βιβλιογραφική έρευνα	10
2.1.1 Μελέτες και έρευνες για τους σωφρονιστικούς υπαλλήλους και τα ι- δρύματα	10
2.1.2 Μελέτες και έρευνες για πρότυπα απόδοσης προσωπικού σε διεθνές και εθνικό επίπεδο	12
2.1.3 Μελέτες και έρευνες για τον ορισμό της απόδοσης και της σχέσης της με την αποτελεσματικότητα	13
2.2 Σωφρονιστικά ιδρύματα	15
2.2.1 Κατηγορίες σωφρονιστικών ιδρυμάτων	15
2.2.2 Οργανόγραμμα καταστημάτων κράτησης	16
2.3 Σωφρονιστικοί υπάλληλοι	19
2.3.1 Κατηγορίες σωφρονιστικού προσωπικού	19
2.3.2 Καθήκοντα σωφρονιστικού προσωπικού	20
2.3.3 Σωφρονιστικοί υπάλληλοι	22
2.4 Πρότυπα απόδοσης - αξιολόγησης προσωπικού	23
2.5 Ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού	25
<b>3 Ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας</b>	<b>27</b>
3.1 Ορισμός της ανάλυσης θέσεως εργασίας	27
3.2 Βασικά στοιχεία μιας ανάλυσης θέσης εργασίας	27
3.3 Τύποι ανάλυσης θέσης εργασίας	28
3.4 Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών	29
3.5 Περιγραφή θέσης εργασίας	30
3.6 Ανάλυση της θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης	31

3.7 Περιγραφή θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης . . . . .	33
<b>4 Σχεδίαση προτύπων αξιολόγησης</b>	<b>41</b>
4.1 Κριτήρια αξιολόγησης βάσει της κείμενης νομοθεσίας . . . . .	41
4.2 Ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα υπαλλήλων . . . . .	43
4.3 Ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα προϊσταμένων . . . . .	44
4.4 Αξιολόγηση προτύπων βάσει «SMART» . . . . .	44
4.5 Σχεδιασμός προτύπων απόδοσης ενός φύλακα . . . . .	45
4.6 Κατανομή νέων προτύπων απόδοσης φύλακα σε ποιοτικά και ποσοτικά . . . .	48
4.7 Αξιολόγηση νέων προτύπων απόδοσης φύλακα βάσει «SMART» . . . . .	48
<b>5 Συμπεράσμα και μελλοντικές προτάσεις</b>	<b>51</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>56</b>
<b>Συντομογραφίες - Αρχιτόλεξα - Αχρωνύμια</b>	<b>57</b>

## Κατάλογος Εικόνων

---

2.1	Συστημα αποδοσης εργασίας [1] . . . . .	14
2.2	Κατηγορίες σωφρονιστικών ιδρυμάτων . . . . .	15
2.3	Οργανόγραμμα καταστημάτων κράτησης . . . . .	17
2.4	Κατηγορίες σωφρονιστικού προσωπικού . . . . .	20
3.1	Ανάλυση θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (1/3) . . . . .	36
3.2	Ανάλυση θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (2/3) . . . . .	37
3.3	Ανάλυση θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (3/3) . . . . .	38
3.4	Περιγραφή θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (1/2) . . . . .	39
3.5	Περιγραφή θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (2/2) . . . . .	40
4.1	Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων δημοσίου . . . . .	42
4.2	Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων δημοσίου . . . . .	43
4.3	Κριτήρια και υποκριτήρια αξιολόγησης εργαζομένου φύλαξης (Ρόλος Φύλακα) . . . . .	46

## Πρόλογος

---

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια των σπουδών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης με τίτλο «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)» στην ειδίκευση των στελεχών Δημόσιας Διοίκησης. Με το πέρας των μεταπτυχιακών σπουδών μου στοχεύω στην αξιοποίηση όλων των πολύτιμων γνώσεων που έλαβα κατά την διάρκεια των σπουδών μου στο νέο μου επαγγελματικό ξεκίνημα.



#### 1.1 Αντικείμενο της διπλωματικής

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από ραγδαία ανάπτυξη του τεχνολογικού τομέα και των διαθέσιμων μέσων που διαθέτουν οι αρμόδιοι φορείς για να παρακολουθούν και να αποτρέπουν ενέργειες εγκληματικότητας κατά τρίτων προσώπων ή ξένης περιουσίας. Εάν και λιγότερο τεχνολογικά εξελιγμένη, ακόμα και στην Ελλάδα τα ποσοστά εγκληματικότητας έχουν παρουσιάσει μείωση συγκριτικά με την εποχή προ κορονοϊού σύμφωνα με τις επίσημες εκθέσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και της Ελληνικής Αστυνομίας [2]. Παράλληλα, η νομοθεσία και το δικαστικό σύστημα έχουν εγκαθιδρύσει ένα πιο αυστηρό ποινικό σύστημα για κάθε μορφής παράβασης ή εγκληματικότητας. Παρόλο που τα ποσοστά εγκληματικότητας μειώνονται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, τα ποσοστά των ατόμων που φυλακίζονται αυξάνονται ετησίως. Σύμφωνα με τα δεδομένα του επίσημου φορέα World Prison Brief (WPB), το 2021 υπάρχουν έγκλειστοι στα σωφρονιστικά ιδρύματα της χώρας 11.131 άνθρωποι για κάθε μορφή παράβασης [3]. Εξετάζοντας παρελθοντικά δεδομένα των Ηνωμένων Εθνών [4], από το 2015 και ύστερα τα ποσοστά αυτά αυξάνονται ετησίως. Ωστόσο, στα δεδομένα του WPB, παρατηρείται ότι τα σωφρονιστικά ιδρύματα της χώρας είναι υπερπλήρης και παρουσιάζουν πληρότητα 109.4% με αποτέλεσμα οι συνθήκες διαβίωσης των κρατούμενων να δυσχεραίνουν και ο φόρτος και η πίεση εργασίας των σωφρονιστικών υπαλλήλων να αυξάνεται σημαντικά. Παράλληλα, σύμφωνα με έκθεση του European Public Service Union (EPSU) του 2018 [5] ο αριθμός των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα μειώνεται ετησίως, κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων, αλλά και λόγω του ότι ο ρυθμός πρόσληψης νέου προσωπικού έχει μειωθεί συγκριτικά με τον αριθμό των συνταξιοδοτήσεων – παραιτήσεων. Επιπρόσθετα, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων, οι οποίοι κυρίως λόγω ηλικίας, αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις ή θέσεις που δεν συνδράμουν στην φύλαξη των έγκλειστων με αποτέλεσμα η αναλογία σωφρονιστικού υπαλλήλου και έγκλειστων αυξάνει με την αύξηση του αριθμού των φυλακισμένων. Το σωφρονιστικό σύστημα είναι ένα κρίσιμο συστατικό κάθε κοινωνίας, καθώς διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διατήρηση του νόμου και της τάξης και στη διασφάλιση της δημόσιας ασφάλειας. Οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι είναι το προσωπικό πρώτης γραμμής που είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ασφάλειας των κρατουμένων, του προσωπικού και των επισκεπτών εντός των σωφρονιστικών εγκαταστάσεων. Οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι απαιτείται να έχουν άριστη εκπαίδευση στην διαχείριση περιστατικών και στην διαδικασία σωφρονισμού των φυλακισμένων και να έχουν άριστη φυσική κατάσταση, ειδικά για

το προσωπικό φύλαξης. Παράλληλα, η φύση της εργασίας είναι αρκετά αγχωτική και αυξάνει τα επίπεδα στρες στους σωφρονιστικούς υπαλλήλους με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα η ψυχική τους υγεία. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η απόδοση αυτών για να διασφαλιστεί ότι πληρούν τα πρότυπα και τα κριτήρια που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η εργασία ενός σωφρονιστικού υπαλλήλου ενέχει αρκετούς κινδύνους, απαιτεί κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, άριστη φυσική κατάσταση και πλήρη έλεγχο του συναισθηματικού φόρτου ειδικά σε καταστάσεις πίεσης και απρόσμενων συμβάντων που μπορούν να παρουσιαστούν στον χώρο μιας φυλακής. Οι αρμόδιοι φορείς διαχείρισης των σωφρονιστικών υπαλλήλων οφείλουν να μεριμνούν συνεχώς για την ικανοποίηση του προσωπικού, να διασφαλίζουν την ασφάλεια τους παρέχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση και διάθεση κατάλληλου εξοπλισμού και να αξιολογούν κατάλληλα το προσωπικό φύλαξης λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του και την φύση της εργασίας που ασκούν. Ειδικά για την αξιολόγηση του προσωπικού απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλα διαμορφωμένων προτύπων αξιολόγησης των σωφρονιστικών υπαλλήλων, εξετάζοντας τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά χαρακτηριστικά που συνδράμουν στην άρτια και δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες της εργασίας που οδηγούν στην ικανοποίηση αυτού, αλλά και παράγοντες που συνδράμουν στην διαδικασία σωφρονισμού των φυλακισμένων, που είναι και ο πρωταρχικός στόχος των σωφρονιστικών ιδρυμάτων. Συνεπώς, η ανάγκη για ύπαρξη κατάλληλων προτύπων απόδοσης για αξιολόγηση του προσωπικού είναι ύψιστης σημασίας και οφείλεται να τηρείται πιστά και να πραγματοποιείται συχνά από τους αρμόδιους φορείς διαχείρισης των σωφρονιστικών υπαλλήλων.

## 1.2 Στόχος εργασίας

Με γνώμονα τα παραπάνω, στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η σύντομη παρουσίαση των προτύπων απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, εξετάζοντας τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά κριτήρια, και η διαμόρφωση κατάλληλα σχεδιασμένων προτύπων που να αξιολογούν ολοκληρωμένα και δίκαια την επίδοση των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην εργασία τους. Για την παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης ερευνητικής διαδικασίας θα αξιοποιηθούν δεδομένα και μελέτες και από άλλες χώρες του εξωτερικού, ώστε να μπορέσει να γίνει κατάλληλη σύγκριση μεταξύ των διάφορων προτύπων απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη χώρες που το επίπεδο των σωφρονιστικών ιδρυμάτων τους είναι αρκετά υψηλό. Στόχος είναι να εντοπιστούν αδυναμίες – ελλείψεις στα πρότυπα απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα και σε τελικό στάδιο να διαμορφωθούν κατάλληλα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα απόδοσης με βάση αυτές τις ελλείψεις, αλλά και βιβλιογραφικές έρευνες που έχουν υλοποιηθεί πάνω σε αυτόν τον τομέα. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας θα συμβάλουν στη βιβλιογραφία σχετικά με τις επιδόσεις των σωφρονιστικών υπαλλήλων και θα παράσχουν πληροφορίες για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το ελληνικό σωφρονιστικό σύστημα.

## 1.3 Δομή κεφαλαίων εργασίας

Η διπλωματική εργασία απαρτίζεται από 5 κεφάλαια συμπεριλαμβανομένης και της παρούσας εισαγωγικής ενότητας. Στο Κεφάλαιο 2 θα παρουσιαστούν σχετικές μελέτες για την

κατάσταση και τα πρότυπα αξιολόγησης των σωφρονιστικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, αλλά και θα παρουσιαστούν δεδομένα από άλλες χώρες του εξωτερικού. Επιπρόσθετα θα γίνει αναφορά σε σημαντικά χαρακτηριστικά των σωφρονιστικών ιδρυμάτων και υπαλλήλων που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Στο Κεφάλαιο 3 θα πραγματοποιηθεί και θα παρουσιαστεί ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας μια συγκεκριμένης κατηγορίας σωφρονιστικού υπαλλήλου μέσα από την διαδικασία της συνέντευξης ώστε να μπορέσουν να εντοπιστούν τα απαραίτητα και κρίσιμα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Λαμβάνοντας υπόψη την συγκεκριμένη κατηγορία σωφρονιστικού υπαλλήλου, στο Κεφάλαιο 4 θα κατασκευαστούν και θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα ποσοτικά και ποιοτικά πρότυπα αξιολόγησης της εργασίας του συγκεκριμένου εργαζομένου με γνώμονα συναφείς μελέτες και το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο. Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας και θα προταθούν μελλοντικές επεκτάσεις και εφαρμογές αυτής, ώστε να μπορέσει να αξιοποιηθεί από μελλοντικές έρευνες πάνω στον συγκεκριμένο τομέα.

# Θεωρητικό υπόβαθρο - Ανάλυση βιβλιογραφίας

---

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η σχεδίαση και παρουσίαση ποιοτικών και ποσοτικών προτύπων απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος κρίνεται απαραίτητη η βιβλιογραφική ανάλυση παρόμοιων περιπτώσεων σε διεθνές, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, ώστε να ο σχεδιασμός και τα πρότυπα αξιολόγησης να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Παράλληλα, απαιτείται η σύντομη αναφορά στην διάρθρωση των σωφρονιστικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, τις διάφορες κατηγορίες προσωπικού και τα κύρια καθήκοντά τους και στα ήδη υπάρχοντα πρότυπα και διαδικασίες απόδοσης που εφαρμόζονται για την αξιολόγηση του προσωπικού.

## 2.1 Βιβλιογραφική έρευνα

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας και οι στόχοι που έχουν τεθεί προς επίτευξη επιβάλλουν την βιβλιογραφική ανάλυση παρόμοιων περιπτώσεων και ερευνών, τόσο σε διεθνές, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η βιβλιογραφική έρευνα, η οποία παρουσιάζεται παρακάτω, στοχεύει σε τρεις κύριες κατηγορίες αναλύσεων:

1. Μελέτες σχετικές με τους σωφρονιστικούς υπαλλήλους και τα ιδρύματα
2. Μελέτες σχετικές με τα πρότυπα απόδοσης προσωπικού σε διεθνές και εθνικό επίπεδο
3. Μελέτες και έρευνες για τον ορισμό της απόδοσης και της σχέσης της με την αποτελεσματικότητα

### 2.1.1 Μελέτες και έρευνες για τους σωφρονιστικούς υπαλλήλους και τα ιδρύματα

Διάφορες μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τους σωφρονιστικούς υπαλλήλους και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία τους. Τα πρότυπα απόδοσης του προσωπικού και οι αξιολογητές των υπαλλήλων καλούνται να λάβουν υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες και τις συνθήκες εργασίας ώστε να μπορούν να κρίνουν κατάλληλα το προσωπικό. Σε μια έρευνα σχετική με την ικανοποίηση του σωφρονιστικού προσωπικού [6] εντοπίστηκε ότι οι παράγοντες του στρες, της αυτονομίας του προσωπικού, οι μισθολογικές απολαβές, καθώς και η ασφάλεια της εργασίας επηρεάζουν άμεσα τους σωφρονιστικούς υπαλλήλους και συνεπώς επηρεάζουν και την απόδοση και αποτελεσματικότητα αυτού. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι

η ικανοποίηση των υπαλλήλων δεν βασίζεται σε ατομικά χαρακτηριστικά (βλπ φύλο, ηλικία, εθνικότητα, καταγωγή), αλλά κυρίως στο περιβάλλον εργασίας και τις κατευθυντήριες οδηγίες τα οποία μπορεί να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν κατάλληλα ώστε το προσωπικό να αισθάνεται πιο ασφαλές και να διασφαλίζεται η ατομική του προστασία, ειδικά σε ένα περιβάλλον που οι απειλές είναι ποικίλες και άμεσες. Στα παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν και οι συγγραφείς από την μελέτη δύο φυλακών στην Κίνα [7], στην οποία τονίζεται η ανάγκη συμμετοχής του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων, ειδικά αυτές που επηρεάζουν την ασφάλεια εργασίας. Παράλληλα, η αποδοτική επικοινωνία, το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και η αναγνώριση του έργου του συντελούν ραγδαία στην αποτελεσματικότητα και απόδοση τους.

Μια παρεμφερής έρευνα [8] μέσα από συνεντεύξεις ενός σωφρονιστικού ιδρύματος στον Καναδά, παρουσίασε την σημασία της άριστης φυσικής κατάστασης, της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) και της συναισθηματικής σταθερότητας, παράγοντες που δημιουργούν κατάλληλα εκπαιδευμένους σωφρονιστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι μπορούν με την θέση και τον ρόλο τους να συντελέσουν άμεσα στην διαδικασία σωφρονισμού των κρατουμένων, αλλά και την απόδοση της εργασίας. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν εστίασαν σε τρεις κύριες ενότητες, την ευθύνη της εργασίας του προσωπικού, δηλαδή το επίπεδο γνώσης της εργασίας και το επίπεδο υπευθυνότητας αυτού, την αξιοπιστία των υπαλλήλων και την άνεση τους ως προς την εκτέλεση των απαραίτητων διαδικασιών. Παρομοίως, δεν εντοπίστηκε κάποιος συσχετισμός μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών και την απόδοση της εργασίας.

Σε μια άλλη μελέτη [9] οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη για κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Επισυνάπτουν την κρισιμότητα επιλογής κατάλληλου εκπαιδευτικού προσωπικού, το οποίο διαθέτει εμπειρία και τις κατάλληλες γνώσεις, για να εκπαιδεύσει τους μελλοντικούς σωφρονιστικούς υπαλλήλους. Επιπρόσθετα, τονίζουν την ανάγκη για προσομοίωση και αναπαράσταση πραγματικών περιστατικών, τα οποία μπορούν να συμβούν στον χώρο ενός σωφρονιστικού ιδρύματος, ώστε να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να έρθουν σε μια πρώτη επαφή με πραγματικές συνθήκες αντιμετώπισης συμβάντων.

Πολύ μεγάλη σημασία κατέχουν τα επίπεδα του στρες και της εξουθένωσης του προσωπικού όπως παρουσιάζεται σε σχετικές μελέτες [10][11]. Στις μελέτες αυτές τονίζεται η κρισιμότητα και η αρνητική επίδραση που μπορεί να έχουν η συναισθηματική εξάντληση του προσωπικού, η μείωση του ατομικού αισθήματος συμμετοχής και επιτευγμάτων στον εργασιακό χώρο και η έλλειψη επικοινωνίας και σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων των ιδρυμάτων. Στην πρώτη μελέτη εντοπίζονται τα κριτήρια που οδηγούν στην εξουθένωση (burnout) του προσωπικού, τα οποία έχουν να κάνουν με την φύση της εργασίας, τον ρόλο του υπαλλήλου στον οργανισμό, τις διάφορες αμοιβές, την επίβλεψη της εργασίας από τα ανώτερα κλιμάκια, καθώς και την οργάνωση και το κλίμα του σωφρονιστικού ιδρύματος. Ειδικά το τελευταίο κριτήριο παρουσιάζεται ως η κατηγορία, η οποία έχει την μεγαλύτερη επιρροή στα επίπεδα του στρες και της εξουθένωσης. Ωστόσο, τονίζεται η ανάγκη για υλοποίηση περισσότερων ερευνών και μελετών σχετικά με την εργασιακή πίεση και τις ψυχολογικές διαταραχές που μπορεί να προκληθούν στο προσωπικό από την φύση της εργασίας.

Υπο το πρίσμα της διοίκησης των σωφρονιστικών ιδρυμάτων, αξιοποίησης και υποστήριξης του προσωπικού, έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες μελέτες, οι οποίες λαμβάνοντας υπόψη τις

απαιτήσεις του προσωπικού και την φύση της εργασίας, επιδιώκουν την επίτευξη του μέγιστου δυνατού βαθμού ικανοποίησης αυτών. Σε μια έρευνα [12], η οποία πραγματοποιήθηκε από διάφορους ειδικούς στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, εντοπίστηκαν συγκεκριμένες κατηγορίες που επηρεάζουν την εργασία του προσωπικού. Η πηγή αυτών των κατηγοριών ήταν διορισμένοι υπάλληλοι των σωφρονιστικών ιδρυμάτων από διαφορετικές θέσεις και τμήματα εργασίας και εξετάστηκαν ορισμένοι παράγοντες όπως είναι αυτή της πρόσληψης, τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού ανάλογα με την θέση εργασίας, της εκπαίδευσης και προσαρμογής, την ομάδα και την ηγεσία, την ατομική ανάπτυξη και εξέλιξη και την συμπεριφορά και αξιοποίηση του προσωπικού από τα ανώτερα κλιμάκια. Το πόρισμα της έρευνας ήταν ότι το προσωπικό χρειάζεται την κατάλληλη λήψη οδηγιών για την εκπλήρωση του στόχου του ιδρύματος, ενίσχυση των χρηματικών απολαβών, των μέτρων προστασίας του προσωπικού και των συνθηκών εργασίας, καλύτερη προετοιμασία και εκπαίδευση και τέλος παροχή προοπτικών εξέλιξης εντός του οργανισμού.

### 2.1.2 Μελέτες και έρευνες για πρότυπα απόδοσης προσωπικού σε διεθνές και εθνικό επίπεδο

Η εργασία ενός σωφρονιστικού υπαλλήλου είναι αρκετά απαιτητική και συνδέεται με μεγάλη ευθύνη και υποχρεώσεις για αυτούς που εργάζονται πάνω σε αυτόν τον τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της εργασίας των σωφρονιστικών υπαλλήλων, της επικινδυνότητας της εργασίας, αλλά και τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό στον σωφρονισμό των κρατούμενων, δημιουργείται η ανάγκη για κατάλληλο σχεδιασμό προτύπων αξιολόγησης και απόδοσης του προσωπικού, τα οποία θα περιέχουν όλες τις παραμέτρους της εργασίας και θα αξιολογούν το προσωπικό αξιοκρατικά. Σε μια έρευνα [13] οι συγγραφείς αξιοποιούν δύο μεθόδους, την Critical Hire Screen (CHS) και την Personality Assessment Inventory (PAI) για να αξιολογήσουν το εν δυνάμει προσωπικό των σωφρονιστικών ιδρυμάτων πριν από την πρόσληψη τους. Αυτές οι μέθοδοι υποστηρίζουν ότι συνδέονται άμεσα με την απόδοση των μελλοντικών υπαλλήλων στην εργασία τους. Οι αξιολογούμενοι απαντούν σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο εξετάζει διάφορες πτυχές, όπως είναι η ανταπόκριση στις σχέσεις εξουσίας και η προσωπική υπευθυνότητα. Με βάση τις απαντήσεις των αξιολογούμενων οι δύο αυτές μέθοδοι αναγνωρίζουν αποκλίσεις και μπορούν να εξάγουν συμπεράσματα για τον χαρακτήρα του υπαλλήλου και να κάνουν πιθανές συσχετίσεις με την μελλοντική απόδοση και ικανοποίηση αυτού.

