



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΤΟ
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
(ΑΣΕΠ)**

Κεχαγιά Χρυσούλα

2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1. ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π).....	4
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ	5
1.3. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	6
1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	7
1.5. ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΟΥ ΑΣΕΠ.....	10
2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ.....	16
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
2.2. ΔΙΑΝΕΜΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ.....	18
2.4. ΠΙΣΤΗ ΣΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΟΣΜΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (work locus of control)	26
2.5. ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28
3. ΤΟ ΑΣΕΠ ΩΣ ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	31
3.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
3.2.1. PRETEST.	36
3.2.2. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ.....	36
3.2.4. ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.	39
3.2.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	40
3.2.6. ΔΕΙΓΜΑ.	40
3.2.7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	55
ΑΣΕΠ	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	65
Model of Applicant's reactions to employment selection systems.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	67
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....	74
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	74

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π) ως φορέας της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με έρευνες, η διαδικαστική δικαιοσύνη στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, έχει συσχετιστεί με πλήθος οργανωτικών αποτελεσμάτων και επιδράσεων στις αντιλήψεις των ατόμων. Στην παρούσα εργασία, ακολουθώντας τη πειραματική μέθοδο, εξετάστηκε η αλληλεπίδραση της διαδικαστικής δικαιοσύνης και του κύρους της προσφερόμενης θέσης εργασίας στην εργασιακή έδρα ελέγχου, την πίστη στο δίκαιο κόσμο, τις εσωτερικές και εξωτερικές αποδόσεις, την αξιοκρατία του δημόσιου τομέα, την προτίμηση δημόσιου – ιδιωτικού ως εργοδότη, τη μέθοδο επιλογής, το θετικό τελικό αποτέλεσμα. Από το πείραμα προέκυψαν κύριες επιδράσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης στις εξωτερικές αποδόσεις, την αξιολόγηση της αξιοκρατίας του δημόσιου τομέα και το μελλοντικό αποτέλεσμα, και επίδραση του κύρους της θέσης εργασίας στις αποδόσεις, εξωτερικές και εσωτερικές, στη μελλοντική θετική έκβαση- αποτέλεσμα, την πίστη στο δίκαιο κόσμο και την εξωτερική έδρα ελέγχου. Από την αλληλεπίδραση των δύο μεταβλητών προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για την αξιολόγηση της αξιοκρατίας του δημόσιου τομέα και το μελλοντικό θετικό αποτέλεσμα της ένστασης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι προσλήψεις στο δημόσιο τομέα αποτελούν ανέκαθεν αμφιλεγόμενο ζήτημα της δημόσιας διοίκησης, καθώς έχουν συνυφαστεί από τις απαρχές της δημιουργίας του ελληνικού κράτους με έννοιες όπως νεποτισμός, πελατειακές σχέσεις, συναλλαγή. Την άποψη αυτή ήρθε να ανατρέψει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Στόχος του είναι η υλοποίηση των προσλήψεων του δημόσιου τομέα με διαφανή και αντικειμενικά κριτήρια και ο έλεγχος των διαδικασιών πρόσληψης των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Είναι γεγονός ότι αρχικά αντιμετωπίστηκε εχθρικά και επιφυλακτικά, τόσο από τις διοικήσεις διάφορων δημόσιων φορέων, όσο και από πολιτικούς παράγοντες. Επίσης όπως θα δούμε στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του δεν έλειψαν οι διάφορες επικρίσεις, ενώ αξιοσημείωτα είναι και τα αποτελέσματά του στην εξυγίανση των προσλήψεων του δημόσιου τομέα.

Κατά μία άποψη ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να αποτελεί πόλο έλξης για πολλούς υποψηφίους, γεγονός που καταδεικνύεται από τα υψηλά ποσοστά συμμετοχής στους διαγωνισμούς του, οπότε και η προσφυγή στις διαδικασίες του ΑΣΕΠ αποτελεί μονόδρομο για πολλούς από αυτούς. Λαμβάνοντας ωστόσο υπόψη τις τελευταίες εξελίξεις στην οικονομική κατάσταση της χώρας, που επηρεάζουν άμεσα το δημόσιο τομέα, η ελκυστικότητά του θεωρείται πια υπό αίρεση.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, παρουσιάζεται το ΑΣΕΠ ως επίσημος φορέας για τις προσλήψεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και ως εκφραστής της διαδικαστικής δικαιοσύνης στο σημαντικό αυτό τμήμα της δημόσιας διοίκησης. Εξετάζοντας τη δομή του, τον τρόπο λειτουργίας και τις αρμοδιότητές του, θα δούμε πώς εκπληρώνει τους στόχους του, αλλά και τα προβλήματα που έχει συναντήσει κατά την εφαρμογή των διαδικασιών του.

Καθώς το ΑΣΕΠ προσεγγίζεται ως ένας οργανισμός που προσπαθεί να εδραιώσει τις αρχές της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας στην επιλογή προσωπικού, κρίνεται αναγκαία μια ανασκόπηση των βασικών οργανωτικών θεωριών της δικαιοσύνης. Παρουσιάζεται η εφαρμογή των θεωριών αυτών, και περισσότερο της διαδικαστικής δικαιοσύνης στο πλαίσιο της επιλογής και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και οι κύριες επιδράσεις της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Επίσης αναφέρεται η πίστη στο δίκαιο κόσμο ως γενικότερη θεώρηση των δικαιοκών αντιλήψεων των ατόμων και η έντονη συσχέτισή της με την έδρα ελέγχου του Rotter. Τέλος, εξετάζεται κατά πόσο το ΑΣΕΠ, ως ανεξάρτητη αρχή και επίσημος φορέας για την επιλογή προσωπικού ενσωματώνει στις διαδικασίες του και τον τρόπο λειτουργίας

του, τις νόρμες της διαδικαστικής δικαιοσύνης, όπως έχουν εξεταστεί στην παραπάνω θεωρητική προσέγγιση της οργανωτικής δικαιοσύνης.