Σε μια άλλη μελέτη [14] παρατίθενται πρότυπα και μέθοδοι αξιολόγησης της φυσικής κατάστασης των σωφρονιστικών υπαλλήλων. Δεδομένης της φύσης της εργασίας τους κρίνεται απαραίτητη η διατήρηση μιας άριστης φυσικής κατάστασης και ύπαρξη κατάλληλα διαμορφωμένων χώρων για εκγύμναση του προσωπικού, κυρίως αυτό της φύλαξης. Η συγκεκριμένη έρευνα περιγράφει την ανάπτυξη και επικύρωση κατάλληλα διαμορφωμένων τεστ αξιολόγησης των υποψήφιων σωφρονιστικών υπαλλήλων, τα οποία θα ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους τραυματισμού στην εργασία και θα αυξήσουν την απόδοση των σωφρονιστικών υπαλλήλων.

Κυρίως σε διεθνές επίπεδο, όπως και σε εθνικό επίπεδο, η αξιολόγηση γίνεται μέσω κατάλληλα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια. Σαφώς υπάρχει δυνατότητα αξιολόγησης των προϊσταμένων αρχών από τους υφισταμένους ως



προς την απόδοση τους στην διαχείριση των εργασιών και του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοια έντυπα, για την αξιολόγηση υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα κάθε βαθμίδας, υπάρχουν στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών, μαζί με τους κανονισμούς αξιολόγησης [15]. Σε αυτά τα έντυπα, πέρα από τα βασικά στοιχεία, την θέση εργασίας και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του αξιολογούμενου, συμπληρώνεται από τους αξιολογητές με άριστα το 100, η απόδοση του υπαλλήλου ως προς την γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και την δημιουργικότητα στην εργασία, τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά του εργαζομένου, καθώς και την αποτελεσματικότητα στην εργασία. Αντίστοιχες περιπτώσεις και με μορφή ερωτηματολογίων εντοπίζονται και σε χώρες σε διεθνές επίπεδο [16], όπου ο αξιολογητής κρίνει την ικανότητα του αξιολογούμενου ως προς την απόδοση του στην εργασία. Οι εν λόγω αξιολογήσεις είναι κυρίως ποσοτικές, ειδικά στον Δημόσιο τομέα και η ποιοτική αξιολόγηση παραγκωνίζεται λόγω έλλειψης χρόνου υλοποίησής της και μεθόδων και προτύπων εκπόνησής της.

Παράλληλα, απαιτούνται κατάλληλοι δείκτες για την αποδοτική αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα, όπως είναι οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι. Στην έρευνα [17] γίνεται μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης ή αλλιώς Governmental Key Performance Indicators (KPIs). Η συγγραφέας τονίζει ότι αυτοί οι σύνθετοι δείκτες, οι οποίοι εφαρμόζονται αποτελεσματικά στον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στον Δημόσιο τομέα, προσαρμοσμένοι κατάλληλα στις απαιτήσεις της εργασίας ενός Δημόσιου υπαλλήλου και τις ισχύουσες νομοθεσίες. Η συγγραφέας υποστηρίζει ότι αυτοί οι δείκτες μπορούν να βελτιστοποιήσουν την διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και συμβάλλουν σημαντικά στην τελική λήψη αποφάσεων από τις διοικητικές ομάδες.

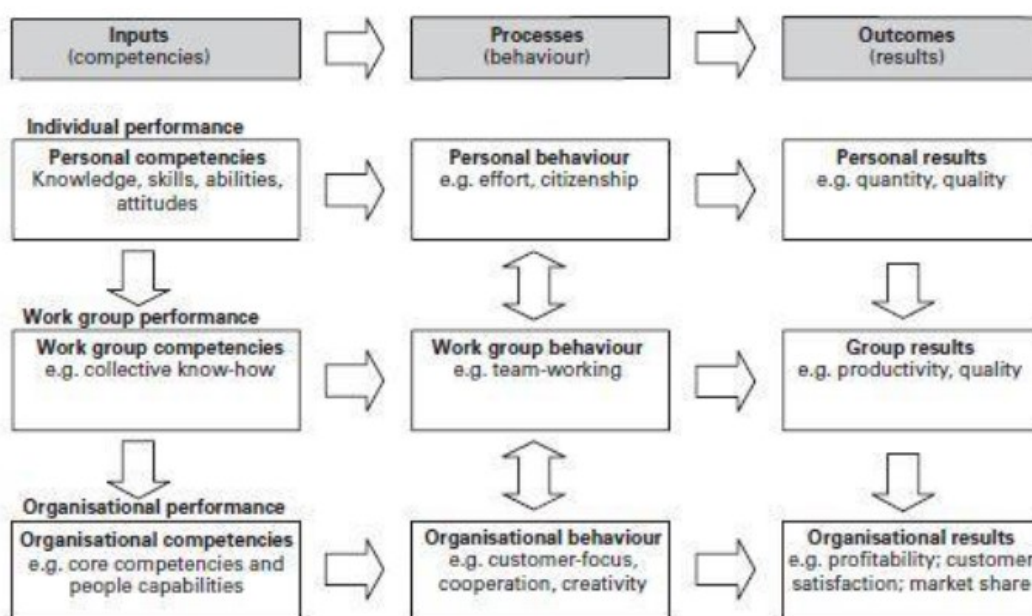
Στην παρούσα εργασία, θα αξιοποιηθούν όλο το διαθέσιμο υλικό που υπάρχει στις παραπάνω μελέτες σχετικά με την απόδοση και ικανοποίηση του σωφρονιστικού προσωπικού, καθώς και θα ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί και η νομοθεσία που υφίσταται στον Δημόσιο τομέα, ώστε να εκπονηθούν κατάλληλα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα απόδοσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, τα οποία μπορούν να εξελίξουν την υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης και να διαμορφώσουν κατάλληλες συνθήκες για ύπαρξη άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού για την εκπόνηση των καθηκόντων τους, αυξάνοντας παράλληλα τα κίνητρα προς το προσωπικό και το μέτρο ικανοποίησης της εργασίας τους.

### 2.1.3 Μελέτες και έρευνες για τον ορισμό της απόδοσης και της σχέσης της με την αποτελεσματικότητα

Το περιβάλλον που λειτουργούν οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, σήμερα, χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό και γρήγορες εναλλαγές, στις οποίες καθένας από αυτούς καλείται να προσαρμοσθεί όσο το δυνατόν πιο άμεσα. Σε αυτά τα πλαίσια κάθε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός έχει (ή θα έπρεπε να έχει) κάποιους συγκεκριμένους στόχους, των οποίων το ποσοστό επίτευξης προσπαθεί να μεγιστοποιήσει μέσα από τον κύκλο εργασιών του. Για να επιτευχθεί αυτό κρίνεται σκόπιμη η εκμετάλλευση όλων των περιουσιακών στοιχείων που έχει στην διάθεσή του ο εκάστοτε οργανισμός. Το σημαντικότερο ίσως περιουσιακό στοιχείο που διαθέτει ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, όπως είναι οι φυλακές, είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, του οποίου η οικονομική αξία

μπορεί να αναχθεί σε γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρία. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, πως όσο περισσότερο βελτιώνονται η απόδοση των εργαζομένων, τόσο μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού αναφορικά με το ποσοστό επίτευξης των στόχων του [18].

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για να αποδοθεί ο ορισμός της απόδοσης των εργαζομένων, χωρίς όμως η επιστημονική κοινότητα να έχει καταλήξει σε έναν συγκεκριμένο ορισμό [19]. Η προσπάθεια του Shields φαίνεται να συνδυάζει πολλά από τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού καθώς και των εργαζομένων του. Σύμφωνα με τον παραπάνω η απόδοση εργασίας αποτελεί ένα σύστημα όπως αυτό που απεικονίζεται στην Εικόνα 2.1 . Το σύστημα αυτό απαρτίζεται από εισόδους (inputs), διαδικασίες (Processes) και εξόδους (outputs). Στην είσοδο του συστήματος συγκαταλέγονται οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε προσωπικό (γνώσεις, δεξιότητες) και ομαδικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο οργανισμού. Οι διαδικασίες του συστήματος περιλαμβάνουν τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι ατομικά, ομαδικά και σε επίπεδο οργανισμού, βάσει των παραπάνω χαρακτηριστικών. Τέλος η έξοδος του συστήματος είναι τα αποτελέσματα σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού [1]. Όπως φαίνεται και από τα βέλη της Εικόνας 2.1, όλα τα παραπάνω στοιχεία συγκλίνουν προς τα αποτελέσματα του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι το ποσοστό αποτελεσματικότητάς του εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των εργαζομένων τόσο σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού.



Εικόνα 2.1: Σύστημα αποδοσης εργασίας [1]

Δεδομένου λοιπόν, πως η απόδοση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, οι τελευταίοι θα πρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το προσωπικό τους να αποδίδει τα μέγιστα κάθε στιγμή. Το σημαντικότερο εργαλείο που έχουν στην διάθεσή τους οι οργανισμοί για να διασφαλίσουν το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων δεν είναι άλλο από την διαδικασία της αξιολόγησης. Μέσω της



συγκεκριμένης διαδικασίας επιβεβαιώνεται κατά πόσον οι εκτελεσθείσες εργασίες και τα αποτελέσματα αυτών είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους στόχους του οργανισμού. Πέραν τούτου, η συγκεκριμένη διαδικασία εξυπηρετεί και έναν ακόμη σκοπό, εκείνον της «κάθετης» επικοινωνίας, της επικοινωνίας δηλαδή των ανωτέρω κλιμακίων με τα κατώτερα. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται ανατροφοδότηση είτε θετική, ενισχύοντας την παρακίνηση των υφισταμένων να συνεχίσουν την υψηλής απόδοσης εργασία τους, είτε αρνητική, δίνοντας την δυνατότητα στους προϊσταμένους να ερευνήσουν πιο στοχευμένα τυχών ελλείψεις και να τις διορθώσουν [20].

## 2.2 Σωφρονιστικά ιδρύματα

Τα σωφρονιστικά ιδρύματα είναι κατάλληλα διαμορφωμένες εγκαταστάσεις κράτησης πολιτών, οι οποίοι έχουν παραβιάσει τον νόμο και εκτίουν την ποινή τους ως έγκλειστοι σε κάποιο ειδικό κατάστημα κράτησης με απώτερο σκοπό το σωφρονισμό τους, ώστε να αποτελέσουν και πάλι υγιή μέλη της κοινωνίας. Τα σωφρονιστικά καταστήματα υπάγονται στην Σωφρονιστική Υπηρεσία που ανήκει με την σειρά της στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη και είναι υπεύθυνη για την εσωτερική λειτουργία, φρούρηση και τήρηση της τάξης στα καταστήματα κράτησης[21]. Τα σωφρονιστικά καταστήματα διαθέτουν εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας και απαρτίζονται από συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού για την λειτουργία τους. Παράλληλα λειτουργούν με βάση τις ισχύουσες νομοθεσίες και τις κατευθυντήριες οδηγίες από το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη που συνεργάζεται άμεσα με το Υπουργείο Δικαιοσύνης και την Ελληνική Αστυνομία.

### 2.2.1 Κατηγορίες σωφρονιστικών ιδρυμάτων

Υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες σωφρονιστικών ιδρυμάτων, τα καταστήματα κράτησης, οι δικαστικές φυλακές, τα αγροτικά καταστήματα κράτησης και οι φυλακές ανηλίκων. Στην παρακάτω Εικόνα 2.2 παρουσιάζονται οι κατηγορίες των φυλακών.



Εικόνα 2.2: Κατηγορίες σωφρονιστικών ιδρυμάτων

Ως Καταστήματα Κτήσης ή φυλακές ορίζονται οι χώροι στου οποίους βρίσκοντα έγκλειστοι οι κρατούμενοι που έχουν καταδικαστεί για κάποιο αδίκημα. Είναι προορισμένα για την εκτέλεση μακροχρόνιων ποινών, με αυστηρούς κανόνες και συχνά υπερπληρότητα. Η διαχείριση της βίας και των προβλημάτων υγείας είναι σημαντικά ζητήματα σε αυτούς τους χώρους,

παρόλο που υπάρχουν προσπάθειες για εκπαιδευτικά και εργασιακά προγράμματα. Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ασφαλείας στις φυλακές, ανάλογα με την σοβαρότητα του εγκλήματος που έχει διαπράξει κάθε κρατούμενος. Επιπρόσθετα, υπάρχουν διαφορετικές φυλακές για γυναίκες και για άντρες ή αξιοποιούνται διαφορετικές πτύρυχες εντός του ίδιου Καταστήματος Κράτησης.

Οι δικαστικές φυλακές, από την άλλη μεριά, υποδέχονται κυρίως αυτούς που βρίσκονται υπό κράτηση κατά τη διάρκεια της δικαστικής διαδικασίας τους, γνωστοί και ως υπόδικοι. Η προσωρινή φύση αυτής της κράτησης συνεπάγεται ότι τα προγράμματα για την αποκατάσταση είναι λιγότερα πιθανά, και οι συνθήκες μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Καθώς οι διαδικασίες για εκδίκαση μιας υπόθεσης μπορεί να είναι χρονοβόρα, η σημασία τους για τον προσωρινό εγκλεισμό των παραβατών κρίνεται απαραίτητη.

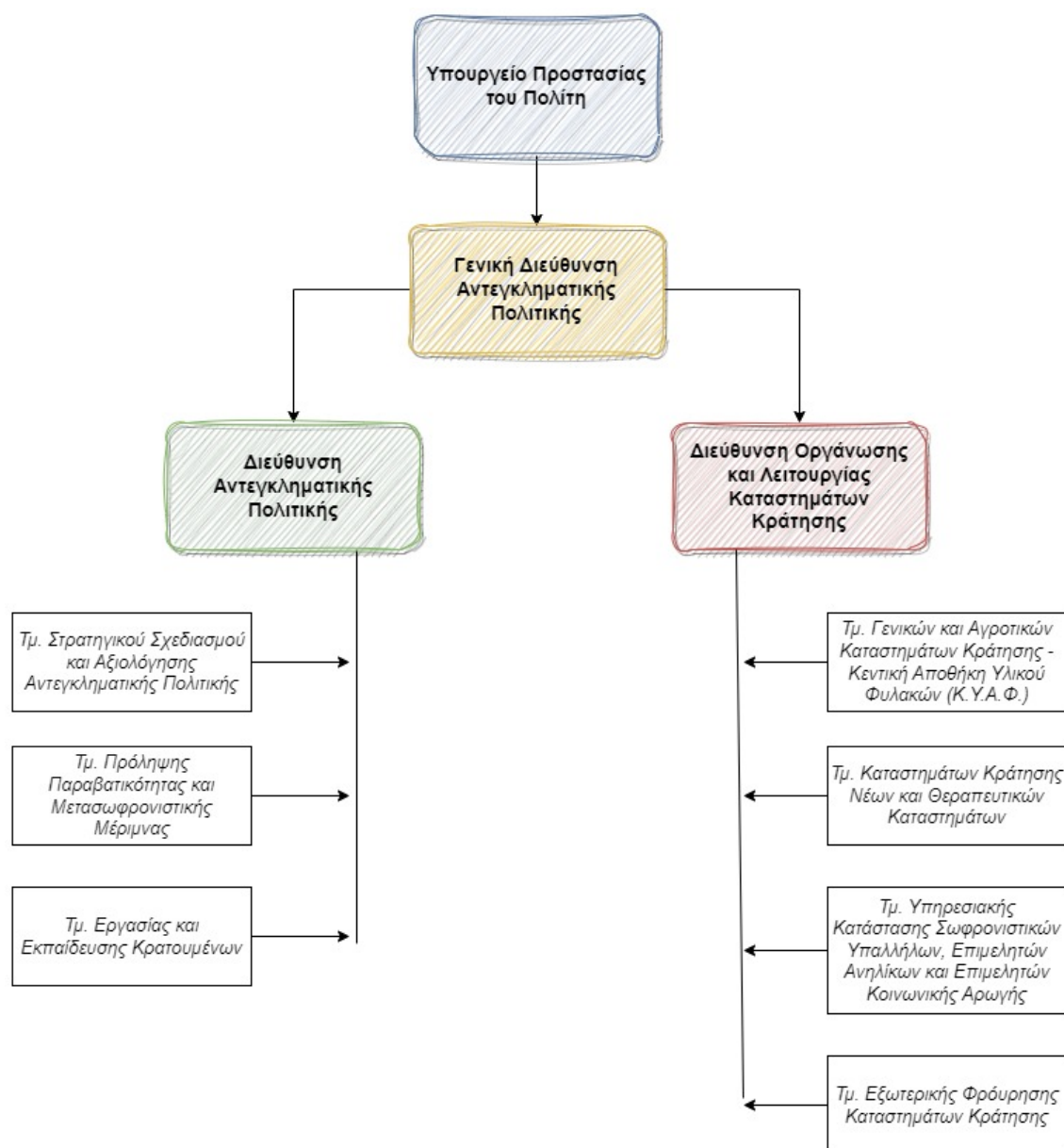
Συνεχίζοντας, τα αγροτικά καταστήματα κράτησης επικεντρώνονται στην αποκατάσταση μέσω της εργασίας σε γεωργικές δραστηριότητες. Αυτά τα ιδρύματα προσφέρουν μια πιο χαλαρή περιβάλλον και δίνουν τη δυνατότητα στους κρατούμενους να αναπτύξουν δεξιότητες που μπορεί να είναι χρήσιμες μετά την αποφυλάκιση, αν και η ενσωμάτωση στην κοινότητα μπορεί να παρουσιάσει προκλήσεις. Συνήθως τοποθετούνται σε αυτές τα άτομα που έχουν επιδείξει ένα βελτιωμένο χαρακτήρα ως προς την διαδικασία σωφρονισμού, έχουν αποδειχθεί συνεπής ως προς τις οδηγίες των Καταστημάτων Κράτησης για την προσωρινές άδειές τους και έχουν εκτίσει τα δύο τρίτα της ποινής τους.

Τέλος, οι φυλακές ανηλίκων εστιάζουν στην αποκατάσταση και την επανένταξη νεαρών δραστών. Η έμφαση εδώ είναι στην εκπαίδευση, την κοινωνικοποίηση και τη θεραπεία, με στόχο την πρόληψη της επανένταξης στο έγκλημα και την προώθηση μιας θετικής μετάβασης στην ενηλικίωση. Σε αυτές τοποθετούνται παραβάτες έως 18 χρονών και στοχεύουν στον άμεσο σωφρονισμό των παραβατών, ώστε να περάσουν την ενηλικίωσή τους έξω από τους χώρους Καταστημάτων Κράτησης.

Σε γενικές γραμμές, τα ελληνικά σωφρονιστικά ιδρύματα παρουσιάζουν μια ποικιλομορφία από σκοπούς και προσεγγίσεις, αντικατοπτρίζοντας τη σύνθετη φύση της σωφρονιστικής δικαιοσύνης και τις διάφορες ανάγκες και προκλήσεις των κρατούμενων. Οι συνθήκες στις ελληνικές σωφρονιστικές εγκαταστάσεις και στα κέντρα κράτησης έχουν γίνει αντικείμενο κριτικής τα τελευταία χρόνια. Ο υπερπληθυσμός είναι ένα σημαντικό πρόβλημα και πολλές εγκαταστάσεις δεν είναι επαρκώς στελεχωμένες. Επιπλέον, υπήρξαν αναφορές για κακοποίηση και κακομεταχείριση κρατουμένων, καθώς και έλλειψη πρόσβασης σε ιατρική περίθαλψη και άλλα είδη πρώτης ανάγκης. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες για τη βελτίωση των συνθηκών στα ελληνικά σωφρονιστικά ιδρύματα και στα κρατητήρια. Αυτές οι προσπάθειες περιελάμβαναν την αύξηση των επιπέδων προσωπικού, τη βελτίωση της ιατρικής περίθαλψης και της διατροφής.

### 2.2.2 Οργανόγραμμα καταστημάτων κράτησης

Το οργανόγραμμα των καταστημάτων κράτησης παρουσιάζεται στην Εικόνα 2.3. Τα καταστήματα κράτησης και φυλάκισης στην Ελλάδα υπάγονται στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη και συνεργάζονται άμεσα με το Υπουργείο Δικαιοσύνης και τους παρεμφερείς φορείς. Το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη διαθέτει την Γενική Διεύθυνση Αντεγκληματικής και



Εικόνα 2.3: Οργανόγραμμα καταστημάτων κράτησης

Σωφρονιστικής Πολιτικής, η οποία έχει ως κύριο σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της αντεγκληματικής και σωφρονιστικής πολιτικής, καθώς και την κοινωνική επανένταξη των πολιτών που εκδήλωσαν παραβατική συμπεριφορά και εξέτισαν ποινές στερητικές της ελευθερίας τους [22]. Στην ανωτέρω Γενική Διεύθυνση Αντεγκληματικής και Σωφρονιστικής Πολιτικής, υπάγονται οι Διευθύνσεις Αντεγκληματικής Πολιτικής και Οργάνωσης και Λειτουργίας Καταστημάτων Κράτησης.

Η Διεύθυνση Αντεγκληματικής Πολιτικής έχει ως κύριο στόχο την βέλτιστη κοινωνική και επαγγελματική επανένταξη των φυλαχισμένων μετά την έκτιση της ποινής τους που έχει οριστεί από τους αρμόδιους φορείς του κράτους. Παράλληλα, η συγκεκριμένη Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση προγραμμάτων και δράσεων αντεγκληματικής πολιτικής. Η συγκεκριμένη Διεύθυνση απαρτίζεται από τρία τμήματα, το Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Αντεγκληματικής Πολιτικής, το Τμήμα Πρόληψης Παραβατικότητας και

Μετασωφρονιστικής Μέριμνας και το Τμήμα Εργασίας και Εκπαίδευσης Κρατουμένων.

Το Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Αντεγκληματικής Πολιτικής έχει ως κύριο στόχο την εκπόνηση και υλοποίηση δράσεων για την εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού της Αντεγκληματικής Πολιτικής, καθώς επίσης προάγει την συνεχή συνεργασία και δικτύωση με παρεμφερείς οργανισμούς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το Τμήμα Πρόληψης Παραβατικότητας και Μετασωφρονιστικής Μέριμνας έχει ως κύριο στόχο την έγκριση και παρακολούθηση δράσεων πρόληψης της εγκληματικότητας – παραβατικότητας τόσο για τους ενήλικες, όσο και τους εφήλικους. Αναλαμβάνει το έργο της εποπτείας όλων των σχετικών δράσεων και προγραμμάτων που σχετίζονται με την εγκληματικότητα. Τέλος, το Τμήμα Εργασίας και Εκπαίδευσης Κρατουμένων έχει ως στόχο την οργάνωση, εκτέλεση και παρακολούθηση προγραμμάτων απασχόλησης, επιμόρφωσης και επαγγελματικής κατάρτισης των κρατουμένων σε συνεργασία με τα Καταστήματα Κράτησης και το κατάλληλο προσωπικό που συμβάλλει στο παραπάνω έργο.

Από την άλλη μεριά, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Καταστημάτων Κράτησης έχει ως επιχειρησιακό στόχο την ανάπτυξη ειδικών δράσεων για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Αντεγκληματικής και Σωφρονιστικής Πολιτικής, καθώς και για την εύρυθμη και ασφαλή λειτουργία των Σωφρονιστικών, Θεραπευτικών και ειδικών καταστημάτων κράτησης με την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων που αποσκοπούν στην ορθολογική διαχείριση του πληθυσμού των κρατουμένων και στην βελτίωση των συνθηκών κράτησης τους. Αποτελείται από το Τμήμα Γενικών και Αγροτικών Καταστημάτων Κράτησης – Κεντρικής Αποθήκης Υλικού Φυλακών (Κ.Α.Υ.Φ.), το Τμήμα Καταστημάτων Κράτησης Νέων και Θεραπευτικών Καταστημάτων, το Τμήμα Υπηρεσιακής Κατάστασης Σωφρονιστικών Υπαλλήλων, Επιμελητών Ανηλίκων και Επιμελητών Κοινωνικής Αρωγής και το Τμήμα Εξωτερικής Φρούρησης Καταστημάτων Κράτησης.

Το Τμήμα Γενικών και Αγροτικών Καταστημάτων Κράτησης – Κεντρικής Αποθήκης Υλικού Φυλακών (Κ.Α.Υ.Φ.) έχει ως κύρια αρμοδιότητα την διαχείριση και τον κανονισμό λειτουργίας των καταστημάτων κράτησης ενηλίκων και τον έλεγχο εφαρμογής του Σωφρονιστικού Κώδικα και των εσωτερικών κανονισμών κάθε καταστήματος κράτησης. Το Τμήμα Καταστημάτων Κράτησης Νέων και Θεραπευτικών Καταστημάτων έχει ως στόχο την διαχείριση και επίβλεψη των καταστημάτων κράτησης νέων, αλλά και των θεραπευτικών καταστημάτων κράτησης. Και τα δύο προαναφερθέντα τμήματα οφείλουν να διοργανώνουν σχετικές δράσεις που προάγουν τον σωφρονισμό των κρατουμένων σε κάθε περίπτωση. Το Τμήμα Υπηρεσιακής Κατάστασης Σωφρονιστικών Υπαλλήλων, Επιμελητών Ανηλίκων και Επιμελητών Κοινωνικής Αρωγής έχει ως κύριο στόχο την διαχείριση του προσωπικού των σωφρονιστικών ιδρυμάτων, την επίβλεψη τους και την διενέργεια επιμορφωτικών προγραμμάτων για την συνεχή εκπαίδευση αυτού. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι αρμόδιο και για την αξιολόγηση του προσωπικού και την διαμόρφωση κατάλληλων ποιοτικών και ποσοτικών προτύπων απόδοσης, το οποίο είναι και αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής. Τέλος, το Τμήμα Εξωτερικής Φρούρησης Καταστημάτων Κράτησης είναι αρμόδιο για την διασφάλιση της εξωτερικής φρούρησης των καταστημάτων κράτησης, επιθεωρώντας τακτικά τον διαθέσιμο εξοπλισμό και τους μηχανισμούς φρούρησης.

## 2.3 Σωφρονιστικοί υπάλληλοι

Τα σωφρονιστικά ιδρύματα οφείλουν να διαθέτουν αρμόδιο προσωπικό για την άρτια λειτουργία τους, τα οποία να είναι πλήρως εκπαιδευμένα και να τηρούν πιστά τον Σωφρονιστικό Κώδικα και τους κανονισμούς κάθε ιδρύματος ξεχωριστά. Τα σωφρονιστικά ιδρύματα αποτελούνται από διάφορες κατηγορίες προσωπικού. Ως σωφρονιστικοί υπάλληλοι νοείται όλο το προσωπικό που απασχολείται στα πλαίσια λειτουργίας ενός σωφρονιστικού ιδρύματος. Οι κύριες κατηγορίες είναι το προσωπικό φύλαξης, το οποίο έχει ως κύρια αρμοδιότητα την φύλαξη των κρατουμένων και την επίβλεψη τους και την εξωτερική φρούρηση των καταστημάτων κράτησης, και το διοικητικό προσωπικό, το οποίο έχει ως κύρια αρμοδιότητα την λειτουργία του ιδρύματος, από την προμήθεια των κατάλληλων υλικών και τροφίμων, μέχρι τις αποφάσεις και τους κανονισμούς λειτουργίας αυτού.

### 2.3.1 Κατηγορίες σωφρονιστικού προσωπικού

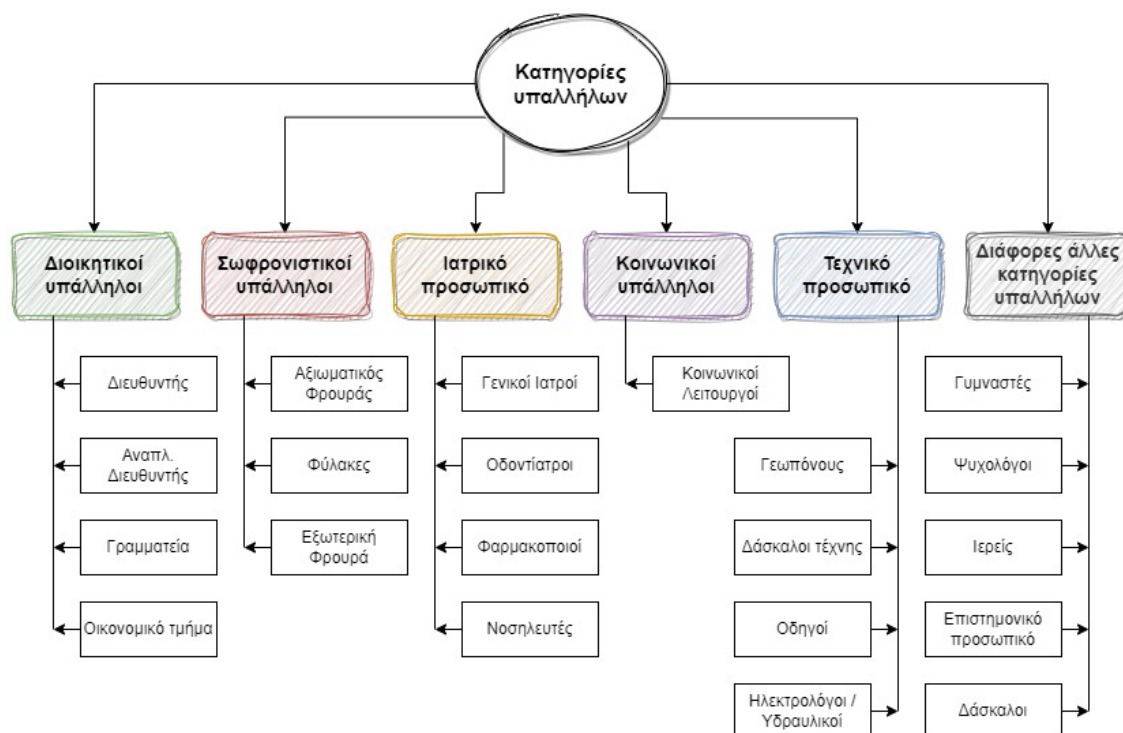
Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, για την εύρυθμη λειτουργία ενός σωφρονιστικού ιδρύματος απαιτείται κατάλληλος αριθμός προσωπικού, το οποίο δεν αποτελείται μόνο από το προσωπικό επιτήρησης και φύλαξης, αλλά και από αυτούς που εργάζονται σε διάφορες οργανικές θέσεις. Το προσωπικό των φυλακών απαρτίζεται κυρίως από:

- Διοικητικούς υπαλλήλους
- Σωφρονιστικούς υπαλλήλους
- Ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό
- Κοινωνικούς υπαλλήλους
- Τεχνικό προσωπικό
- Διάφορες άλλες κατηγορίες υπαλλήλων.

Στην παρακάτω Εικόνα 2.4 παρουσιάζονται σχηματικά οι κατηγορίες των υπαλλήλων:

Το διοικητικό προσωπικό αποτελείται από τον διευθυντή, τον αναπληρωτή διευθυντή και το προσωπικό της γραμματείας και του οικονομικού τμήματος. Το σωφρονιστικό προσωπικό αποτελείται από αξιωματικούς που φρουρούν και επιβλέπουν τους κρατούμενους, καθώς και το προσωπικό που αναλαμβάνει την εξωτερική φύλαξη των σωφρονιστικών ιδρυμάτων. Γιατροί, οδοντίατροι, φαρμακοποιοί, νοσηλευτές περιλαμβάνονται στο ιατρικό προσωπικό ενώ οι κοινωνικοί λειτουργοί στελεχώνουν τις κοινωνικές υπηρεσίες των φυλακών. Το τεχνικό προσωπικό περιλαμβάνει γεωπόνους, δασκάλους τέχνης, οδηγούς και τεχνικούς όλων των κατηγοριών. Άλλο προσωπικό περιλαμβάνει ιερείς, επιστημονικό προσωπικό (δηλαδή κοινωνιολόγους, εγκληματολόγους), ψυχολόγους, δασκάλους, εκπαιδευτές καθώς και άλλους ειδικούς [5]. Όλες οι κατηγορίες προσωπικού οφείλουν να έχουν ως κύριο στόχο τον σωφρονισμό των κρατουμένων και την ασφαλή φύλαξη τους τηρώντας πιστά τους κανονισμούς των εκάστοτε σωφρονιστικών ιδρυμάτων.





Εικόνα 2.4: Κατηγορίες σωφρονιστικού προσωπικού

### 2.3.2 Καθήκοντα σωφρονιστικού προσωπικού

Τα καθήκοντα των σωφρονιστικών υπαλλήλων προσδιορίζονται κατάλληλα από τις νομοθετικές διατάξεις και τους κανονισμούς λειτουργίας των σωφρονιστικών επιμέρους. Παρακάτω παρατίθενται τα κύρια καθήκοντα του σωφρονιστικού προσωπικού, όπως αναφέρεται στην έκθεση του ΕΠΣΥ [5].

#### Επιτήρηση

Η επιτήρηση είναι το κύριο καθήκον του σωφρονιστικού προσωπικού. Το αρμόδιο προσωπικό αναλαμβάνει την ευθύνη για την ασφάλεια των φυλακών, την διαφύλαξη και προστασία των κρατούμενων, αλλά και του ιδρύματος και του προσωπικού αυτού γενικότερα. Κάθε σωφρονιστικός υπάλληλος διαθέτει διαφορετικό ρόλο εντός του ιδρύματος και κάθε επιμέρους ρόλος μπορεί να διαθέτει διαφορετικά πόστα εργασίας ανάλογα με τις απαιτήσεις. Διαφορετική θέση εργασίας έχει και διαφορετικά καθήκοντα, τα οποία κάθε υπάλληλος είναι αρμόδιο να γνωρίζει άριστα και να τα εκτελεί σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διατάξεις και διαδικασίες. Επιπρόσθετα τα καθήκοντα φύλαξης των υπαλλήλων δεν περιορίζονται μόνο στην προστασία και επιτήρηση των κρατούμενων, αλλά αφορούν και την επιτήρηση της περιμετρικής ασφάλειας των φυλακών, καθώς και την φύλαξη των κρατούμενων που μεταβαίνουν στο γενικό νοσοκομείο της περιοχής. Γενικότερα, υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις σε κάθε βάρδια με συγκεκριμένα καθήκοντα για τους σωφρονιστικούς υπαλλήλους (Άρθρο 59 του Κανονισμού Λειτουργίας των Φυλακών) που ως κύρια καθήκοντα έχουν:

1. Να ερευνούν κάθε κρατούμενο που εισέρχεται ή βγαίνει από τη φυλακή, τα προσωπικά του αντικείμενα, τα ρούχα και τα επιτρεπόμενα τρόφιμα και αντικείμενα που παραδίδονται

από επισκέπτες ή αγοράζονται από τους ίδιους τους κρατούμενους μέσω των σωφρονιστικών υπηρεσιών.

2. Να διενεργούν σωματικές έρευνες, έρευνες σε προσωπικά αντικείμενα κρατουμένων και έρευνες στις εγκαταστάσεις του ιδρύματος.
3. Να συμμετέχουν σε τακτικές και μη έρευνες σε όλη τη φυλακή.

### **Νοσηλευτική και ιατρική περίθαλψη**

Κάθε σωφρονιστικό ίδρυμα οφείλει να παρέχει την ίδια ποιότητα νοσηλευτικής και ιατρικής περίθαλψης στους κρατούμενους στα ίδια επίπεδα με τον υπόλοιπο πληθυσμό (άρθρο 27 του Σωφρονιστικού Κώδικα [23]) σε 24ωρη βάση (άρθρο 3 του Κανονισμού Λειτουργίας του Σωφρονιστικού Κώδικα Ιδρυμάτων [24]). Κάθε κρατούμενος είναι αναγκαίο να εξετάζεται τόσο κατά την εισαγωγή του στο σωφρονιστικό ίδρυμα, όσο και περιοδικά για διαφύλαξη της ατομικής του υγείας. Κάθε σωφρονιστικό ίδρυμα διαθέτει κατάλληλο νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό, καθώς και τον βασικό εξοπλισμό για την παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

### **Εκπαίδευση κρατουμένων**

Είναι σημαντικό να παρέχετε κατάλληλη εκπαίδευση και να υπάρχουν επιμορφωτικά προγράμματα στα καταστήματα κράτησης για την συνεχή απόκτηση γνώσης των κρατουμένων. Η περαιτέρω επέκταση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε όλες τις φυλακές προβλέπεται από τον νόμο (4521/2018 [25]). Σύμφωνα με τον νόμο, ιδρύονται σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δημόσια ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και τμήματα εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας για την παροχή εκπαίδευσης στους κρατούμενους των σωφρονιστικών ιδρυμάτων. Οι ανάγκες σε εκπαιδευτικό προσωπικό καλύπτονται από προσωπικό του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Κοινωνικοί λειτουργοί και κοινωνιολόγοι που ανήκουν στη σωφρονιστική υπηρεσία διευκολύνουν και υποστηρίζουν εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Εφόσον ο κύριος στόχος αυτών των ιδρυμάτων είναι ο σωφρονισμός των κρατουμένων και η επιστροφή τους στην κοινωνία μετά το πέρας της ποινής του, είναι επιτακτική η ανάγκη το σωφρονιστικό προσωπικό να συμβάλει με όλα τα διαθέσιμα μέσα για να γίνει αρωγός σε αυτή την διαδικασία σεβόμενοι την ανθρωπινή αξιοπρέπεια των κρατουμένων.

### **Αναψυχή κρατουμένων**

Στο ίδιο μοτίβο με τα καθήκοντα για επιμόρφωση των κρατουμένων, είναι και η ψυχαγωγία και η αναψυχή αυτών ώστε να ενισχύεται η κοινωνική ευημερία και να προάγονται πτυχές που υποστηρίζουν την διαδικασία του σωφρονισμού. Τα σωφρονιστικά ιδρύματα οφείλουν να οργανώνουν διάφορες ψυχαγωγικές – πολιτιστικές δραστηριότητες, που ανατίθενται κυρίως σε κοινωνικούς λειτουργούς, ψυχολόγους και κοινωνιολόγους με τη συνεργασία εξωτερικού κοινού ή ιδιωτικά γραφεία ή ακόμα και από μόνιμο προσωπικό που θα στελεχώνει το εκάστοτε σωφρονιστικό ίδρυμα για να πετύχουν τους προαναφερθέντες στόχους.

## Προσωπική αρωγή κρατουμένων

Η συμβουλευτική, οι κοινωνικές επαφές, η ψυχολογική υποστήριξη κ.λπ. είναι επίσης ευθύνη κοινωνικών λειτουργών, ψυχολόγων και κοινωνιολόγων (μέλη του σωφρονιστικού προσωπικού, όπως ήδη αναφέρθηκε). Οι τοξικομανείς κρατούμενοι μπορούν να ζητήσουν συμβουλευτική και θεραπεία, η οποία παρέχεται σε ορισμένες φυλακές από εξωτερικούς οργανισμούς όπως το Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων και ο Οργανισμός κατά των Ναρκωτικών (και οι δύο εποπτεύονται από το Υπουργείο Υγείας). Μάλιστα υπάρχει ειδικό κέντρο αποκατάστασης για κρατούμενους φυλακών που είναι το Κέντρο Απεξάρτησης Τοξικομανών Κρατουμένων, που προσφέρεται θεραπευτικό πρόγραμμα που λειτουργεί και στελεχώνεται πλήρως από τη σωφρονιστική υπηρεσία (θεραπευτικό προσωπικό, σωφρονιστικό και περιμετρικό προσωπικό ασφαλείας).

## Προετοιμασία και διανομή φαγητού

Η σίτιση των κρατούμενων και του προσωπικού του εκάστοτε σωφρονιστικού ιδρύματος πραγματοποιείται από το εσωτερικό των υποδομών από κατάλληλο προσωπικό, το οποίο οφείλει κάθε ίδρυμα να διαθέτει. Τα τρόφιμα προετοιμάζονται και παραδίδονται τρεις φορές την ημέρα από ομάδες κρατουμένων των οποίων ο χρόνος εργασίας πηγαίνει για μείωση της περιόδου της ποινής που εκτίουν σε κράτηση, πριν από την υπό όρους αποφυλάκιση, και υπό την επίβλεψη μελών του προσωπικού της φυλακής (συνήθως σωφρονιστικό προσωπικό, κυρίως επαγγελματίες μάγειρες). Η παροχή επαρκούς ποιότητας και ποσότητας διατροφής για τους κρατούμενους αποτελεί υποχρέωση του κράτους (Άρθρο 32 του Σωφρονιστικού Κώδικα). Το φαγητό ελέγχεται καθημερινά από τον διευθυντή της φυλακής. Ο γιατρός της φυλακής συντάσσει το πρόγραμμα διατροφής σε εβδομαδιαία βάση και ορίζει ειδικές ή συμπληρωματικές δίαιτες σε μεμονωμένους κρατούμενους ή σε ειδικές ομάδες κρατουμένων ανάλογα με την κατάσταση της υγείας, τις ανάγκες και τις πεποιθήσεις τους.

### 2.3.3 Σωφρονιστικοί υπάλληλοι

Από τις διάφορες κατηγορίες προσωπικού των σωφρονιστικών υπαλλήλων που εργάζονται για την λειτουργία του ιδρύματος, κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει το προσωπικό φύλαξης, το οποίο είναι και αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι είναι αυτοί που τοποθετούνται στην πρώτη γραμμή φύλαξης των κρατούμενων και έχουν πολύ σημαντικό ρόλο απέναντι στην διαδικασία σωφρονισμού αυτών. Η εκπαίδευση τους πρέπει να είναι συνεχής και η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης αυτών να είναι αυστηρή και σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα ώστε να μπορεί να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος. Το προσωπικό αυτό επιλέγεται και προσλαμβάνεται μέσω διαγωνισμού ΑΣΕΠ, αφού αναρτηθεί σχετικό άρθρο στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, στο οποίο καθορίζονται για τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού. Τα κριτήρια αυτά αφορούν κυρίως την κατοχή πτυχίου, διπλώματος ή τίτλου σχετικής ειδικότητας φύλαξης από αρμόδιο φορέα ή τμήμα και την επιτυχή διεξαγωγή όλων των υγειονομικών εξετάσεων και αθλητικών και ψυχοτεχνικών διαδικασιών. Ειδικά το σκέλος των απαιτούμενων διαδικασιών και εξετάσεων κρίνεται υψίστης σημασίας, καθώς οι σωφρονιστικοί υπάλληλοι και γενικότερα το προσωπικό φύλαξης έρχεται σε άμεση επαφή με τους



κρατούμενους και οφείλεται να διασφαλίζεται τόσο η προσωπική ασφάλεια αυτών, όσο και του προσωπικού του σωφρονιστικού ιδρύματος.

Παράλληλα, από τον Ιανουάριο του 2023 έχει ιδρυθεί και λειτουργεί η Σχολή Σωφρονιστικών Υπαλλήλων Ελεώνα Θήβας [26], στην οποία πραγματοποιούνται επιμορφωτικά μαθήματα και σεμινάρια εκπαίδευσης των σωφρονιστικών υπαλλήλων, ενισχύοντας τόσο το θεωρητικό τους υπόβαθρο πάνω στους νόμους και τους κανονισμούς των σωφρονιστικών ιδρυμάτων και τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων αυτών, τους κανόνες δεοντολογίας και την διαχείριση κρίσεων εντός των φυλακών, όσο και τις γνώσεις του στον τομέα της ασφάλειας του προσωπικού και της ατομικής ασφάλειας μέσα από σεμινάρια αυτοάμυνας. Στόχος τέτοιων προγραμμάτων είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να διασφαλίζεται ο στόχος των σωφρονιστικών ιδρυμάτων και να επιταχύνεται και να πραγματοποιείται επιτυχώς η διαδικασία σωφρονισμού των κρατουμένων.

Επιπρόσθετα, και ανεξάρτητα από την εκπαίδευση, το προσωπικό φύλαξης διακρίνεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες και τα μέλη της κατατάσσονται με βάση την ιεραρχία που υπάρχει ανά βάρδια φύλαξης. Σε κάθε βάρδια υπάρχει το εξής προσωπικό:

- Αρχιφύλακας Α' και Β'
- Υπαρχιφύλακας Α' και Β'
- Φύλακες

Όλο το παραπάνω προσωπικό είναι επιχειρησιακά υπεύθυνο για την εσωτερική φύλαξη του καταστήματος κράτησης. Ως κύριο έργο έχουν τον έλεγχο των κρατουμένων και την διασφάλιση των κανονισμών λειτουργίας του ιδρύματος, την διεξαγωγή ερευνών σε κελιά, την τήρηση της τάξης και των κανονισμών λειτουργίας του ιδρύματος και την πρόληψη και καταστολή εγκληματικών πράξεων στους χώρους της φυλακής [21]. Οι αρχιφύλακες είναι υπεύθυνοι για την επιτήρηση του προσωπικού φύλαξης και της συνολικής κατάστασης του ιδρύματος ανά βάρδια. Καθοδηγούν τους υπαρχιφύλακες και δίνουν εντολές σε περιπτώσεις επεισοδίων ή έκτακτων αναγκών. Αναφέρονται στην διοίκηση του ιδρύματος για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει. Σε μεγαλύτερης έκτασης φυλακών ενδέχεται να υπάρχουν περισσότεροι του ενός αρχιφύλακες, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για κάθε πτέρυγα ξεχωριστά. Οι υπαρχιφύλακες κατατάσσονται ιεραρχικά πιο κάτω από τους αρχιφύλακες και έχουν αρμοδιότητες φύλαξης ανά τομέα του σωφρονιστικού ιδρύματος. Καθοδηγούν και επιβλέπουν τους φύλακες που βρίσκονται στους προκαθορισμένους χώρους φύλαξης και στο χώρο των κελιών. Σε περιπτώσεις μικρής έκτασης φυλακών ενδέχεται να αναλαμβάνουν και παράλληλα χρέη αρχιφύλακα βάρδιας. Τέλος, οι φύλακες βρίσκονται σε συγκεκριμένα σημεία φύλαξης και παρακολουθούν τους κρατούμενους για τυχόν ύποπτες ή παραβατικές συμπεριφορές. Έρχονται σε άμεση επαφή με τους κρατούμενους και δέχονται οδηγίες από τα ανώτερα κλιμάκια για την μεταφορά κρατουμένων ή τον έλεγχο αυτών.

## 2.4 Πρότυπα απόδοσης - αξιολόγησης προσωπικού

Τα πρότυπα απόδοσης είναι ένα σύνολο κριτηρίων που καθορίζονται από έναν οργανισμό που περιγράφουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης για τους υπαλλήλους του. Αυτά τα πρότυ-

πα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας ενός υπαλλήλου και για την παροχή ανατροφοδότησης για βελτίωση. Συνήθως τα πρότυπα απόδοσης είναι είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά. Τα ποιοτικά πρότυπα απόδοσης είναι πρότυπα απόδοσης που εστιάζουν στην ποιότητα της εργασίας ενός εργαζομένου και όχι στην ποσότητα. Τα ποιοτικά πρότυπα έχουν τυπικά υποκειμενικό χαρακτήρα και βασίζονται σε παρατηρήσεις της συμπεριφοράς και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του εργαζομένου. Παραδείγματα ποιοτικών προτύπων απόδοσης περιλαμβάνουν δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, προσοχή στη λεπτομέρεια, ομαδική εργασία και συνεργασία και προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Τα ποσοτικά πρότυπα απόδοσης, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνονται στην ποσότητα ή την παραγωγή της εργασίας ενός εργαζομένου και συχνά μετρώνται χρησιμοποιώντας αντικειμενικά δεδομένα ή μετρήσεις. Παραδείγματα ποσοτικών προτύπων απόδοσης περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους, όπως ποσοστά σφάλματος και χρόνο ολοκλήρωσης έργου. Σε πολλές περιπτώσεις, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά πρότυπα απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της συνολικής εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου. Ενώ τα ποσοτικά πρότυπα μπορεί να είναι πιο εύκολα μετρήσιμα, τα ποιοτικά πρότυπα είναι σημαντικά για την αξιολόγηση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και της ικανότητας ενός εργαζομένου να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους. Μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τους δύο τύπους προτύπων απόδοσης για να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης ενός εργαζομένου.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με αυτά τα καθιερωμένα πρότυπα απόδοσης. Συνήθως, αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τις διάφορες ομάδες εργασίας, την παρακολούθηση της προόδου του και την παροχή τακτικής ανατροφοδότησης για την απόδοσή του. Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί επίσης να περιλαμβάνει επίσημη ανασκόπηση της απόδοσης του εργαζομένου, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό της αποζημίωσης, των προαγωγών και άλλων ανταμοιβών. Τα συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και οι διαδικασίες αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό ποικίλλουν ανάλογα με τους στόχους, καθώς και τη φύση της εργασίας του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, υπάρχουν και αξιολόγηση του προσωπικού με την μορφή ατομικών ή ομαδικών συνεντεύξεων μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων αρχών. Σε αυτές τις περιπτώσεις γίνεται μια συζήτηση και υπάρχει ανάδραση (feedback) σχετικά με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί και την αποδοτικότητα του αξιολογούμενου στην πάροδο του χρόνου. Παράλληλα εξετάζονται και άλλες πτυχές, όπως είναι η επικοινωνία και η συνεργασία με τα μέλη της ομάδας εργασίας, η συνέπεια και εμφάνιση, καθώς και το ενδιαφέρον που παρουσιάζει ο αξιολογούμενος στην εξέλιξη του στα πλαίσια της ομάδας ή του οργανισμού.

Ωστόσο, ορισμένα κοινά στοιχεία των προτύπων απόδοσης και της αξιολόγησης περιλαμβάνουν τα κάτωθι:

- **Σαφώς καθορισμένες προσδοκίες και απαιτήσεις εργασίας:** Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα και επιτεύξιμα, με σαφείς κατευθυντήριες γραμμές επιτυχίας.
- **Τακτική ανατροφοδότηση:** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν τακτικά

σχόλια για την απόδοσή τους, τόσο όσον αφορά το τι κάνουν καλά όσο και το πού πρέπει να βελτιωθούν.

- **Στόχοι απόδοσης:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν σαφείς στόχους που να ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους του οργανισμού και να επανεξετάζονται και να ενημερώνονται τακτικά.
- **Μετρήσεις απόδοσης:** Οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν μια ποικιλία μετρήσεων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων ποσοτικών μετρήσεων όπως η παραγωγικότητα και η ποιότητα, καθώς και ποιοτικών μετρήσεων όπως η ομαδική εργασία και η επικοινωνία.
- **Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα:** Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαιη και αντικειμενική, με σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διαφανή διαδικασία για τον καθορισμό των ανταμοιβών και της αναγνώρισης.

Συνολικά, τα πρότυπα απόδοσης και η διαδικασία αξιολόγησης είναι κρίσιμα στοιχεία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, βοηθώντας να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά και ότι ο οργανισμός εκπληρώνει τους στόχους και τους στόχους του. Με βάση την αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να επιτευχθούν πιο εύκολα πολιτικές προαγωγών, μετακινήσεων ή απολύσεων και δίνει κίνητρα εξέλιξης του προσωπικού σε έναν οργανισμό. Παράλληλα ο εργαζόμενος γνωρίζει τους τομείς που ανταποκρίνεται αποδοτικά και τους τομείς που απαιτούν βελτίωση. Κάθε οργανισμός οφείλει να διαθέτει πρότυπα και διαδικασίες αξιολόγησης τόσο του προσωπικού, όσο και της διοίκησης και πρέπει να υπάρχουν σαφείς οδηγίες και αξιοκρατία για την εκπόνηση της διαδικασίας αξιολόγησης. Στον Δημόσιο τομέα, ακόμη και τα σωφρονιστικά ιδρύματα και το προσωπικό αυτών, το οποίο είναι αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας, υπάρχουν σαφείς οδηγίες, νομοθεσίες και υπουργικές αποφάσεις σύμφωνα με τις οποίες αξιολογείται το προσωπικό. Ο κύριος νόμος αξιολόγησης του προσωπικού του Δημοσίου είναι ο Νόμος 4369/2016 [27], σύμφωνα με τον οποίο θα γίνει θα διαμορφωθούν τα κατάλληλα πρότυπα αξιολόγησης.

## 2.5 Ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού

Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του, διατηρώντας παράλληλα την απόδοση των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα, είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Το σύστημα αυτό μπορεί να υλοποιηθεί σε τρία στάδια που είναι η ταυτοποίηση, η μέτρηση καθώς και η διαχείριση των επιδόσεων των εργαζομένων [28]. Η φάση της ταυτοποίησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως η βάση του συστήματος αξιολόγησης. Πρόκειται για τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης του οργανισμού, τα οποία είναι συνήθως προσαρμοσμένα στην ανάλυση της θέσης εργασίας του κάθε εργαζομένου. Τα πρότυπα αυτά θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων του οργανισμού. Ένας τρόπος διασφάλισης της αποτελεσματικότητας των στόχων αυτών είναι να ικανοποιούν την συνθήκη «SMART». Αυτό σημαίνει πως οι στόχοι θα πρέπει να είναι:

- **Specific:** Συγκεκριμένοι, δηλαδή κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει για να τους πετύχει.

- **Measurable:** Μετρήσιμοι, δηλαδή οι εργαζόμενοι να έχουν ένα μέτρο το οποίο καθορίζει πότε έχει επιτευχθεί ένας στόχος και πότε όχι.
- **Agreed:** Συμφωνημένοι, δηλαδή οι εργαζόμενοι συμφωνούν στο ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν.
- **Realistic:** Ρεαλιστικοί, δηλαδή να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες των εργαζομένων και τα μέσα που έχουν στην διάθεσή τους.
- **Time related:** Χρονικά προσδιορισμένοι, δηλαδή οι εργαζόμενοι να έχουν μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο στην διάθεσή τους για να τους επιτύχουν.

Κατά την φάση της μέτρησης οι προϊστάμενοι διεξάγουν τις αξιολογήσεις με σκοπό να διαπιστώσουν τον βαθμό απόδοσης των εργαζομένων. Οι αξιολογήσεις αυτές λαμβάνουν χώρα μια ή δυο φορές κάθε έτος και τα αποτελέσματά της συγκρίνονται πάντα με τα πρότυπα απόδοσης του εκάστοτε οργανισμού. Η συμμετοχή των υφισταμένων και προϊσταμένων στην διαδικασία αξιολόγησης κρίνεται υψίστης σημασίας, καθώς μέσα από αυτήν μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα και πληροφορίες, που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Έχοντας πάντα ως γνώμονα την δικαιοσύνη και την αμεροληψία, οι Αξιολογητές (προϊστάμενος-διευθυντής κ.ο.κ.) θα πρέπει να εξετάζουν αναλυτικά τις πηγές πληροφοριών σχετικά με τους στόχους που έχει επιτύχει ο κάθε εργαζόμενος, χρησιμοποιώντας παράλληλα παρόμοια ή ίδια πρότυπα και κριτήρια αξιολόγησης για υπαλλήλους που εκτελούν την ίδια ή παρόμοια εργασία [28].

Η τρίτη και τελευταία φάση της υλοποίησης του συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνει της διαχείριση των αποτελεσμάτων της αμέσως προηγούμενης φάσης. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με την μορφή μιας συνέντευξης, στην οποία οι προϊστάμενοι ή διευθυντές συζητούν με τους εργαζομένους τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Σκοπός είναι μέσα από αυτήν την συζήτηση τα ανώτερα κλιμάκια να βοηθήσουν τα κατώτερα να εντοπίσουν τα λάθη ή τις προβληματικές εργασίες, με σκοπό να τις βελτιώσουν και να εναρμονισθεί μελλοντικά η εργασία τους με τα πρότυπα απόδοσης του οργανισμού. Συνεπώς γίνεται λόγος για μια διαδικασία προσανατολισμένη στο μέλλον και όχι στο παρελθόν, ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού.

## Κεφάλαιο 3

### Ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας

---

Προκειμένου να μπορέσουν να σχεδιασθούν τα κατάλληλα πρότυπα απόδοσης για μια θέση εργασίας, θα πρέπει πρώτα να εντοπισθούν και να καταγραφούν όλες οι λεπτομέρειες που αφορούν την συγκεκριμένη θέση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την περιγραφή και την ανάλυση θέσεως εργασίας. Η παρούσα εργασία δεν εστιάζει σε όλες της θέσεις εργασίας ενός σωφρονιστικού ιδρύματος, αλλά επικεντρώνεται σε εκείνη του φύλακα. Συνεπώς στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράφει και θα αναλυθεί η περίπτωση των φυλάκων.

#### 3.1 Ορισμός της ανάλυσης θέσεως εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας ορίζεται ως την διαδικασία της συλλογής, καταγραφής και ανάλυσης όλων των απαραίτητων πληροφοριών για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας [29]. Ο ρόλος της διαδικασίας αυτής είναι διττός, καθώς μέσω αυτής μπορούν από την μια να προσδιορισθεί το σύνολο των καθηκόντων που αναλογούν σε κάθε εργαζόμενο και ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων αυτών. Πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία που αποσκοπεί στον προσδιορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτείται να έχει ένας εργαζόμενος, ώστε να ανταποκριθεί στις εργασιακές του υποχρεώσεις. Επιπλέον μέσα από αυτήν την διαδικασία διευκρινίζονται οι λεπτομερείς σχετικά με τις βασικές λειτουργίες, τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα, τον χρόνο υλοποίησης και τις συνθήκες εκτέλεσης μιας εργασίας [28].

#### 3.2 Βασικά στοιχεία μιας ανάλυσης θέσης εργασίας

Τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται μια ανάλυση θέσης εργασίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες. Υπάρχουν πολλές εκδοχές κατάταξης, από τις οποίες προκύπτουν άλλοτε 2, άλλοτε 3 και άλλοτε 4 κατηγορίες συστατικών στοιχείων, ανάλογα με τον τρόπο προσέγγισης κάθε φορά. Σύμφωνα με τους Brannick & Lennie η κατάταξη αυτή περιλαμβάνει τις κατηγορίες των ειδών των δεδομένων που συλλέγονται, των τρόπων με τον οποίον αυτά έχουν συλλεχθεί, τις πηγές από όπου αντλήθηκαν και των κατηγοριών ανάλυσής τους. Ως δεδομένα θεωρούνται οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από κάθε δυνατή πηγή, όπως για παράδειγμα την δομή του οργανισμού στον οποίο ανήκει η θέση εργασίας, τα πρότυπα που πρεσβεύει, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει, τον εξοπλισμό του κ.ο.κ [30]. Συνεπώς έχουμε την περίπτωση των τεσσάρων κατηγοριών, η οποία φαίνεται να εστιάζει μόνο στα

δεδομένα σχετικά με την θέση εργασίας. Μία άλλη πιο συγκεντρωτική προσέγγιση, εκείνη των Noe et.al., προσδιορίζει δύο βασικές κατηγορίες στοιχείων που είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας και οι προδιαγραφές της. Οι προδιαγραφές μιας θέσεως εργασίας είναι το σύνολο των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν προκύψει μέσα από μια ανάλυση και έχουν αποτυπωθεί σε ένα έγγραφο. Το έγγραφο αυτό περιγράφει τι ακριβώς κάνει ο εργαζόμενος, με ποιον τρόπο και υπό ποιες συνθήκες [31]. Πολλές φορές βέβαια τέτοιους είδους έγγραφα είναι δυσνόητα, με αποτέλεσμα να μην γίνονται άμεσα διακριτές οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Θα ήταν λοιπόν συνετό και επιθυμητό, το έγγραφο αυτό να είναι απλά διατυπωμένο και ευανάγνωστο, έτσι ώστε ο καθένας, ακόμη και ένας άνθρωπος που δεν έχει σχέση και δεν έχει εργασθεί ποτέ στην συγκεκριμένη θέση, να μπορεί να διακρίνει τις απαιτήσεις της [28]. Η προσέγγιση η οποία φαίνεται να περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία μιας ανάλυσης θέσεως εργασίας, είναι εκείνη των τριών κατηγοριών. Σύμφωνα με αυτήν η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελείται από τα εξής στοιχεία [32]:

- **Περιεχόμενο εργασίας:** Πρόκειται για τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις καθημερινές και περιστασιακές-περιοδικές δραστηριότητες μιας θέσης εργασίας. Σε αυτήν την κατηγορία κατατάσσονται οι ευθύνες και τα καθήκοντα μιας θέσης εργασίας, ο απαιτούμενος εξοπλισμός καθώς και το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.
- **Πλαίσιο εργασίας:** Περιλαμβάνει τις εργασιακές συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελεί τα καθήκοντά του ένας εργαζόμενος, όπως για παράδειγμα τις περιβαλλοντικές συνθήκες, την αλληλεπίδρασή του με συναδέλφους στο ίδιο τμήμα/πόστο ή σε κάποιο άλλο, καθώς και την επιτήρηση που δέχεται κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
- **Απαιτήσεις εργασίας:** Είναι όλα εκείνα τα στοιχεία και χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο, προκειμένου να μπορέσει να στελεχώσει αποτελεσματικά και πλήρως αποδοτικά την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πρόκειται ουσιαστικά για τις προδιαγραφές που αναφέρονται και παραπάνω, στις οποίες μπορεί να συμπεριλαμβάνονται και η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η εργασιακή (και μη) εμπειρία του ατόμου, καθώς και οι απαιτήσεις του σε προσωπικό επίπεδο.

### 3.3 Τύποι ανάλυσης θέσης εργασίας

Μέσα από την διαδικασία της ανάλυσης θέσης εργασίας, σκοπός είναι να εντοπισθούν τα μοναδικά της χαρακτηριστικά που την κάνουν να διαφέρει από οποιαδήποτε άλλη. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την διαδικασία αυτή μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες για την διαδικασία του επανασχεδιασμού μιας θέσης εργασίας. Ωστόσο ο βασικός της σκοπός είναι να γίνει αντιληπτό τι ακριβώς κάνει ένας εργαζόμενος σε αυτήν την θέση και ποιες ικανότητες πρέπει να διαθέτει, ώστε να ασχέι την εργασία του όπως ακριβώς αυτή έχει σχεδιασθεί.

Υπάρχουν δύο τύποι ανάλυσης θέσεως εργασίας, οι οποίοι διαχωρίζονται ανάλογα το είδος των πληροφοριών που συλλέγονται. Ο πρώτος ονομάζεται ανάλυση θέσης εργασίας βάσει εργασιών και είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται κατά κόρον από τους εργαζόμενους στα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στις εργασίες, στα καθήκοντα, και τις ευθύνες που σχετίζονται με την θέση εργασίας. Με τον όρο εργασία



ορίζεται μια ξεχωριστή, αναγνωρίσιμη εργασιακή δραστηριότητα που αποτελείται από συγκεκριμένες ενέργειες, ενώ με τον όρο καθήκον ένα μεγαλύτερο εύρος εργασιών, αποτελούμενο από επιμέρους εργασίες που εκτελούνται από έναν εργαζόμενο. Για παράδειγμα αν ένα από τα καθήκοντα του προϊσταμένου ενός τμήματος είναι να διεξάγει τις συνεντεύξεις των υποψηφίων εργαζομένων, ένα από τις επιμέρους εργασίες του είναι να θέτει ερωτήσεις σε αυτούς. Τέλος ο όρος ευθύνες περιλαμβάνει την υποχρέωση των εργαζομένων να εκτελούν συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα [33].

Ο δεύτερος τύπος ονομάζεται ανάλυση θέσης εργασίας βάσει ικανοτήτων. Εδώ, σε αντίθεση με την πρώτη περίπτωση, όπου η προσοχή του αναλυτή επικεντρώνεται στον εντοπισμό των εργασιών, καθηκόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με μια θέση εργασίας, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί αυτές τις γνώσεις και δεξιότητες. Οι ικανότητες ενός εργαζομένου αποτελούν ουσιαστικά τις δυνατότητές του, που μπορούν να συνδέονται με την βελτίωση της απόδοσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν κάποιες πτυχές της ανάλυσης ικανοτήτων σε διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι κυριότερες από αυτές τις δραστηριότητες είναι η γνωστοποίηση των επιθυμητών συμπεριφορών στους εργαζομένους, η αύξηση του επιπέδου ικανότητας του οργανισμού (τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο) και η επισήμανση των ατομικών ικανοτήτων του καθενός, με σκοπό να ενισχυθούν ή να αυξηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού.

Η έννοια των ικανοτήτων μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, ανάλογα με την φύση των δραστηριοτήτων του. Οι τεχνικές ικανότητες για παράδειγμα, αναφέρονται σε συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων όπως είναι η δεξιότητα χρήσης εξειδικευμένου λογισμικού σχεδιασμού ιστοσελίδων από έναν εργαζόμενο στον τομέα της πληροφορικής. Οι συμπεριφορικές ικανότητες από την άλλη συναντώνται κυρίως σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως η παροχή υπηρεσιών ή η διαχείριση και οργάνωση. Τέτοιες δεξιότητες είναι η ηγεσία, η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα, η αποφασιστικότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα κ.ο.κ.

Η ανάλυση θέσης εργασίας βάσει ικανοτήτων στοχεύει επίσης στον εντοπισμό ορισμένων μη εμφανών παραγόντων, οι οποίοι συχνά αποδεικνύονται πολύ σημαντικοί για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης του οργανισμού. Για παράδειγμα πολλοί προϊστάμενοι αναφέρονται στις ικανότητες των εργαζομένων, χωρίς ωστόσο να μπορούν να προσδιορίσουν τι ακριβώς εννοούν με τον όρο αυτό. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιεί μια σειρά από τεχνικές και μεθοδολογίες για να βοηθήσει τους προϊσταμένους να εκφράσουν μέσα από παραδείγματα την έννοια των ικανοτήτων ενός εργαζομένου και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού

### 3.4 Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών

Παραδοσιακά χρησιμοποιείται μια πληθώρα μεθόδων συλλογής πληροφοριών κατά την ανάλυση θέσεως εργασίας, καθώς οι ανάγκες και οι διαθέσιμοι πόροι του κάθε οργανισμού για την διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας διαφέρουν. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, θα πρέπει να βασίζεται στον σκοπό για τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι συλλεγόμενες πληροφορίες και στην προσέγγιση που θα ήταν καταλληλότερη για τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Οι συνηθέστεροι μέθοδοι είναι οι εξής [34]:

- **Ερωτηματολόγια:** Τα ερωτηματολόγια είναι συνήθως ο οικονομικότερος και ταχύτερος τρόπος συλλογής πληροφοριών. Ο αναλυτής διαμοιράζει ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των εργαζομένων στην εξεταζόμενη θέση εργασίας και εκείνοι καλούνται να ονομάσουν τις εργασίες που εκτελούν. Ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί η ευχέρεια έκφρασης των εργαζομένων να είναι σε χαμηλό επίπεδο, πράγμα που καθιστά την μέθοδο αυτή λιγότερο αποτελεσματική. Επίσης, ορισμένοι εργαζόμενοι υπάρχει πιθανότητα να υπερβάλλουν σχετικά με την σημασία των εργασιών που εκτελούν, ισχυριζόμενοι ότι αναλαμβάνουν πολύ μεγαλύτερες ευθύνες από αυτές που στην πραγματικότητα αναλαμβάνουν.
- **Παρατήρηση:** Ερησιμοποιώντας την μέθοδο της παρατήρησης, ο αναλυτής παρακολουθεί τους εργαζομένους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και στην συνέχεια συντάσσει μια σχετική αναφορά. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε περιπτώσεις εργασίας χειρωνακτικής φύσεως, όπως εκείνη του χειριστή μηχανημάτων. Μπορεί επίσης να βοηθήσει τον αναλυτή να εντοπίσει μια διασύνδεση μεταξύ των φυσικών και νοητικών διεργασιών. Η παρατήρηση από μόνη της χαρακτηρίζεται συνήθως ως ανεπαρκής, ειδικά στην περίπτωση μιας θέσεως εργασίας όπου υπερσχύουν οι διανοητικές ικανότητες.
- **Συνεντεύξεις:** Μια πολύ καλή εικόνα σχετικά με την θέση εργασίας, μπορεί να δημιουργηθεί και μέσα από την διεξαγωγή συνεντεύξεων τόσο στους εργαζομένους όσο και στους προϊστάμενους τους. Συνήθως ο αναλυτής διεξάγει την συνέντευξη πρώτα στον εργαζόμενο, βοηθώντας τον να περιγράψει τα καθήκοντά του. Στην συνέχεια έρχεται σε επαφή με τον προϊστάμενο προκειμένου να αντλήσει περεταίρω πληροφορίες, να ελέγξει την εγκυρότητα των πληροφοριών που απέσπασε από τον εργαζόμενο ή και να διασαφηνίσει ορισμένα σημεία, αν αυτό απαιτείται.
- **Καταγραφές εργαζομένων:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πληροφορίες για την ανάλυση θέσης εργασίας μπορούν να συλλεχθούν μέσα από την καταγραφή των καθημερινών εργασιών και δραστηριοτήτων σε ένα ημερολόγιο ή ένα αρχείο καταγραφής από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Με αυτήν την μέθοδο μπορεί να αποφευχθεί το φαινόμενο της υπερβολής των εργαζομένων και να επιτευχθεί η κατανόηση των εργασιών και καθηκόντων που περιλαμβάνουν πολύ εξειδικευμένες θέσεις εργασίας, όπως εκείνη του ψυχοθεραπευτή.

### 3.5 Περιγραφή θέσης εργασίας

Οι πληροφορίες που προκύπτουν μέσα από μία ανάλυση θέσης εργασίας, είναι πολύ σημαντικές για την περιγραφή της. Είναι πολύ βασικό η περιγραφή θέσης εργασίας να είναι όχι μόνο σχετική με την εξεταζόμενη θέση, αλλά ταυτόχρονα και όσο πιο ακριβής γίνεται. Θα πρέπει να καθορίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια τί αναμένεται από τους εργαζόμενους να κάνουν, πώς θα το κάνουν και υπό ποιες συνθήκες. Το περιεχόμενο μιας περιγραφής θέσης



εργασίας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το σκοπό για τον οποίον διεξάγεται. Κατά κανόνα μια περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες [13]:

1. **Ταυτοποίηση της εργασίας:** στην ενότητα αυτή περιλαμβάνεται τίτλος τις θέσεις εργασίας, το τμήμα στο οποίο υπάγεται και οι άμεσες ιεραρχικές της σχέσεις.
2. **Ημερομηνία διεξαγωγής της ανάλυσης θέσης εργασίας:** Η συγκεκριμένη ημερομηνία αναφέρεται και στην περιγραφή θέσης εργασίας, προκειμένου να εντοπισθούν τυχών πρόσφατες αλλαγές, αποφεύγοντας έτσι την περίπτωση μιας ανακριβούς περιγραφής.
3. **Περίληψη εργασίας:** Παρέχεται συνήθως σε μία παράγραφο μία γενική ανασκόπηση της εργασίας.
4. **Καθήκοντα εργασίας:** Αποτελούν το κυρίως μέρος της περιγραφής εργασίας. Καθένα από τα καθήκοντα περιγράφεται συνήθως με μία πρόταση η οποία ξεκινάει με ένα ρήμα (π.χ. λαμβάνει, εκτελεί κλπ.).
5. **Προδιαγραφές:** Αποτελούν τα ελάχιστα (και όχι τα ιδανικά) προσόντα που απαιτούνται για μια θέση εργασίας. Οι υπερβολικά υψηλές προδιαγραφές, μπορούν να οδηγήσουν σε προβλήματα, όπως τις αυξημένες απαιτήσεις των εργαζομένων όσον αφορά τις οικονομικές τους απολαβές ή τον αποκλεισμό πραγματικά ικανών εργαζομένων για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, επειδή δεν πληρούν τις εξωπραγματικές προδιαγραφές που έχει θέσει ο οργανισμός.

### 3.6 Ανάλυση της θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης

Η διαδικασία της ανάλυσης θέσης εργασίας ξεκινά πάντα με την συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών. Από τις προαναφερόμενες μεθόδους της ενότητας 3.4, στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε να εφαρμοσθεί η μέθοδος της συνέντευξης. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποιο επίσημο έγγραφο που να αναφέρει ποια είναι τα καθήκοντα ενός φύλακα, συνεπώς ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου ίσως να μην είχε την επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Αντιθέτως, μέσω της συνέντευξης ο εργαζόμενος μπορεί να περιγράψει με δικά του λόγια τις καθημερινές του εργασίες και στην συνέχεια μέσα από αυτήν την περιγραφή να προκύψει μια λίστα καθηκόντων που αντιστοιχούν σε αυτές τις εργασίες. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε σε έναν φύλακα ο οποίος εργάζεται στο Κατάστημα Κράτησης Χανίων που βρίσκεται στην περιοχή της Αγιάς. Στον παρακάτω Πίνακα 3.1 αναφέρονται αναλυτικά τα στοιχεία της συνέντευξης. Για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων, ο φύλακας επέλεξε να μην αναφέρεται το όνομά του στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων:

Για τους σκοπούς της συνέντευξης συντάχθηκε από τον αναλυτή μία λίστα από ερωτήσεις, οι οποίες εκτιμήθηκε πως θα οδηγήσουν στην συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών για την διεξαγωγή της ανάλυσης θέσης εργασίας. Για την διευκόλυνση της διαδικασίας της ανάλυσης θέσης εργασίας, όλη η συνέντευξη ηχογραφήθηκε με την σύμφωνη γνώμη φυσικά του εργαζομένου. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις με την σειρά που τέθηκαν στον εργαζόμενο και οι απαντήσεις που έδωσε. Η κάθε ερώτηση επισημαίνεται με

Πίνακας 3.1: Στοιχεία συνέντευξης

Ημερομηνία συνέντευξης	12/06/2023
Τόπος συνέντευξης	Κατάστημα Κράτησης Αγίας
Διάρκεια συνέντευξης	60 λεπτά
Ονοματεπώνυμο αναλυτή	Μανούσος Μπραουδάκης
Ονοματεπώνυμο εργαζομένου	X.E.

το κεφαλαίο γράμμα Ε και η κάθε απάντηση με το κεφαλαίο γράμμα Α, όπως παρουσιάζονται στους Πίνακες 3.2 και 3.3.

Από τις πληροφορίες που προέκυψαν μέσα από την συνέντευξη προκύπτουν κάποιες παραδοχές σχετικά με την θέση εργασίας του φύλακα. Η σημαντικότερη από αυτήν είναι πως υπάρχουν 5 διαφορετικά πόστα, εκείνα του προϊσταμένου βαρδιών, του θυρωρού, του φύλακα control room, του φύλακα γενικών υπηρεσιών και του φύλακα πτέρυγας. Καθένα από αυτά τα πόστα έχει διαφορετικά καθήκοντα και το μόνο καθήκον που φαίνεται να είναι κοινό είναι ο έλεγχος των κελιών που γίνεται κάθε εβδομάδα από όλους τους φύλακες ανεξαρτήτου πόστου.

Επίσης οι φύλακες εναλλάσσονται στα πόστα σύμφωνα με τις οδηγίες του εκάστοτε προϊσταμένου βάρδιας. Συνεπώς κάθε υπάλληλος ασκεί εκ περιτροπής και τα 5 πόστα του φύλακα. Εξάιρεση αποτελεί μια ομάδα φυλάκων οι οποίοι έχουν οριστεί ως προϊστάμενοι βαρδιών από τον αρχιφύλακα ή τον διευθυντή. Ωστόσο αν δεν υπάρχει κάποιος διαθέσιμος εκ των προϊσταμένων βαρδιών (άδεια, εργασία σε κάποια άλλη βάρδια μέσα στην ημέρα), τότε τα καθήκοντα αυτά μπορεί να τα ασκήσει και ένας απλός φύλακας.

Μια ακόμη σημαντική παραδοχή, έχει να κάνει με τα απαιτούμενα και τα επιθυμητά προσόντα ενός φύλακα. Σύμφωνα με τον υπάλληλο αλλά και την σχετική προκήρυξη, ένας πολίτης για να μπορέσει να διορισθεί ως φύλακας θα πρέπει να είναι Έλληνας ή αλλοδαπός που γνωρίζει πολύ καλά την γλώσσα, να έχει απολυτήριο λυκείου, να έχει ύψος τουλάχιστον 1,70μ για τους άνδρες και 1,60μ για τις γυναίκες, να μην έχει διαπράξει αξιόποινες πράξεις (κώλυμα διορισμού) και να επιτύχει στις αθλητικές και ψυχομετρικές δοκιμασίες και στις ιατρικές εξετάσεις. Όλα τα παραπάνω αποτελούν τα απαιτούμενα προσόντα. Ωστόσο σε περίπτωση που κάποιος πολίτης κατέχει κάποιο πτυχίο ξένων γλωσσών, έχει εργασθεί στο παρελθόν σε παρόμοια φύσης εργασία, κατέχει πιστοποίηση γνώσης χειρισμού υπολογιστών ή έχει υπηρετήσει στις ειδικές δυνάμεις, συγκεντρώνει κάποια μόρια και έχει περισσότερες πιθανότητες να διορισθεί. Συνεπώς όλα αυτά κατατάσσονται στα επιθυμητά προσόντα ενός φύλακα.

Εκτός από τα αναφερόμενα στην προκήρυξη προσόντα, μέσα από την συνέντευξη και την φύση της εργασίας του φύλακα, προκύπτουν και κάποιες ικανότητες ζωτικής σημασίας για την εργασία του. Όπως ανέφερε ο υπάλληλος στην συνέντευξη, ο φύλακας πτέρυγας είναι αρμόδιος για να ικανοποιήσει κάθε αίτημα των κρατουμένων. Πολλές φορές το αίτημα αυτό γίνεται με αρκετά επιθετικό και απότομο τρόπο, ή είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί. Σε αυτήν την περίπτωση ο φύλακας θα πρέπει να διατηρεί την ψυχραιμία του και να κατευνάζει τον κρατούμενο προσπαθώντας παράλληλα να του εξηγήσει για ποιόν λόγο δεν μπορεί να ικανοποιηθεί το αίτημά του. Επίσης όλοι οι φύλακες θα πρέπει να είναι εξαιρετικά παρατηρητικοί και να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, καθώς οποιαδήποτε ύποπτη κίνηση θα πρέπει να διερευνάται άμεσα ώστε να αποφεύγονται περιστατικά βίας ή να εντοπίζονται απαγορευμένα

αντικείμενα.

Από όσα ανέφερε στην συνέντευξη ο υπάλληλος, μπορεί να γίνει μια παραδοχή σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Όσον αφορά τις σωματικές απαιτήσεις οι φύλακες πτέρυγας και γενικών καθηκόντων αλλά και ο προϊστάμενος βαρδιών, απαιτείται να κινούνται συνεχώς στην προσπάθεια τους να εποπτεύουν τους κρατούμενους οι πρώτοι και τους φύλακες ο τελευταίος. Συνεπώς υπόκεινται σε ορθοστασία και συνεχόμενο περπάτημα. Όσον αφορά τους φύλακες πτέρυγας, εκείνοι καταπονούνται σωματικά και από την διανομή του φαγητού και των φαρμάκων καθώς το βάρος για τις μερίδες 40 κελιών είναι αρκετό. Κατόπιν ο φύλακας του ζοντρολ ροομ πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί τις κινήσεις των κρατουμένων μέσα από μία οθόνη, κάτι που επιβαρύνει σίγουρα την όραση του, μέσω της έκθεσης στην ακτινοβολία που εκπέμπει η οθόνη. Εκτός από τις σωματικές απαιτήσεις, υπάρχουν και οι επικοινωνιακές. Αυτές προκύπτουν μέσα από την απαίτηση που υπάρχει για συνεχή επικοινωνία των υπαλλήλων μεταξύ τους αλλά και με τους κρατούμενους και για συνεχή παρατήρηση και εποπτεία των κρατουμένων.

Τέλος, μια αντίστοιχη παραδοχή μπορεί να γίνει και για τους κινδύνους με τους οποίους δυνητικά μπορούν να έρθουν αντιμέτωποι φύλακες. Όπως ανέφερε ο υπάλληλος, κατά την διαδικασία των μεταγωγών πολλοί κρατούμενοι αρνούνται να παραδώσουν τα απαγορευμένα αντικείμενα που φέρουν. Σε αυτήν την περίπτωση αναγκάζεται ο υπάλληλος να τους τα αποσπάσει, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε σωματικό διαπληκτισμό και τραυματισμό του υπαλλήλου. Αντίστοιχος τραυματισμός μπορεί να επέλθει στην προσπάθεια των υπαλλήλων να κατευνάσουν τους τσακωμούς μεταξύ των κρατουμένων, οι οποίοι όπως αναφέρθηκε πολλές φορές οδηγούν σε τραυματισμό ή ακόμη και σε θάνατο. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει και ο κίνδυνος ενός ατυχήματος, καθώς ο υπάλληλος θα πρέπει να μεταβεί άμεσα στο σημείο του συμβάντος, το οποίο μπορεί να λαμβάνει χώρα σε διαφορετικό όροφο από αυτόν που βρίσκεται εκείνος. Τέλος ενέχει και ο κίνδυνος των ορθοπεδικών ή οφθαλμολογικών προβλημάτων λόγω της ορθοστασίας των υπαλλήλων και την συνεχόμενη έκθεση τους σε οθόνες. Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, προκύπτουν οι Εικόνες 3.1, 3.1 και 3.1, οι οποίες παρουσιάζουν την νάλυση της θέσης εργασίας του φύλακα του καταστήματος φύλαξης στις φυλακές της Αγιάς.

### 3.7 Περιγραφή θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης

Έχοντας ήδη εκπονήσει την παραπάνω ανάλυση, μπορεί να γίνει πλέον και η περιγραφή της θέσης εργασίας του φύλακα. Όπως αναφέρεται και στην ενότητα 3.5 η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει 5 βασικά στοιχεία που είναι η ταυτοποίηση της εργασίας, η ημερομηνία διεξαγωγής της ανάλυσης, η περίληψη, τα καθήκοντα και οι προδιαγραφές της. Όλα αυτά φαίνονται αναλυτικά στις Εικόνες 3.4 και 3.5.

Πίνακας 3.2: Ερωτήσεις - Απαντήσεις συνέντευξης (1/2)

E: Ποιος πιστεύετε πως είναι ο σκοπός της θέσης εργασίας;
A: Σκοπός της θέσης εργασίας είναι η εποπτεία της λειτουργίας του καταστήματος κράτησης, η μεταχείριση των κρατουμένων βάσει των δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και των καθηκόντων τους. Γενικότερα ο σκοπός της θέσης είναι η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του καταστήματος κράτησης.
E: Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να εργασθεί κάποιος ως φύλακας; Τι τεστ περάσατε για να επιλεχθείτε;
A: Η πρόσληψη των φυλάκων γίνεται μέσω διαγωνισμού ΑΣΕΠ. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι Έλληνες, ή αν είναι αλλοδαποί να γνωρίζουν πολύ καλά την ελληνική γλώσσα, να είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, να είναι υγιείς, να έχουν ύψος τουλάχιστον 1,70μ οι άνδρες και 1,60μ οι γυναίκες, να μην έχουν κώλυμα διορισμού και οι άνδρες να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις. Κάθε υποψήφιος συγκεντρώνει έναν αριθμό μορίων ανάλογα με τον βαθμό απολυτηρίου, τα πτυχία ξένων γλωσσών που κατέχουν, την πιστοποιημένη γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και η υπηρετήση στις ειδικές δυνάμεις. Οι υποψήφιοι που τελικά επιλέγονται στην συνέχεια υποβάλλονται σε αθλητικές δοκιμασίες που περιλαμβάνουν άλμα εις μήκος, άλμα εις ύψος, 1800μ τρέξιμο και ρίψη σφαίρας. Κατόπιν όσοι επιτύχουν και σε αυτές τις δοκιμασίες υποβάλλονται σε ιατρικές και ψυχοτεχνικές εξετάσεις.
E: Απαιτούνται κάποιες τεχνικές ή ιδιαίτερες γνώσεις για να εργασθεί κάποιος ως φύλακας;
A: Πέρα από τα τυπικά προσόντα δεν απαιτείται κάτι άλλο. Ωστόσο κάποιες γνώσεις όπως οι ξένες γλώσσες διευκολύνουν αρκετά την καθημερινή εργασία μας, καθώς περίπου το 80% των κρατουμένων δεν είναι Έλληνες.
E: Πέρασατε κάποια εκπαίδευση; Περιγράψτε την με δικά σας λόγια.
A: Η εκπαίδευση μας διήρκεσε 2 μήνες και διεξήχθη στον Κορυδαλλό. Περιελάβανε καθημερινά γυμναστική και θεωρητικά μαθήματα στα οποία εξεταστήκαμε μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Δύο φορές την εβδομάδα εκτελούσαμε υπηρεσία στο κατάστημα κράτησης Κορυδαλλού, προκειμένου να εξοικειωθούμε με το αντικείμενο της δουλειάς μας.
E: Ποιες ημέρες την εβδομάδα και πόσες ώρες κάθε ημέρα εργάζεστε;
A: Η εργασία μας είναι πενθήμερη και εξάωρη. Επειδή η φύλαξη της φυλακής είναι 24ωρη, εργαζόμαστε και τα σαββατοκύριακα και τις αργίες.
E: Εργάζεστε σε βάρδιες; αν ναι τι ωράρια;
A: Οι βάρδιες της ημέρας είναι 4 και η ημέρα χωρίζεται σε 4 εξάωρα ως εξής: 08:00-14:00, 14:00-20:00, 20:00-02:00, 02:00-08:00
E: Περιγράψτε μιας τυπική βάρδια σας με όλα ης τα καθημερινά καθήκοντα με δικά σας λόγια.
A: Κατά την είσοδό μας στην φυλακή περνάμε στο θυρωρείο σωματικό έλεγχο και έλεγχο ακτινών x-ray. Στην συνέχεια εισερχόμαστε στην φυλακή και αναλαμβάνουμε ενυπόγραφα (σε ένα βιβλίο) βάρδια και κατευθυνόμαστε στο πόστο που μας έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο βάρδιας. Κάθε πόστο έχει διαφορετικά καθήκοντα. Ένα από τα πόστα είναι ο θυρωρός, οποίος καταγράφει την είσοδο και την έξοδο κάθε ατόμου από την φυλακή, και πραγματοποιεί τον σωματικό έλεγχο και τον έλεγχο x-ray. Ένα άλλο πόστο είναι το control room, όπου βρίσκονται όλες οι κάμερες της φυλακής και ελέγχεται η είσοδος των κρατουμένων σε όλες τις πτέρυγες της φυλακής με ηλεκτρομαγνητικές κλειδαριές που ανοίγουν πατώντας ένα κουμπί από το control room. Ένα ακόμη πόστο είναι ο φύλακας γενικών υπηρεσιών που συνοδεύει τους κρατουμένους να μεταβούν οπουδήποτε απαιτείται (ιατρείο, οδοντιατρείο, γραμματεία κ.λπ). Επίσης σε περίπτωση μεταγωγής κάποιου κρατουμένου ο οποίος θα παραμείνει προσωρινά στο κατάστημα κράτησης, ο φύλακας γενικών υπηρεσιών παραλαμβάνει τον κρατούμενο, τον καταγράφει, τον ελέγχει και του χρεώνει είδη ιματισμού και εστίασης. Τέλος υπάρχει το πόστο του φύλακα πτέρυγας. Το κατάστημα κράτησης Αγιάς έχει 5 πτέρυγες, η καθεμία από τις οποίες αποτελείται από 2 ακτίνες, την Α και την Β. Η θέση του φύλακα είναι σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο με τζάμι ανάμεσα σε αυτές τις δύο ακτίνες. Ο φύλακας πτέρυγας είναι υπεύθυνος για την διατήρηση της τάξης στην πτέρυγα, την καταμέτρηση των κρατουμένων και την διανομή του φαγητού τους και της φαρμακευτικής τους αγωγής.

Πίνακας 3.3: Ερωτήσεις - Απαντήσεις συνέντευξης (2/2)

Ε: Υπάρχουν ιδιαίτερες εργασίες ή καθήκοντα που εκτελούνται περιστασιακά: (π.χ. μια φορά την εβδομάδα, τον μήνα κ.λπ.)	
Α: Κάθε εβδομάδα πραγματοποιείται έλεγχος στα κελιά μίας ακτίνα μιας πτέρυγας. Κάθε ακτίνα περιλαμβάνει 20 κελιά και ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται από τους φύλακες της πρωινής (08:00-14:00) και μεσημεριανής (14:00-20:00) βάρδιας. Αυτός ο έλεγχος εκτελείται κάθε εβδομάδα εκτός εάν υπάρξει κάποια καταγγελία για απαγορευμένα αντικείμενα σε κάποιο κελί (όπως οινοπνευματώδη ποτά), οπότε και εκτελείται αμέσως έλεγχος στο συγκεκριμένο κελί.	
Ε: Ποια είναι η πιο δύσκολη-απαιτητική εργασία;	
Α: Ο φύλακας πτέρυγας είναι ένα από τα πιο απαιτητικά πόστα. Κάθε φύλακας πτέρυγας είναι υπεύθυνος για την διαχείριση 120 κρατουμένων, καθέναν από τους οποίους μπορεί να έχει κάποιο αίτημα (να πάει στο ιατρείο, να πάει στην κοινωνική υπηρεσία κ.λπ.). Επίσης απαιτητικό πόστο είναι και εκείνο του φύλακα γενικών υπηρεσιών, καθώς κατά τις μεταγωγές υπάρχουν πολύ συχνά απόπειρες εισόδου ναρκωτικών ουσιών στις φυλακές και οι κρατούμενοι αρνούνται να τα παραδώσουν ή προσπαθούν να δωροδοκήσουν τον φύλακα. Για αυτόν τον λόγο πρόσφατα προστέθηκε ένας ακόμη φύλακας (σύνολο 2) στην διαδικασία της μεταγωγής.	
Ε: Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση των καθημερινών και περιστασιακών καθηκόντων σας;	
Α: Καθημερινά συμβαίνουν διάφορα περιστατικά που μπορεί να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία της βάρδιας, όπως η κλοπή κάποιου μαχαιριού από τα μαγειρεία, που απαιτεί την ακινητοποίηση όλων των κρατουμένων και τον έλεγχό τους ή ο τραυματισμός ή ακόμη και θάνατος κάποιου κρατουμένου μετά από τσακωμό.	
Ε: Σε ποιον βαθμό απαιτείται άμεση συνεργασία με τους συναδέλφους σας;	
Α: Απαιτείται άμεση συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων και να ακολουθείται μια κοινή γραμμή. Να αλληλοενημερωνόμαστε και να επιστούμε την προσοχή των συναδέλφων μας για κάτι που έπεσε στην αντίληψή μας και αφορά το πόστο τους. Χωρίς καλή συνεργασία δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά η φύλαξη και μπορεί να τεθούν σε κίνδυνο τόσο οι συνάδελφοί μας όσο και οι κρατούμενοι.	
Ε: Αναφέρετε σε κάποιον την εξέλιξη της βάρδιας μετά το τέλος της, και αν ναι σε ποιον;	
Α: Μετά το πέρας της υπηρεσίας, αν δεν έχει συμβεί κάποιο ιδιαίτερο περιστατικό δεν αναφέρουμε κάτι στον προϊστάμενό βάρδιας. Σε περίπτωση κάποιου περιστατικού είμαστε υποχρεωμένοι να το αναφέρουμε γραπτώς στον προϊστάμενο βάρδιας. Η αναφορά αυτή προωθείται ιεραρχικά στον Αρχιφύλακα και στην συνέχεια στον Διευθυντή.	
Ε: Επιθεωρείστε από κάποιον κατά την εργασία σας;	
Α: Υπεύθυνος για την επιθεώρηση των φυλάκων είναι ο προϊστάμενος βάρδιας. Ο έλεγχος αυτός γίνεται είτε τηλεφωνικά είτε με επί τόπου παρατήρηση του προϊσταμένου. Σκοπός είναι όχι μόνο να ελεγχθεί η ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του φύλακα, αλλά και να αντικατασταθεί σε περίπτωση που νιώσει κάποια αδιαθεσία.	
Ε: Υπάρχει δυνατότητα προαγωγής σας και αν ναι, πως;	
Α: Λόγω του ότι οι φύλακες δεν είναι απόφοιτοι κάποιας παραγωγικής σχολής (Σχολή αξιωματικών Αστυνομίας ή Σχολή Αστυφυλάκων), δεν υπάρχει η δυνατότητα εξέλιξης. Όλοι διορίζομαστε φύλακες και στην συνέχεια ο αρχιφύλακας ή ο διευθυντής ορίζουν κάποιους ως υπαρχιφύλακες, οι οποίοι είναι οι προϊστάμενοι βάρδιας. Χρέη προϊστάμενου βάρδιας μπορεί να εκτελέσει και ένας απλός φύλακας. Δεν αποτελεί δηλαδή κάποιο αξίωμα, ούτε ανταμείβεται παραπάνω για αυτό. Μόνο ο αρχιφύλακας ανταμείβεται παραπάνω, ο οποίος είναι ο προϊστάμενος όλων των φυλάκων.	
Ε: Κάθε πότε αξιολογείστε, από ποιον και με ποιον τρόπο;	
Α: Αξιολογούμε κάθε χρόνο, όπως σε όλες τις θέσεις του δημοσίου, από τον αρχιφύλακα. Ωστόσο αυτή η αξιολόγηση δεν φαίνεται να έχει κάποια οικονομική ή άλλη επίπτωση ή επιβράβευση.	



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΛΥΤΗ			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΜΑΝΟΥΣΟΣ ΜΠΡΑΟΥΔΑΚΗΣ		
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	6943477969	E-MAIL	
ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	20/06/2023
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	Χ.Ε.		
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	-	E-MAIL	-
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΦΥΛΑΚΑΣ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	3
ΤΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΑΓΙΑΣ		
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΤΙΤΛΟΣ	ΦΥΛΑΚΑΣ		
ΥΠΟΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ (ΠΟΣΤΑ)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΑΡΔΙΑΣ</li><li>• ΘΥΡΩΡΟΣ</li><li>• ΦΥΛΑΚΑΣ CONTROL ROOM</li><li>• ΦΥΛΑΚΑΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</li><li>• ΦΥΛΑΚΑΣ ΠΤΕΡΥΓΑΣ</li></ul>		
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΑΡΧΙΦΥΛΑΚΑΣ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	-
ΗΜΕΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	5	ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΗΜΕΡΗΣΙΩΣ	6
ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΕ ΒΑΡΔΙΕΣ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΡΔΙΩΝ	<ul style="list-style-type: none"><li>• 08:00-14:00</li><li>• 14:00-20:00</li><li>• 20:00-02:00</li><li>• 02:00-08:00</li></ul>
ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ	-	ΑΔΕΙΕΣ	25 ΗΜ./ΕΤΟΣ
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ		ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ΕΛΛΗΝΑΣ ΠΟΛΙΤΗΣ Ή ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ</li><li>• ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟΥ Β' ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΛΥΚΕΙΟ)</li><li>• ΎΨΟΣ ΑΝΩ ΤΟΥ 1,70 (ΑΝΔΡΕΣ) Ή 1,60 (ΓΥΝΑΙΚΕΣ)</li><li>• ΚΑΘΑΡΟ ΠΟΙΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ (ΚΩΛΥΜΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ)</li><li>• ΚΑΛΗ ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</li><li>• ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ</li><li>• ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑ</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΣΥΝΑΦΕΣ ΚΛΑΔΟ</li><li>• ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ</li><li>• ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ</li><li>• ΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ</li></ul>	

Εικόνα 3.1: Ανάλυση θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (1/3)

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
<ul style="list-style-type: none"><li>ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ</li><li>ΕΓΓΡΗΓΟΡΣΗ</li><li>ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ</li><li>ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ</li><li>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</li></ul>			
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
ΔΙΑΡΚΕΙΑ	2 ΜΗΝΕΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ
ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΚΡΑΤΗΣΗΣ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ	ΤΥΠΟΣ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ*
ΕΞΕΤΑΣΗ	1 ΦΟΡΑ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΟΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ		
ΣΗΜΕΙΩΣΗ*	Ως πρακτική εκπαίδευση αναφέρεται το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι φύλακες εκτελούν 2 φορές την εβδομάδα υπηρεσία στο κατάστημα κράτησης κορυδαλλού για την εξοικείωση τους με την δουλειά.		
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ			
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΑΡΔΙΑΣ			
<div>➔ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ ΣΤΑ ΠΟΣΤΑ</div> <div>➔ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ</div>			
ΘΥΡΩΡΟΣ		ΦΥΛΑΚΑΣ CONTROL ROOM	
<div>➔ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΙΣΟΔΟΥ/ΕΞΟΔΟΥ</div> <div>➔ ΣΩΜΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</div> <div>➔ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ</div>		<div>➔ ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΜΕΡΩΝ</div> <div>➔ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟΥΣ</div>	
ΦΥΛΑΚΑΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΦΥΛΑΚΑΣ ΠΤΕΡΥΓΑΣ	
<div>➔ ΣΥΝΟΔΕΙΑ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΩΝ</div> <div>➔ ΥΠΟΔΟΧΗ ΜΕΤΑΓΩΓΩΝ (ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ)</div> <div>➔ ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΑΓΩΓΩΝ</div> <div>➔ ΧΡΕΩΣΗ ΕΙΔΩΝ ΣΕ ΜΕΤΑΓΩΓΕΙΣ</div>		<div>➔ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΩΝ</div> <div>➔ ΚΑΤΑΜΕΤΡΗΣΗ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΩΝ</div> <div>➔ ΔΙΑΝΟΜΗ ΦΑΓΗΤΟΥ</div> <div>➔ ΔΙΑΝΟΜΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ</div>	
ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ			
<div>➔ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΚΕΛΙΩΝ ΜΙΑΣ ΑΚΤΙΝΑΣ (20 ΚΕΛΙΑ) 1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ Ή ΟΤΑΝ ΥΠΑΡΞΕΙ ΚΑΤΑΓΚΕΛΙΑ ΓΙΑ ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ</div>			

Εικόνα 3.2: Ανάλυση θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (2/3)

<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	
<b>ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ ΟΡΘΟΣΤΑΣΙΑ</li> <li>➔ ΠΕΡΙΠΑΤΗΜΑ</li> <li>➔ ΕΚΘΕΣΗ ΣΕ ΑΚΤΙΝΟΒΟΛΙΑ (ΟΘΟΝΗ CONTROL ROOM)</li> <li>➔ ΒΑΡΗ (ΔΙΑΝΟΜΗ ΦΑΓΗΤΟΥ)</li> <li>➔ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟΥΣ</li> <li>➔ ΓΡΗΓΟΡΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ ΕΠΟΠΤΕΙΑ / ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ</li> <li>➔ ΟΜΙΛΙΑ ΜΕ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΦΥΛΑΚΕΣ</li> </ul>
<b>ΠΙΘΑΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΒΛΑΒΗ ΑΠΟ ΑΠΕΙΘΑΡΧΟ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟ</li> <li>➔ ΑΤΥΧΗΜΑ ΛΟΓΩ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ</li> <li>➔ ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ</li> <li>➔ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΑΣΗΣ</li> </ul>	

Εικόνα 3.3: Ανάλυση θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (3/3)



ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ			
ΤΙΤΛΟΣ	Φύλακας	ΥΠΟΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ (ΠΟΣΤΑ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενος βάρδιας</li> <li>• Θυρωρός</li> <li>• Φύλακας control room</li> <li>• Φύλακας γενικών υπηρεσιών</li> <li>• Φύλακας πτέρυγας</li> </ul>
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	Αρχιφύλακας	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	-
ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	20/06/2023	ΤΜΗΜΑ	Κατάστημα κράτησης Αγιάς
ΠΕΡΙΛΗΨΗ			
<p>Οι φύλακες είναι υπεύθυνοι για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του καταστήματος κράτησης. Για τον σκοπό αυτό υπάρχουν 5 διαφορετικά πόστα, με συγκεκριμένα καθήκοντα το καθένα. Οι φύλακες εναλλάσσονται στα πόστα αυτά και εργάζονται εκ περιτροπής όλοι οι φύλακες όλα τα πόστα. Η εργασία είναι πενήμερη εξάωρη χωρίς διακοπή τα σαββατοκύριακα ή τις αργίες, και η κάθε ημέρα χωρίζεται σε 4 βάρδιες. Σε κάθε βάρδια υπάρχει ένας προϊστάμενος, ο οποίος ορίζει ποιο πόστο θα αναλάβει ο κάθε φύλακας και εποπτεύει την εργασία των φυλάκων.</p>			
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ			
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΒΑΡΔΙΑΣ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ορίζει το πόστο που θα αναλάβει κάθε φύλακας.</li> <li>• Εποπτεύει τους φύλακες της βάρδιας ως προς την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους και την κατάσταση στον οποία βρίσκονται (αν χρειάζονται κάτι).</li> </ul>			
ΘΥΡΩΡΟΣ		ΦΥΛΑΚΑΣ CONTROL ROOM	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταγράφει κάθε άτομο που εισέρχεται και εξέρχεται από το κατάστημα κράτησης</li> <li>• Εκτελεί σωματικό έλεγχο</li> <li>• Εκτελεί έλεγχο αντικειμένων</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρακολουθεί συνεχώς τις κινήσεις των κρατούμενων μέσω των οθονών.</li> <li>• Επιτρέπει την είσοδο ή την έξοδο των κρατούμενων σε μια πτέρυγα μέσω ενός κουμπιού</li> </ul>	
ΦΥΛΑΚΑΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		ΦΥΛΑΚΑΣ ΠΤΕΡΥΓΑΣ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνοδεύει τους κρατούμενους αν πρέπει να μεταβούν εκτός της πτέρυγάς τους.</li> <li>• Καταγράφει τους κρατούμενους από μεταγωγή</li> <li>• Εκτελεί σωματικό έλεγχο στους κρατούμενους από μεταγωγή</li> <li>• Εκτελεί έλεγχο αντικειμένων στους κρατούμενους από μεταγωγή</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εποπτεύει τους κρατούμενους της πτέρυγας</li> <li>• Καταμετρά τους κρατούμενους της πτέρυγας</li> <li>• Διανέμει το φαγητό των κρατούμενων</li> <li>• Διανέμει την φαρμακευτική αγωγή των κρατούμενων</li> <li>• Διαχειρίζεται τα αιτήματα των κρατούμενων</li> </ul>	

Εικόνα 3.4: Περιγραφή θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (1/2)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρεώνει είδη στους κρατούμενους από μεταγωγή</li> </ul>	
<b>ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλληνας πολίτης ή καλή γνώση της ελληνικής</li> <li>• Κάτοχος απολυτήριου β' βαθμίας εκπαίδευσης (λύκειο)</li> <li>• Ύψος άνω του 1,70μ (άνδρες) ή 1,60μ (γυναίκες)</li> <li>• Καθαρό ποινικό μητρώο ( απουσία καλύματος διορισμού)</li> <li>• Καλή φυσική κατάσταση</li> <li>• Ψυχική υγεία</li> <li>• Σωματική υγεία</li> </ul>	

Εικόνα 3.5: Περιγραφή θέσης εργασίας εργαζομένου φύλαξης (2/2)

# Σχεδίαση προτύπων αξιολόγησης

---

Στο κεφάλαιο 2 αναλύθηκε η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού και η σχέση της με την αποτελεσματικότητα αυτού, τονίσθηκε η σημασία της αξιολόγησης για την βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας ενώ τέλος αναλύθηκε ο τρόπος υλοποίησης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετασθεί το νομικό πλαίσιο αξιολόγησης των υπαλλήλων δημοσίου (Νόμος 4369/2016), το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και των εργαζομένων στο σωφρονιστικό ίδρυμα-κατάστημα κράτησης Χανίων. Σκοπός είναι να εντοπισθούν τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα απόδοσης βάσει των οποίων αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των προτύπων αυτών.

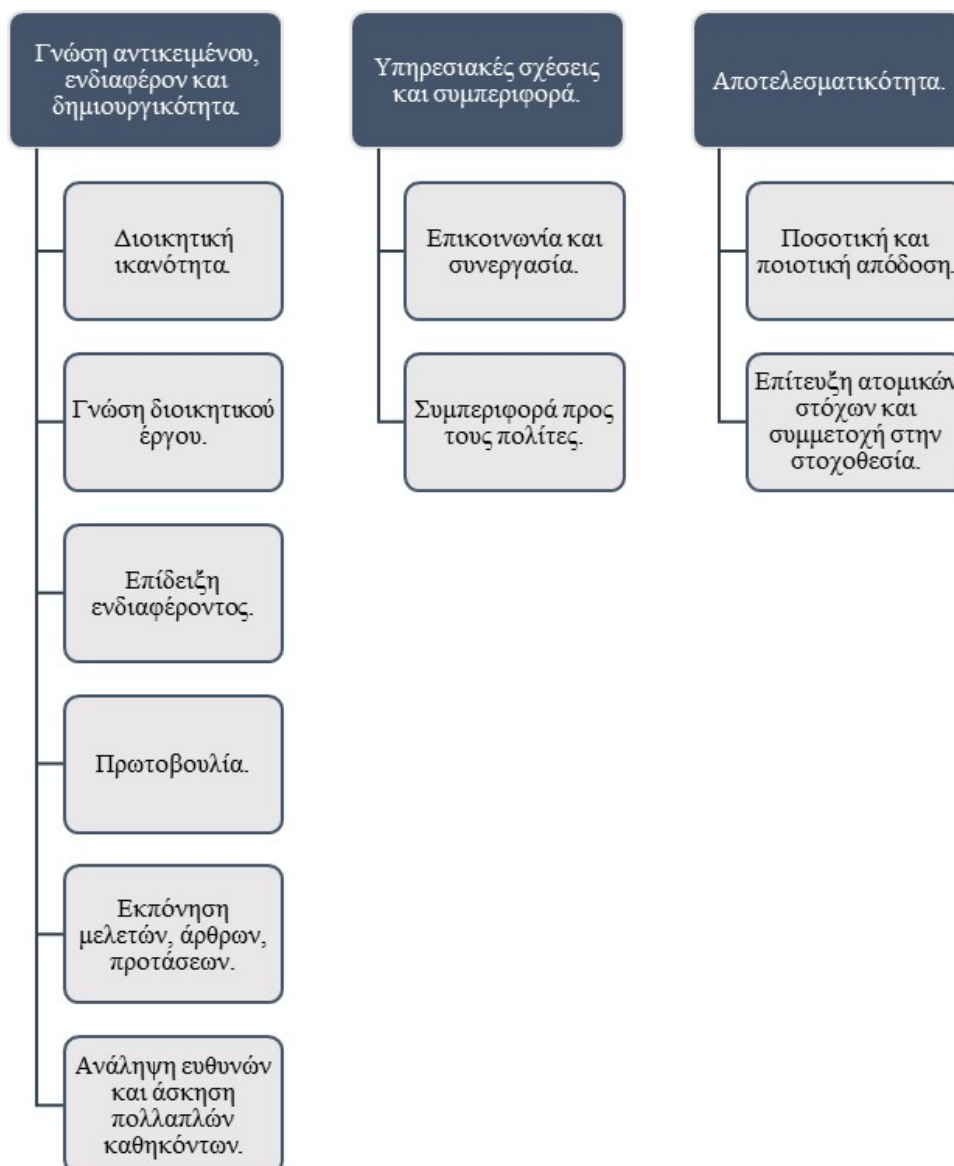
## 4.1 Κριτήρια αξιολόγησης βάσει της κείμενης νομοθεσίας

Ο Νόμος 4369/2016 καθορίζει στο δεύτερο μέρος του τα κριτήρια και τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού δημοσίου. Στο άρθρο 17 του Νόμου προσδιορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε 3 κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνουν κάποια επιμέρους κριτήρια όπως φαίνεται και στην Εικόνα 4.1.

Στο άρθρο 18 του ίδιου Νόμου προσδιορίζονται οι κατηγορίες και οι υποκατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, τα οποία φαίνονται στην Εικόνα 4.2.

Η αξιολόγηση βάσει των παραπάνω κριτηρίων και υποκριτηρίων διεξάγεται από έναν αξιολογητή. Αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης. Στην περίπτωση των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, αξιολογητές είναι ο οικείος Υπουργός ή ο Αναπληρωτής Υπουργός ή ο Υφυπουργός και ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας ή τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Αν δεν υπάρχουν, αξιολογητής είναι μόνο το ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο. Στην περίπτωση των προϊσταμένων Διευθύνσεων, όπου δεν υπάρχει θέση Γενικού Διευθυντή, αξιολογητές είναι τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Όπου δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας [27].

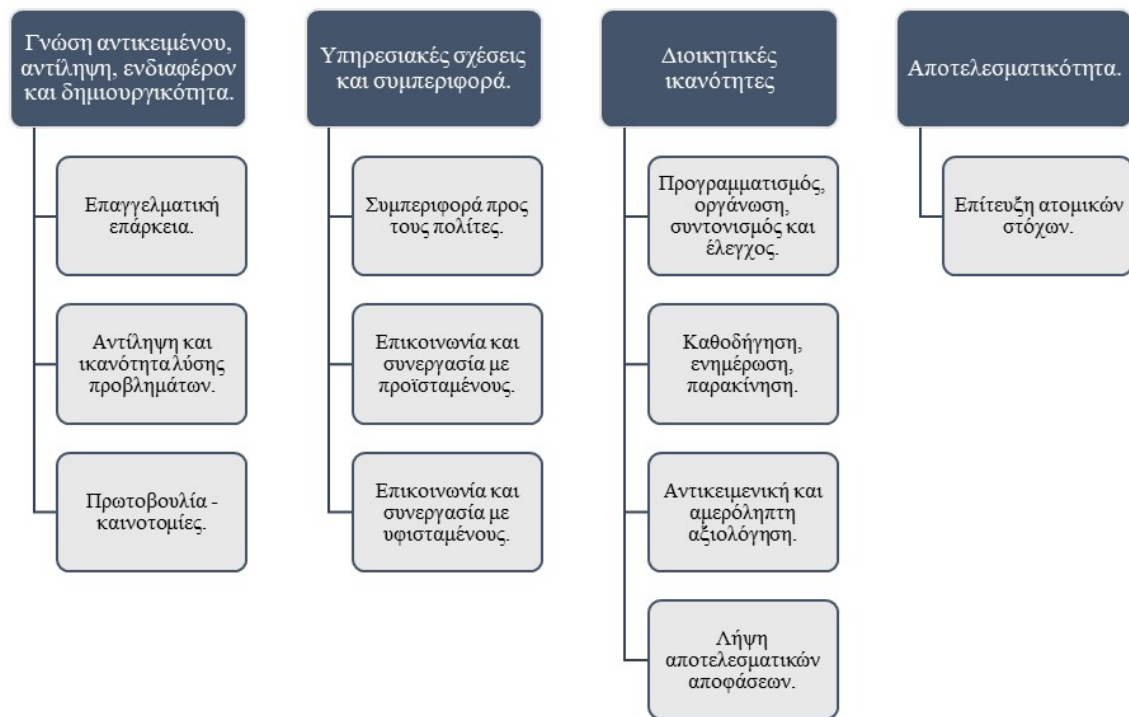
Οι αξιολογητές καλούνται να αποδώσουν σε καθένα από τα παραπάνω υποκριτήρια έναν ακέραιο βαθμό που θεωρούν ότι αντικατοπτρίζει την απόδοση του αξιολογούμενου. Η κλίμακα των βαθμών αυτών κυμαίνεται από 0 έως 100. Αν ο αξιολογούμενος βαθμολογηθεί από



Εικόνα 4.1: Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων δημοσίου

90 έως 100, αυτό σημαίνει ότι έχει επιδείξει εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά του και έχει προσφέρει έργο υψηλού επιπέδου από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την υπηρεσία. Αν ο αξιολογούμενος συγκεντρώσει βαθμολογία μεταξύ 75 και 89 χαρακτηρίζεται ως πολύ επαρκής και ικανός να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας. Αν συγκεντρώσει βαθμολογία από 60 έως 74 χαρακτηρίζεται ως επαρκείς επιδιώκοντας σταθερά να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της υπηρεσίας. Με βαθμολογία 50 έως 59 ο αξιολογούμενος χαρακτηρίζεται μερικώς επαρκείς αποδίδοντας κάτω του συνηθισμένου, ενώ με βαθμολογία 40 έως 49 χαρακτηρίζεται μέτριος. Τέλος με βαθμολογία 25 έως 39 χαρακτηρίζεται ανεπαρκής ενώ με 0 έως 24 ακατάλληλος.

Τα παραπάνω κριτήρια και υποκριτήρια αξιολόγησης αποτελούν τα πρότυπα απόδοσης, στα οποία καλούνται να ανταποκριθούν οι υπάλληλοι και προϊστάμενοι οργανικών μονάδων. Καθένα από αυτά μπορούν να καταταχθούν σε μια εκ των δυο μεγάλων κατηγοριών προτύπων που είναι τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα.



Εικόνα 4.2: Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων δημοσίου

## 4.2 Ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα υπαλλήλων

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2 στα ποιοτικά πρότυπα κατατάσσονται τα κριτήρια που δεν εστιάζουν στην ποσότητα, δηλαδή η απόδοση των εργαζομένων σε αυτά δεν μπορεί να μετρηθεί με κάποιον αριθμό. Ξεκινώντας με την περίπτωση των υπαλλήλων, παρατηρείται πως όλα τα υποκριτήρια που αφορούν την γνώση του αντικειμένου το ενδιαφέρον και την δημιουργικότητα είναι ποιοτικά. Πιο αναλυτικά βαθμολογείται η δυνατότητα του αξιολογούμενου να εφαρμόσει τις γνώσεις του, το πόσο καλά γνωρίζει το διοικητικό έργο του φορέα, αν ενδιαφέρεται να αναπτύξει νέες δεξιότητες και αν είναι αφοσιωμένος στην εκτέλεση των καθηκόντων του, αν παίρνει πρωτοβουλίες, αν έχει δημοσιεύσει άρθρα ή προτάσεις και έχει βραβευθεί για αυτά και κατά πόσον αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τα υποκριτήρια που σχετίζονται με τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά. Συγκεκριμένα εξετάζεται η επικοινωνία που έχει ο αξιολογούμενος τόσο με τους συνεργάτες του στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, όσο και με τους πολίτες (εφόσον η θέση εργασίας τους απαιτεί κάτι τέτοιο).

Στα ποσοτικά πρότυπα, εντάσσονται όλα εκείνα τα κριτήρια, στα οποία έχει νόημα να ορισθεί μια ή περισσότερες αριθμητικές τιμές, οι οποίες θα καθορίζουν και την βαθμολογία του αξιολογούμενου σε αυτά. Στην περίπτωση των υπαλλήλων, τα μόνα υποκριτήρια που μπορούν να «μετρηθούν», είναι εκείνα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα. Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται η ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υπαλλήλου στην διαχείριση κρίσεων, την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και την προστιθέμενη αξία έργου, καθώς και ο

βαθμός επίτευξης των ατομικών του στόχων.

### 4.3 Ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα προϊσταμένων

Εστιάζοντας στην περίπτωση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, παρατηρείται πως και εδώ υπάρχει μια πληθώρα ποιοτικών προτύπων. Αναλυτικότερα στα υποκριτήρια που σχετίζονται με την γνώση του αντικειμένου, την αντίληψη, το ενδιαφέρον και την δημιουργικότητα αξιολογούνται οι γνώσεις του προϊσταμένου πάνω στην δημόσια διοίκηση, η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται σύνθετες καταστάσεις και να θέτει προτεραιότητες, η ικανότητα να βρίσκει δημιουργικές και πρακτικές λύσεις και η δυνατότητα του να βελτιώνει συνεχώς την απόδοση και να εισάγει καινοτομίες.

Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και τα υποκριτήρια που σχετίζονται με τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά του προϊσταμένου. Εδώ πέρα από την γραπτή και προφορική επικοινωνία του αξιολογούμενου με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του πολίτες, εξετάζεται και η ικανότητα του να εξυπηρετεί το κοινό. Τέλος και οι διοικητικές ικανότητες του αξιολογούμενου εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία, καθώς αξιολογείται η ηγετική του ικανότητα σχετικά με την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου, η ικανότητα να καθοδηγεί τους υφισταμένους του και να τους παρέχει κίνητρα για συνεχής επιμόρφωση, η ικανότητα να τους αξιολογεί αντικειμενικά και η ικανότητα να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις υπό πίεση.

Τα υποκριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων που εντάσσονται στα ποσοτικά πρότυπα, είναι, όπως και στην περίπτωση των υπαλλήλων, εκείνα που σχετίζονται με τη αποτελεσματικότητα. Μάλιστα εδώ φαίνεται να δίνεται ακόμη λιγότερη έμφαση σε αυτό το κομμάτι, καθώς αξιολογείται μόνο ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.

### 4.4 Αξιολόγηση προτύπων βάσει «SMART»

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει των προτύπων απόδοσης, τα οποία είναι προσανατολισμένα στους στόχους του οργανισμού, θα πρέπει και τα πρότυπα απόδοσης για να είναι αποτελεσματικά να ακολουθούν την συνθήκη «SMART». Θα πρέπει δηλαδή να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα, συμφωνημένα, ρεαλιστικά και χρονικά προσδιορισμένα.

Εξεκινώντας από το πρώτο στοιχείο, εκείνο δηλαδή της σαφήνειας, παρατηρείται πως τα περισσότερα κριτήρια και υποκριτήρια αξιολόγησης, που προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία, δεν είναι και τόσο ξεκάθαρα, τουλάχιστον ως προς τις ενέργειες που απαιτούνται να κάνουν οι υπάλληλοι ή οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων, προκειμένου να εναρμονισθούν με τα πρότυπα απόδοσης. Ενδεικτικά αναφέρεται η περίπτωση του υποκριτηρίου «επίδειξη ενδιαφέροντος» των υπαλλήλων, όπου οι τελευταίοι αξιολογούνται για την αφοσίωσή τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στον σχετικό Νόμο δεν αναφέρεται με ποιον τρόπο διαπιστώνεται ο βαθμός αφοσίωσης των υπαλλήλων, καθώς είναι κάτι τελείως υποκειμενικό, με αποτέλεσμα να μην έχει οριστεί ένα συγκεκριμένος τρόπος δράσης των υπαλλήλων που θεωρείται ως το «απόλυτο ενδιαφέρον».

Όσον αφορά το δεύτερο στοιχείο, που είναι η δυνατότητα μέτρησης, είναι πολύ λίγα τα πρότυπα, στα οποία η απόδοση του εργαζομένου αποτυπώνεται με την βοήθεια αριθμών. Χα-



ρακτηριστικό είναι άλλωστε το γεγονός ότι τα ποσοτικά πρότυπα απόδοσης αποτελούν την μειονότητα των προτύπων και στις δύο περιπτώσεις εργαζομένων (υπάλληλοι και προϊστάμενοι). Το μόνο ίσως υποκριτήριο, το οποίο φαίνεται ξεκάθαρα να είναι μετρήσιμο, είναι εκείνο του βαθμού επίτευξης των στόχων, ενώ σε όλα τα υπόλοιπα φαίνεται να εκλείπει εντελώς το συγκεκριμένο στοιχείο.

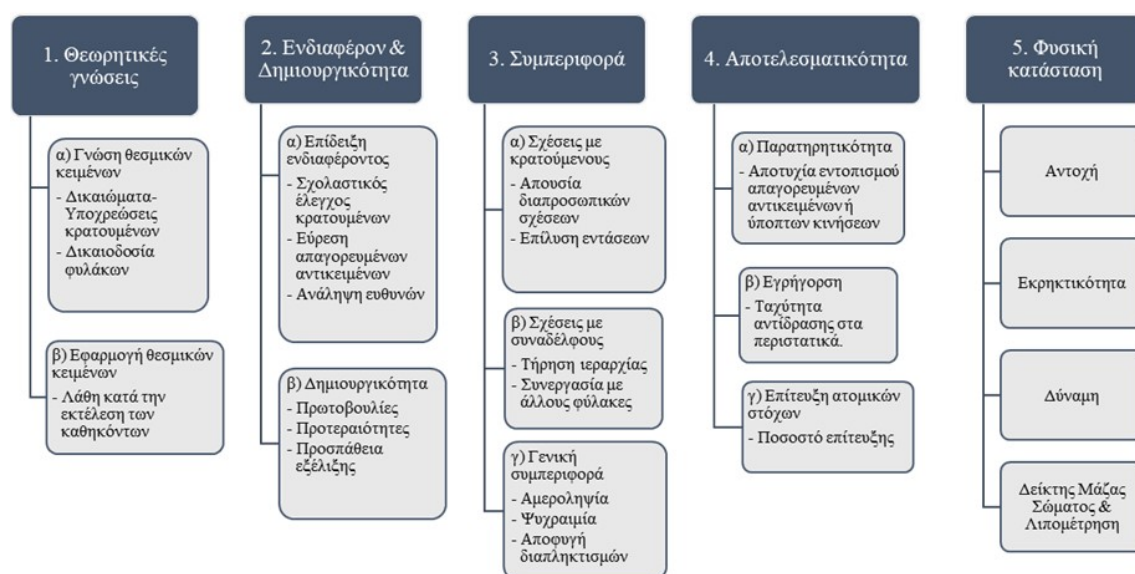
Τα υπόλοιπα 3 στοιχεία (συμφωνημένα, ρεαλιστικά και προσδιορισμένα), είναι στοιχεία που μπορούν να αξιολογηθούν κατά περίπτωση σε κάθε οργανική μονάδα του δημοσίου. Από την στιγμή που, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι για να εναρμονισθούν με τα πρότυπα απόδοσης, δεν μπορεί να εξετασθεί κατά πόσον αυτά είναι εφικτό να ικανοποιηθούν, αν ανταποκρίνονται στις δυνατότητες των εργαζομένων και τα μέσα που διαθέτουν, καθώς και αν υπάρχει ένα χρονικό πλαίσιο που προσδιορίζει το περιθώριο που έχουν για να εφαρμόσουν αυτές τις ενέργειες. Ωστόσο, σε επιμέρους οργανικές μονάδες, είναι πιθανόν να έχουν καθοριστεί αυτές οι ενέργειες από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και σε αυτήν την περίπτωση μπορούν να αξιολογηθούν τα πρότυπα και ως προς τα 3 τελευταία αυτά στοιχεία.

## 4.5 Σχεδιασμός προτύπων απόδοσης ενός φύλακα

Από όσα αναφέρονται στις παραπάνω ενότητες 4.3 και 4.4, γίνεται αντιληπτό πως υπάρχει ανάγκη για τροποποίηση των προτύπων απόδοσης, ώστε να μπορέσουν να βρουν εφαρμογή με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο στην θέση εργασίας του φύλακα που αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 3. Για τον λόγο αυτό στην παρούσα ενότητα θα γίνει μια προσπάθεια επανασχεδιασμού των κριτηρίων και υποκριτηρίων αξιολόγησης. Το ήδη υπάρχον πλαίσιο αξιολόγησης των υπαλλήλων, σύμφωνα με το οποίο αξιολογούνται και οι φύλακες στα καταστήματα κράτησης, περιλαμβάνει 3 κατηγορίες κριτηρίων. Το πλαίσιο αξιολόγησης των φυλάκων, θα μπορούσε να αποτελείται από 5 και όχι 3 κατηγορίες κριτηρίων, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 4.3. Τα νέα κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνουν τις θεωρητικές γνώσεις του φύλακα, το ενδιαφέρον και την δημιουργικότητά του, την συμπεριφορά του, την αποτελεσματικότητα στην εργασία του και την φυσική του κατάσταση.

Το πρώτο κριτήριο αξιολόγησης είναι οι θεωρητικές γνώσεις. Ένας φύλακας απαιτείται να γνωρίζει πολύ καλά τα θεσμικά κείμενα και τους νόμους που σχετίζονται τόσο με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των κρατούμενων όσο και με την δικαιοδοσία που έχει ο ίδιος ο φύλακας σχετικά με τους κρατούμενους. Η έλλειψη γνώσης πάνω σε τέτοιου είδους πληροφορίες, μπορεί να οδηγήσει σε άδικη μεταχείριση των κρατούμενων, πράγμα που μπορεί να επιφέρει διοικητικές αλλά και νομικές ποινές στον φύλακα, καθώς και πρόκληση της κοινής γνώμης σε περίπτωση δημοσιοποίησης τέτοιων περιστατικών. Ο τρόπος που μπορεί να διαπιστωθεί η απόδοση του εργαζομένου σχετικά με το συγκεκριμένο υποκριτήριο, είναι η δημιουργία σχετικών ερωτηματολογίων, τα οποία θα καλούνται οι φύλακες να απαντούν 2 φορές τον χρόνο και να βαθμολογούνται σε αυτό το κριτήριο ανάλογα με το ποσοστό σωστών απαντήσεων που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο. Παράλληλα ο φύλακας θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει στην πράξη τις θεωρητικές γνώσεις που κατέχει, πράγμα που μπορεί να αξιολογηθεί εντοπίζοντας τις φορές που ο φύλακας εκτέλεσε πλημμελώς τα καθήκοντά του και αυτό οφειλόταν σε μη γνώση ή μη σωστή εφαρμογή των όσων αναφέρονται στα θεσμικά





Εικόνα 4.3: Κριτήρια και υποκριτήρια αξιολόγησης εργαζομένου φύλαξης (Ρόλος Φύλακα)

κείμενα.

Το επόμενο κριτήριο αξιολόγησης αναφέρεται στο ενδιαφέρον και την δημιουργικότητα του φύλακα. Όπως σε όλες τις θέσεις εργασίας, έτσι και σε αυτήν, είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να δείχνουν ενδιαφέρον για την δουλειά τους και να προσπαθούν να εξελιχθούν. Η αξιολόγηση των φυλάκων στο πρώτο υποκριτήριο που είναι η επίδειξη ενδιαφέροντος μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εποπτείας του προϊσταμένου βάρδιας. Εκείνος είναι σε θέση να διαπιστώσει ποιοι φύλακες εκτελούν σχολαστικά τον έλεγχο των κρατουμένων και ποιοι προσπαθούν να επισπεύσουν την διαδικασία, ποιοι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και σε άλλα πόστα εκτός του δικού τους όταν ο χρόνος και οι συνθήκες το επιτρέπουν, ποιοι εντοπίζουν αμέσως οποιαδήποτε ύποπτη κίνηση και ποιοι αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους όταν κάνουν κάποιο λάθος. Σχετικά με το δεύτερο υποκριτήριο, οι φύλακες θα μπορούν να αξιολογούνται από τον προϊστάμενο βάρδιας σε συνεργασία με τον αρχιφύλακα σχετικά με το κατά πόσο παίρνουν πρωτοβουλίες και εκτελούν χρήσιμες ενέργειες πέραν των βασικών καθηκόντων τους, αν προτεραιοποιούν σωστά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ειδικότερα σε καταστάσεις πίεσης όπως είναι οι μεταγωγές και αν προσπαθούν να εξελιχθούν είτε μέσω σεμιναρίων σχετικά με το αντικείμενό τους, είτε παρακολουθώντας κάποιο προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Το τρίτο και πολύ σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης είναι η συμπεριφορά του φύλακα. Όπως διαπιστώθηκε και στο Κεφάλαιο 3, οι φύλακες έρχονται σε άμεση επαφή τόσο με τους κρατούμενους και απαιτείται να συνεργάζονται συνεχώς με τους συναδέλφους τους, συνεπώς είναι εξαιρετικά χρήσιμο να αξιολογούνται για την συμπεριφορά τους σε αυτές τις επαφές. Όσον αφορά τις σχέσεις φυλάκων και κρατουμένων θα πρέπει να αξιολογείται αυστηρώς αρνητικά οποιαδήποτε διαπροσωπική σχέση των πρώτων με τους δεύτερους. Αντιθέτως, θα πρέπει να αξιολογείται θετικά η προσπάθεια ενός φύλακα να επιλύσει τις εντάσεις μεταξύ των κρατουμένων, πριν αυτές καταλήξουν σε τσακωμούς, διατηρώντας πάντα τις απαραίτητες αποστάσεις.

Αναφορικά με τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, ένας φύλακας θα μπορούσε να αξιολογείται στο κατά πόσον τηρεί την ιεραρχία και πόσο καλά συνεργάζεται με τους υπόλοιπους φύλακες, πράγμα που όπως ανέφερε και ο υπάλληλος στην συνέντευξη θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό. Τέλος χρήσιμη θα ήταν και η αξιολόγηση της γενικής συμπεριφοράς του φύλακα, όσον αφορά την αμεροληψία του, καθώς πολλοί κρατούμενοι προσπαθούν να δωροδοκήσουν τους φύλακες, την ψυχραιμία αντίδρασή του σε καταστάσεις κρίσης όπως είναι οι τσακωμοί μεταξύ κρατουμένων και την αποφυγή διαπληκτισμών με τους κρατούμενους, καθώς οι τελευταίοι πολλές φορές συμπεριφέρονται επιθετικά και με προκλητικό τρόπο. Η αξιολόγηση των φυλάκων σε όλα τα παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί και πάλι με την συνδρομή του προϊσταμένου βαρδιών και του αρχιφύλακα.

Ένα επίσης πολύ σημαντικό κριτήριο, που δεν θα μπορούσε να λείπει από την αξιολόγηση των φυλάκων είναι η αποτελεσματικότητα. Στο κεφάλαιο 3 αναφέρθηκε πως οι φύλακες πέραν των απαραίτητων και επιθυμητών προσόντων που καθορίζονται από την προκήρυξη πρόσληψης, θα πρέπει να διαθέτουν και κάποιες επιπλέον ικανότητες ώστε να μπορέσουν να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Το πρώτο και το δεύτερο υποκριτήριο είναι μέρος αυτών των ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο εξετάζεται η παρατηρητικότητα του φύλακα, αξιολογώντας αρνητικά πόσες φορές έχει αποτύχει να υποπέσει στην αντίληψή του κάποια ύποπτη κίνηση, η οποία εν τέλει οδήγησε σε εντάσεις ή σε μη κανονικές καταστάσεις, ή κάποιο απαγορευμένο αντικείμενο το οποίο υπήρχε στην κατοχή κάποιου κρατούμενου ή σε κάποιο κελί που έλεγξε ο φύλακας. Όλα τα παραπάνω είναι εύκολο να διαπιστωθούν μέσω των γραπτών αναφορών που υποβάλλουν οι φύλακες σε περίπτωση τέτοιων περιστατικών. Στο δεύτερο υποκριτήριο οι φύλακες αξιολογούνται στην ικανότητά τους να αντιδρούν γρήγορα σε περίπτωση που απαιτηθεί να επέμβουν (π.χ. τσακωμός μεταξύ κρατουμένων). Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί μέσω των καμερών του ζοντρολ ροομ ή της εποπτείας των προϊσταμένων βαρδιών. Το τρίτο υποκριτήριο αφορά την ατομική στοχοθεσία των φυλάκων. Είναι εξαιρετικά χρήσιμο και δημιουργικό για κάθε εργαζόμενο, και κατά συνέπεια για κάθε φύλακα, να θέτει στην αρχή κάθε έτους κάποιους ατομικούς στόχους, τους οποίους θα επιδιώκει να επιτύχει εντός του έτους. Στο υποκριτήριο αυτό οι φύλακες αξιολογούνται σύμφωνα με το ποσοστό των στόχων που έχουν επιτύχει.

Το πέμπτο και τελευταίο κριτήριο αξιολόγησης των φυλάκων είναι η φυσική τους κατάσταση. Αξίζει να σημειωθεί πως το εν λόγω κριτήριο μέχρι στιγμής απουσιάζει πλήρως από την διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων στα καταστήματα κράτησης, όμως κατόπιν και της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 3, κρίνεται απαραίτητη η προσθήκη του. Το πρώτο υποκριτήριο είναι η αντοχή των φυλάκων που θα μπορούσε να αξιολογείται μέσω μιας δοκιμασίας αντοχής, όπως για παράδειγμα ο δρόμος 1.800μ που εξετάζονται και κατά τις αθλητικές δοκιμασίες διορισμού τους, ή ακόμη και μεγαλύτερη απόσταση. Το δεύτερο υποκριτήριο είναι η εκρηκτικότητα, η οποία μπορεί να εξετασθεί μέσω δοκιμασιών μικρής απόστασης τρεξίματος όπως για παράδειγμα 100μ ή 50μ. Το τρίτο υποκριτήριο είναι η δύναμη που μπορεί να εξετασθεί είτε μέσω της δοκιμασίας της σφαιροβολίας ή δισκοβολίας είτε μέσω δοκιμασίας σε έλξεις και κάμψεις. Το τελευταίο υποκριτήριο είναι ο Δείκτης Μάζας Σώματος (ΔΜΣ) του φύλακα. Ο ΔΜΣ ορίζεται από τον λόγο του σωματικού βάρους ενός ανθρώπου προς το τετράγωνο του ύψους του. Οι φυσιολογικές τιμές του ΔΜΣ κυμαίνονται από 20 έως 25. Κάτω από αυτές τις τιμές ένα άτομο θεωρείται λιποβαρές και πάνω από αυτές τις τιμές υπέρβαρο ή

παχύσαρκο (ανάλογα με το πόσο πολύ υπερβαίνεται αυτό το εύρος). Γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως ένας υπέρβαρος ή ακόμη χειρότερα ένας παχύσαρκος φύλακας, είναι πολύ πιθανόν να μην μπορεί να αντιδράσει γρήγορα όταν αυτό απαιτηθεί, ή να αποκτήσει πολύ σύντομα ορθοπεδικά προβλήματα λόγω της συνεχόμενης ορθοστασίας που απαιτεί η εργασία του, σε συνδυασμό φυσικά με το παραπάνω βάρος. Αξίζει βέβαια να αναφερθεί, ότι ο ΔΜΣ δεν είναι ορθό να λαμβάνεται ως μοναδικό κριτήριο αξιολόγησης, διότι μπορεί κάποιος φύλακας να είναι αρκετά βαρύς αλλά να είναι μυώδης, συνεπώς θα πρέπει να συνδυάζεται με μια λιπομέτρηση, για να διαπιστωθεί αν αυτό το βάρος είναι λόγω αυξημένου λίπους ή λόγω αυξημένου μυϊκού ιστού.

## 4.6 Κατανομή νέων προτύπων απόδοσης φύλακα σε ποιοτικά και ποσοτικά

Στην ενότητα 4.2 είχε γίνει μια κατανομή των κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων που ορίζει ο σχετικός νόμος, ανάλογα με την φύση τους, σε ποιοτικά και ποσοτικά. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να γίνει και με τα νέα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αποτελούν και τα πρότυπα απόδοσης ενός φύλακα.

Ξεκινώντας με τα ποιοτικά πρότυπα απόδοσης, παρατηρείται πως τα μόνα κριτήρια που είναι αμιγώς ποιοτικά είναι το δεύτερο (Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα) και το τρίτο (Συμπεριφορά). Αυτό συμβαίνει διότι σε αυτά τα κριτήρια η αξιολόγηση του φύλακα μπορεί να προκύψει μόνο μέσω της παρατήρησης και εποπτείας του από τον προϊστάμενο βάρδιας ή τον αρχιφύλακα και όχι μέσω κάποιας διαδικασίας, της οποίας το αποτέλεσμα θα αποδώσει έναν αριθμό.

Αντιθέτως, στα υπόλοιπα τρία κριτήρια αξιολόγησης (Θεωρητικές γνώσεις, Αποτελεσματικότητα, Φυσική κατάσταση), ο φύλακας αξιολογείται βάσει ενός αριθμού. Στην περίπτωση των θεωρητικών γνώσεων ο αριθμός αυτός προκύπτει μέσα από τις σωστές απαντήσεις στα ερωτηματολόγια και από τις φορές που έχει υποπέσει σε σφάλμα που σχετίζεται με τα θεσμικά κείμενα. Στο κριτήριο της Αποτελεσματικότητας ο αριθμός αυτός προκύπτει από τις φορές που έχει αποτύχει ο φύλακας να εντοπίσει ύποπτες κινήσεις ή απαγορευμένα αντικείμενα, από τον χρόνο αντίδρασής του όταν απαιτηθεί και από το ποσοστό ατομικών στόχων που πέτυχε. Στο τελευταίο κριτήριο που είναι η φυσική κατάσταση, ο αριθμός προκύπτει από τον χρόνο ή τις επαναλήψεις που πέτυχε στις αθλητικές δοκιμασίες και από τον συνδυασμό του ΔΜΣ και του ποσοστού λίπους.

## 4.7 Αξιολόγηση νέων προτύπων απόδοσης φύλακα βάσει «SMART»

Τα νέα πρότυπα απόδοσης, θα πρέπει να ακολουθούν την λογική «SMART» που έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια. Το γράμμα S αναφέρεται στην σαφήνεια των προτύπων, θα πρέπει δηλαδή αν είναι όσο πιο συγκεκριμένα γίνεται (Specific). Στα νέα πρότυπα απόδοσης, όπως αυτά αναλύθηκαν και στην ενότητα 4.5, είναι ξεκάθαρο τι πρέπει να κάνει ο φύλακας προκειμένου να συγκεντρώσει υψηλή βαθμολογία αξιολόγησης. Για το πρώτο κριτήριο αξιολόγησης ο φύλακας πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τα θεσμικά κείμενα και να τα εφαρμόζει σωστά. Για το δεύτερο θα πρέπει μεταξύ άλλων να εκτελεί σχολαστικά τα καθήκο-

ντά του, να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν, να εκτελεί ενέργειες πέραν των τυπικών καθηκόντων του και να προσπαθεί να εξελίσσεται. Για το τρίτο θα πρέπει να τηρεί τις απαραίτητες αποστάσεις (όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις) με τους κρατούμενους, να τηρεί την ιεραρχία και να συνεργάζεται σωστά με τους συναδέλφους του, να είναι αμερόληπτος, ψύχραιμος και να αποφεύγει τις διενέξεις με κρατούμενους. Για το τέταρτο κριτήριο θα πρέπει να μην διαφεύγουν της αντίληψης του απαγορευμένα αντικείμενα και ύποπτες κινήσεις, να αντιδρά όσο πιο γρήγορα γίνεται και να επιτυγχάνει τους ατομικούς τους στόχους. Για το πέμπτο και τελευταίο κριτήριο θα πρέπει να βρίσκεται σε καλή φυσική κατάσταση και να μην είναι παχύσαρκος.

Το γράμμα Μ αναφέρεται στην δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος της προσπάθειας του φύλακα να εναρμονισθεί με τα πρότυπα απόδοσης (Measurable). Η πλειοψηφία των νέων προτύπων απόδοσης μπορούν να θεωρηθούν μετρήσιμα. Ενδεικτικά αναφέρεται πως για τις θεωρητικές γνώσεις η απόδοση των φυλάκων καθορίζεται από τον βαθμό του ερωτηματολογίου στο οποίο εξετάζονται, για την αποτελεσματικότητα καθορίζεται από το πόσες φορές δεν εντόπισαν κάτι ύποπτο, από τον χρόνο που χρειάστηκαν για να επέμβουν σε ένα περιστατικό και από το ποσοστό επίτευξης των στόχων τους και για την φυσική κατάσταση από τον χρόνο που πέτυχαν στις αθλητικές δοκιμασίες και από τον ΔΜΣ.

Το γράμμα Α αναφέρεται στο αν τα πρότυπα απόδοσης είναι συμφωνημένα (Agreed), δηλαδή αν έχει συμφωνηθεί με τους εργαζόμενους ότι τα πρότυπα αυτά είναι εφικτό να ικανοποιηθούν. Στην ουσία αυτό που θα πρέπει να έχει συμφωνηθεί είναι το ποιες ενέργειες θα πρέπει να εκτελεστούν από ποιόν εργαζόμενο, ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη σε κάθε περίπτωση, αν οι εργαζόμενοι έχουν τα απαραίτητα μέσα στην διάθεσή τους για να εναρμονισθούν με τα πρότυπα απόδοσης. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει οι αρχιφύλακες ή ο διευθυντής να εξηγήσουν σε όλους τους φύλακες τις ενέργειες ακριβώς που πρέπει να κάνουν και τις ευθύνες που τους αναλογούν για κάθε ενέργεια. Θα πρέπει επίσης να τους παρέχουν όλα τα απαραίτητα μέσα για να επιτύχουν τα πρότυπα αυτά. Παραδείγματος χάριν όσον αφορά την φυσική κατάσταση θα πρέπει η φυλακή να διαθέτει κάποιες αθλητικές εγκαταστάσεις, όπου οι φύλακες θα μπορούν να προπονούνται πριν ή μετά την βάρδια τους, καθώς και κάποιον διατροφολόγο που θα τους συμβουλεύει σε θέματα διατροφής, απώλειας βάρους και απώλειας λίπους.

Το γράμμα R αναφέρεται στο κατά πόσον τα πρότυπα απόδοσης είναι ρεαλιστικά (Realistic). Στα κριτήρια αξιολόγησης που είναι μετρήσιμα (Κριτήρια 1,4 και 5), θα πρέπει να ορισθεί μια αριθμητική τιμή, την οποία αν πετύχει ο φύλακας η βαθμολογία του θα είναι άριστη σε αυτά. Κάτι αντίστοιχο πρέπει να γίνει και με τα μη μετρήσιμα κριτήρια, απλά αυτήν την φορά δεν θα ορισθεί κάποιος αριθμός αλλά μια ιδανική συμπεριφορά που θα πρέπει να επιδείξουν οι φύλακες. Σε περίπτωση που ο πήχης τεθεί πάρα πολύ ψηλά, υπάρχει ο κίνδυνος να συγκεντρώσει το μεγαλύτερο ποσοστό των φυλάκων πολύ χαμηλή βαθμολογία, έχοντας αρνητική επίδραση στην ψυχολογία και την αυτοπεποίθησή τους και οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό της φυλακής είναι ανεπαρκές για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό οι αρχιφύλακες και οι διευθυντές να είναι σίγουροι πως οι φύλακες γνωρίζουν καλά ποια είναι τα ιδανικά επίπεδα απόδοσης που καλούνται να επιτύχουν.

Το τελευταίο γράμμα T αναφέρεται στον χρονικό προσδιορισμό των προτύπων απόδοσης (Time related). Αυτό που πρέπει να προσδιορισθεί είναι ο χρόνος που έχουν στην διάθεσή

τους οι φύλακες για να επιτύχουν την ιδανική συμπεριφορά ή τις άριστες αριθμητικές τιμές που αναφέρονται παραπάνω. Επίσης χρήσιμο θα ήταν, σε περίπτωση που κάποιος φύλακας δεν έχει την επιθυμητή απόδοση σε κάποιο από τα κριτήρια, να ορίζεται ένα εύλογο χρονικό διάστημα με σκοπό να προετοιμασθεί καλύτερα και να βελτιωθεί και στην συνέχεια να εξετάζεται ξανά σε αυτό το κριτήριο. Αυτό θα μπορούσε να εφαρμοσθεί πολύ εύκολα στις θεωρητικές γνώσεις και στην φυσική κατάσταση των εργαζομένων. Το δικαίωμα επανεξέτασης δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται αλόγιστα, δηλαδή θα πρέπει κάθε φύλακας να έχει δικαίωμα για μία μόνο επανεξέταση κάθε έτος.

## Κεφάλαιο 5

### Συμπεράσμα και μελλοντικές προτάσεις

---

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση του Κεφαλαίου 2, την ανάλυση εργασίας που έγινε στο Κεφάλαιο 3 και τον σχεδιασμό των προτύπων απόδοσης του Κεφαλαίου 4, προκύπτουν κάποια πολύ σημαντικά συμπεράσματα, τόσο για την παρούσα διπλωματική όσο και για την θέση εργασίας του φύλακα στο αγροτικό κατάστημα κράτησης Αγιάς. Μέσα από αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να προταθούν κάποιες λύσεις και κάποιοι τρόποι εφαρμογής των νέων προτύπων απόδοσης, με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των φυλάκων.

Ξεκινώντας με τα συμπεράσματα, μπορεί να γίνει μια χρήσιμη ανασκόπηση στην ανάλυση εργασίας που πραγματοποιήθηκε, όσον αφορά τα στοιχεία που περιλαμβάνει και τον τύπο στον οποίο κατατάσσεται. Στην ανάλυση εργασίας της παρούσας διπλωματικής συναντώνται όλα τα συστατικά στοιχεία, όπως αυτά αναφέρθηκαν στην Ενότητα 3.2. Τα στοιχεία του περιεχομένου εργασίας περιλαμβάνονται στα καθήκοντα και τις γενικές πληροφορίες της θέσης εργασίας, το πλαίσιο εργασίας περιλαμβάνεται επίσης στην ενότητα των πληροφοριών ενώ οι προδιαγραφές εργασίας περιλαμβάνονται στην ομώνυμη ενότητα της ανάλυσης καθώς και στην ενότητα των απαιτήσεων θέσης εργασίας. Όσον αφορά τον τύπο στον οποίο κατατάσσεται, φαίνεται πως πρόκειται για μια ανάλυση εργασίας βάσει εργασιών, καθώς έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα καθήκοντα που έχουν οι φύλακες και στις ικανότητες και τα προσόντα που θα πρέπει να έχουν για να εκτελέσουν αυτά τα καθήκοντα.

Σχετικά με την θέση εργασίας του φύλακα, εντοπίζονται κάποια προβλήματα όσον αφορά τις προδιαγραφές που θέτει ο διαγωνισμός διορισμού και τα κριτήρια αξιολόγησης που ορίζει ο νόμος περί αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων. Ένα από τα προσόντα που θεωρείται επιθυμητό βάσει του διαγωνισμού διορισμού είναι η υπηρέτηση στις ειδικές δυνάμεις, κάτι το οποίο μπορεί να σημαίνει πως ίσως ο υποψήφιος είναι σε καλή φυσική κατάσταση και να είναι πειθαρχημένος, χωρίς αυτό να είναι απόλυτα σίγουρο. Απεναντίας, δεν γίνεται καμία αναφορά σε ικανότητες όπως η παρατηρητικότητα και η ψυχραιμία, οι οποίες όπως αποδείχθηκε μέσα από την ανάλυση εργασίας, αποτελούν βαρύνουσας σημασίας για την δουλειά ενός φύλακα.

Στα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων δεν γίνεται καμία αναφορά για την φυσική κατάσταση. Ωστόσο, η φυσική κατάσταση των υπαλλήλων καθορίζει σημαντικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Δυστυχώς όμως, πέραν των αθλητικών δοκιμασιών που υποβάλλονται οι φύλακες πριν τον διορισμό τους, δεν υποβάλλονται σε καμία άλλη αθλητική δοκιμασία, πράγμα που σημαίνει ότι με την πάροδο του χρόνου υπάρχει σημαντική πιθανότητα η καλή φυσική κατάσταση που είχαν οι φύλακες όταν διορίστηκαν να χειροτερέψει, χωρίς αυτό να μπορεί να διαπιστωθεί με κάποιον τρόπο. Ένα ακόμη πρόβλημα αναφορικά με την υπάρ-



χουσα αξιολόγηση εντοπίζεται στο κομμάτι της ατομικής στοχοθεσίας. Ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης είναι το ποσοστό επίτευξης ατομικών στόχων. Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συνέντευξης, φαίνεται το συγκεκριμένο κριτήριο να μην εξετάζεται καθόλου στην περίπτωση των φυλάκων, καθώς δεν έχει θεσπιστεί κάποια διαδικασία στοχοθεσίας.

Τέλος, θα ήταν σκόπιμο να γίνει μια σύγκριση των νέων κριτηρίων αξιολόγησης που σχεδιάστηκαν σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα. Η κυριότερη διαφορά που εντοπίζεται έγκειται στο γεγονός ότι τα νέα κριτήρια είναι πολύ πιο σαφής από αυτά που καθορίζονται στην κείμενη νομοθεσία, καθώς είναι προσδιορισμένο ακριβώς τι πρέπει να κάνει ο φύλακας για να επιτύχει υψηλή βαθμολογία και να εναρμονισθεί με τα πρότυπα απόδοσης. Επίσης παρατηρείται πως πλέον υπάρχουν 3 κριτήρια τα οποία είναι μετρήσιμα, σε σχέση με 1, πράγμα που κάνει ακόμη πιο ξεκάθαρη την όλη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς καθορίζεται η απόδοση του φύλακα με έναν αριθμό. Συνεπώς σε γενικές γραμμές παρατηρείται μια βελτίωση στα πρότυπα απόδοσης μέσω της εφαρμογής των νέων κριτηρίων. Βάσει των παραπάνω συμπερασμάτων, είναι εμφανές πως υπάρχει η ανάγκη μεταρρύθμισης τόσο της αξιολόγησης των φυλάκων όσο και του τρόπου επιλογής τους. Όσον αφορά την αξιολόγηση θα ήταν πολύ χρήσιμο, αν για κάποιο λόγο δεν είναι εφικτό να εφαρμοσθούν τα νέα κριτήρια αξιολόγησης, τότε να εισαχθεί άμεσα μόνο το κριτήριο της φυσικής κατάστασης. Όπως έχει αναφερθεί πρόκειται για ένα κριτήριο ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματικότητα των φυλάκων και μπορεί να εισαχθεί εύκολα και γρήγορα απλά την καθιέρωση κάποιων αθλητικών δοκιμασιών όπως αυτές που αναφέρονται στο Κεφάλαιο 5.

Μια επίσης πολύ σημαντική προσθήκη έχει να κάνει με το κομμάτι των ατομικών στόχων, το οποίο έως σήμερα δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή. Οι φύλακες θα μπορούσαν να ορίζουν μόνοι τους 1 έως 5 ατομικούς στόχους σχετικούς πάντα με την εργασία τους, τους οποίους θα καλούνται να πετύχουν μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα όπως για παράδειγμα ένα έτος. Παράδειγμα τέτοιων στόχων θα μπορούσε να είναι η ολοκλήρωση κάποιου σεμιναρίου, η απώλεια βάρους, η βελτίωση της φυσικής κατάστασης κ.λπ. Στην συνέχεια οι στόχοι αυτοί θα εγκρίνονται από τον αρχιφύλακα ή τον διευθυντή, οι οποίοι ανά τρίμηνο θα ρωτούν τους φύλακες την πρόοδο τους σχετικά με τους στόχους και θα τους επιβραβεύουν για αυτήν ή θα τους παρακινούν για περισσότερη προσπάθεια. Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής και τα απαραίτητα και επιθυμητά προσόντα, προτείνεται να καταργηθεί το προσόν της υπηρέτησης στις ειδικές δυνάμεις. Μπορεί η στρατιωτική εκπαίδευση στο εν λόγω τμήμα του στρατού ξηράς να είναι εξαιρετικά απαιτητική και δύσκολη, όμως η ολοκλήρωση της δεν εγγυάται πως ο υποψήφιος παραμένει ακόμη και σήμερα σε καλή φυσική κατάσταση, ή συνεχίζει να συμπεριφέρεται το ίδιο πειθαρχημένα. Αντ' αυτού λοιπόν προτείνεται να προστεθούν κάποια τεστ παρατηρητικότητας, αντίληψης και διατήρησης ψυχραιμίας υπό πίεση. Μέσω των τεστ αυτών θα μπορέσει να διαπιστωθεί ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν ορισμένες πολύ χρήσιμες ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να αποδώσουν τα μέγιστα στην εργασία τους και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της.

Η τελευταία πρόταση έχει να κάνει με τον θεσμικό ρόλο των προϊσταμένων βαθμών. Όπως δήλωσε ο φύλακας στην συνέντευξη οι προϊστάμενοι αυτοί καθορίζονται κατ' εντολή του αρχιφύλακα και του διευθυντή, χωρίς να υπάρχουν κάποια προκαθορισμένα κριτήρια για αυτό. Επίσης χρέη προϊσταμένου μπορεί να εκτελέσει και οποιοσδήποτε άλλος φύλακας, συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί και αυτό ένα από τα πόστα των φυλάκων. Ωστόσο οι προϊστάμενοι βάρδιας

---

αναλαμβάνουν ένα πολύ σημαντικό έργο που είναι η επίβλεψη όλης της βάρδιας και ο ορισμός των φυλάκων στα πόστα. Πέραν τούτου, μπορούν να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση των φυλάκων σε αρκετά από τα νέα κριτήρια αξιολόγησης, αν εφαρμοσθούν στο μέλλον. Συνεπώς προτείνεται να αλλάξει ο θεσμικός ρόλος των προϊσταμένων και να αποτελούν ξεχωριστή θέση εργασίας σε σχέση με τους φύλακες καθώς και ο τρόπος καθορισμού τους, ορίζοντας κάθε χρόνο ως προϊσταμένους τους 10 φύλακες που κατάφεραν να συγκεντρώσουν την υψηλότερη βαθμολογία στο προηγούμενο έτος.

## Βιβλιογραφία

---

- [1] John Shields. *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies, (2020).
- [2] Στατιστικά στοιχεία εγκληματικότητας της Ελληνικής Αστυνομίας. <https://www.astynomia.gr/statistika-stoicheia/statistika-stoicheia/statistika-stoicheia-egklimatikotitas/>. Ημερομηνία πρόσβασης: 10-03-2023.
- [3] Έρευνα για τις φυλακές από τον οργανισμό WPB. <https://www.prisonstudies.org/country/greece>. Ημερομηνία πρόσβασης: 11-03-2023.
- [4] Δεδομένα Ηνωμένων Εθνών για φυλακές και φυλακισμένους. <https://dataunodc.un.org/dp-prisons-persons-held>. Ημερομηνία πρόσβασης: 11-03-2023.
- [5] Nikolaos K. Koulouris, Theodora Pantelidou, Sofia Spyrea. *Quality of employment in prisons - Country report: Greece. European Union*, (2018).
- [6] Lambert Eric G., Hogan Nancy L., Barton Shannon M. *Satisfied Correctional Staff : A Review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfaction. Peer Reviewed Publications, ScholarWorks@GVSU*, (2002).
- [7] Jiang S., Lambert E. G., Liu J., Zhang J. *An Exploratory Study of the Effects of Work Environment Variables on Job Satisfaction Among Chinese Prison Staff. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), 1694–1719, DOI: <https://doi.org/10.1177/0306624X17691533>, (2018).
- [8] Cassiano M. S., Bennett B. A., Andres E., Ricciardelli R. *What it takes to be a “Good” correctional officer: Occupational fitness and co-worker expectations from the perspective of correctional officer recruits in Canada. Criminology Criminal Justice*, 0(0)., DOI: <https://doi.org/10.1177/17488958221087488>, (2022).
- [9] Victoria L. Farrell. *The Effectiveness of Training for Correction Officers in the Performance of their Job. Criminal Justice*. 8. [https://scholarsarchive.library.albany.edu/honorscollege\\_cj/8](https://scholarsarchive.library.albany.edu/honorscollege_cj/8), (2015).
- [10] Finney C., Stergiopoulos E., Hensel J. et al. *Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. BMC Public Health* 13, 82. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>, (2013).

- [11] Erin Rogers. *An Examination of the Relationships Between Stressors, Correctional Burnout, and Job Outcomes*. CUNY Academic Works, [https://academicworks.cuny.edu/gc\\_etds/2791](https://academicworks.cuny.edu/gc_etds/2791), (2018).
- [12] Russo, Joe, Dulani Woods, George B. Drake, and Brian A. Jackson. *Building a High-Quality Correctional Workforce: Identifying Challenges and Needs*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2386.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2386.html), (2018).
- [13] Tatman, Anthony. *Predicting Correctional Officer Job Performance Using the Critical Hire-Screen and Personality Assessment Inventory: An Analysis of Incremental Validity*. *International Journal of Human Resource Studies*. 10. 158. 10.5296/ijhrs.v10i1.16170, (2020).
- [14] Jamnik, Veronica Thomas, Scott Burr, Jamie Gledhill, Norman. *Construction, validation, and derivation of performance standards for a fitness test for correctional officer applicants*. *Applied physiology, nutrition, and metabolism = Physiologie appliquée, nutrition et métabolisme*. 35. 59-70. 10.1139/H09-122, (2010).
- [15] Πρότυπα έντυπα αξιολόγησης Δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα. [https://www.apografi.gov.gr/evaluation/eval\\_entypa.html](https://www.apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html). Ημερομηνία πρόσβασης: 06-04-2023.
- [16] Πρότυπο έντυπο αξιολόγησης σωφρονιστικών υπαλλήλων στην Αμερική. [http://responsive.sps.northwestern.edu/center-for-public-safety/docs/Officer\\_Evaluation\\_StaffStudy.pdf](http://responsive.sps.northwestern.edu/center-for-public-safety/docs/Officer_Evaluation_StaffStudy.pdf). Ημερομηνία πρόσβασης: 06-04-2023.
- [17] Ε. Ioannidou. *Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI's)*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, (2010).
- [18] Ann K Drake. *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, edited by Daniel R. Ilgen and Elaine D. Pulakos. (1999). San Francisco: Jossey-Bass. 452 pp. \$38.95. *Hum. Resour. Dev. Q.*, 12(2):215, 2001.
- [19] R Roe. *Work performance: A multiple regulation perspective*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, σελίδες 231–335, 1999.
- [20] Gary Dessler. *Human Resource Management (13th Edition)*. Pearson Education, Inc., (2013).
- [21] Σωφρονιστικοί υπάλληλοι και Σωφρονιστική υπηρεσία. [https://bit.ly/swfronistikoi\\_ipalliloi](https://bit.ly/swfronistikoi_ipalliloi). Ημερομηνία πρόσβασης: 20-03-2023.
- [22] Οργανόγραμμα Σωφρονιστικών Ιδρυμάτων. <http://www.sofron.gov.gr/organogramma>. Ημερομηνία πρόσβασης: 27-03-2023.

- [23] *Σωφρονιστικός Κώδικας*. <http://www.opengov.gr/ministryofjustice/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=163>. Ημερομηνία πρόσβασης: 11-04-2023.
- [24] *Κανονισμός λειτουργίας Σωφρονιστικών ιδρυμάτων*. [https://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/ya58819\\_2003.htm](https://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/ya58819_2003.htm). Ημερομηνία πρόσβασης: 11-04-2023.
- [25] *Νόμος 4521/2018*. <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/345491/nomos-4521-2018>. Ημερομηνία πρόσβασης: 11-04-2023.
- [26] *Ίδρυση και λειτουργία Σωφρονιστική σχολής*. <https://www.minocp.gov.gr/2023/01/31/31-01-2023-enarxi-scholis-sofronistikon-ypallilon-eleona-thivas>. Ημερομηνία πρόσβασης: 02-04-2023.
- [27] *Νόμος 4369/2016*. <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/169375/nomos-4369-2016>. Ημερομηνία πρόσβασης: 11-04-2023.
- [28] Gomez Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. *Managing Human Resources. 7th edition*. Pearson Education, Inc., (2012).
- [29] R. Wayne Mondy. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Τζιόλα, (2011).
- [30] E.L. Brannick, M.T., Levine. *Job Analysis: Methods Research and Applications.e. Sage Publications, Thousand Oaks.*, (2012).
- [31] R Noe, J Hollenbeck, B Gerhart, P Wright. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. McGraw-Hill Education, (2006).
- [32] Katou A., Budhwar P. S., Patel C. *Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination*. Wiley, (2014).
- [33] J. H. Mathis R. L., Jackson. *Human resource management*. Thomson/South-western, (2008).
- [34] R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio. *Human Resource Management, 14th edn*. Boston: Pearson, (2016).

## Συντομογραφίες - Αρκτικόλεξα - Ακρωνύμια

---

βλπ	βλέπε
κ.λπ.	και λοιπά
κ.ο.κ	και ούτω καθεξής
ΔΜΣ	Δείκτης Μάζας Σώματος
EQ	Emotional Quotient (Intelligence)
CHR	Critical Hire Screen
PAI	Personality Assessment Inventory
KPI	Key Performance Indicator