Στο δεύτερο μέρος, με αφορμή το παράδειγμα του ΑΣΕΠ ως εκφραστή της διαδικαστικής δικαιοσύνης και το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει αναπτυχθεί γύρω από τις επιδράσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού, επιχειρήθηκε ο πειραματικός έλεγχος της παραβίασης ή μη της διαδικαστικής δικαιοσύνης από μία ανεξάρτητη αρχή, όπως το ΑΣΕΠ και του κύρους της θέσης εργασίας που προσφέρεται, στις αντιλήψεις περί δικαίου των ατόμων για τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα γενικότερα και μέσω ΑΣΕΠ ειδικότερα, την ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα, τον τρόπο αξιολόγησης, το τελικό αποτέλεσμα, την πίστη στο δίκαιο κόσμο και την εργασιακή έδρα ελέγχου.

1. ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π)

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού ιδρύθηκε το 1994¹, με κύριο σκοπό τη διασφάλιση της αξιοκρατίας στην οργάνωση και διεξαγωγή των προσλήψεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα², όπως αυτή συνάγεται από την αρχή της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας³. « Η πρόσληψη στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, γίνεται είτε με διαγωνισμό, είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής, όπως νόμος ορίζει. Νόμος μπορεί να προβλέπει ειδικές διαδικασίες που περιβάλλονται με αυξημένες εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας»⁴. Αποτελεί ανεξάρτητη αρχή, πράγμα που σημαίνει ότι, η ανεξαρτησία του είναι κατοχυρωμένη συνταγματικά και ότι, δεν υπόκειται στον έλεγχο κανενός κυβερνητικού οργάνου. Εξετάζοντας τη δομή, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του ΑΣΕΠ, καθώς και τις μεθόδους αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού που έχει υιοθετήσει, θα δείξουμε πώς το ΑΣΕΠ ενσωματώνει, προωθεί και διασφαλίζει τη δικαιοσύνη στις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Τέλος, κάνοντας μια ανασκόπηση του έργου του ΑΣΕΠ, των δυσκολιών που έχουν προκύψει, αλλά και των επικρίσεων που έχει δεχτεί, στην πλέον δεκαπενταετή παρουσία του, θα ερευνήσουμε κατά πόσο έχει καταφέρει να εκπληρώσει τους στόχους του.

¹ Ν. 2190/1994.

² Για τις προσλήψεις πριν το ΑΣΕΠ βλ. Μακρυδημήτρης Α. (1996). Η διοίκηση σε κρίση. Αθήνα, «Νέα σύνορα» Λιβάνη. Σελ. 169-172. Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998 (2000). Επιμ. Μακρυδημήτρης Α & Μιχαλόπουλος Ν. Αθήνα, Παπαζήσης, σελ. 580-601, Χρυσανθάκης (1992). Το σύστημα πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων. Αθήνα, Σάκκουλας.

³ Έκθεση ΑΣΕΠ 2004 και ανασκόπησης δεκαετίας 1994-2004, σελ. 55.

⁴ Αρ. 103. παρ.7 του Συντάγματος.

1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

Το ΑΣΕΠ από τη στιγμή ίδρυσης του μέχρι σήμερα έχει αναδιοργανώσει τη δομή του⁵, κυρίως λόγω των αυξανόμενων αρμοδιοτήτων που έχει αναλάβει, αλλά και του μεγάλου όγκου εργασιών⁶. Για το λόγο αυτό έχουν ιδρυθεί νέες διευθύνσεις, ενώ υπάρχει καταμερισμός των αρμοδιοτήτων του ανάλογα με τις μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιούνται.

Πιο αναλυτικά, στην ανώτατη διοίκηση βρίσκονται, ο πρόεδρος, οι δύο αντιπρόεδροι και 24 σύμβουλοι. Όλα τα μέλη είναι άτομα «αναγνωρισμένου κύρους και επαγγελματικής επάρκειας, είναι ή έχουν διατελέσει ανώτεροι ή ανώτατοι κρατικού λειτουργοί ή υπάλληλοι, καθηγητές ή αναπληρωτές καθηγητές πανεπιστημίων, ή ανώτατα στελέχη δημοσίων οργανισμών ή επιχειρήσεων⁷». Η θητεία τους είναι εξαετής και μπορεί να ανανεωθεί για ακόμα μια εξαετία, ενώ ο πρόεδρος και οι αντιπρόεδροι εκλέγονται από το σώμα των Συμβούλων. Θα πρέπει να σημειωθεί τέλος ότι, η πρώτη διοίκηση του ΑΣΕΠ είχε διοριστεί από την τότε κυβέρνηση⁸.

Από τη στιγμή της ίδρυσής του, η ανεξαρτησία του και η ανεξαρτησία των μελών του, κατοχυρώθηκε συνταγματικά. Δεν υπόκειται στο έλεγχο από καμία κυβερνητική ή διοικητική αρχή και αναφέρεται απευθείας στο Κοινοβούλιο. Επιπλέον διαθέτει οικονομική αυτονομία και δικό του προϋπολογισμό.

Με τη μορφή που έχει σήμερα το ΑΣΕΠ, εκτός από την ανώτατη διοίκηση, αποτελείται από τη γενική διεύθυνση διοίκησης και τη γενική διεύθυνση προσλήψεων, ενώ υπάρχουν και γραφεία αυτοτελών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα, γραφείο εξυπηρέτησης πολιτών και γραφείο επιθεώρησης- ειδικών υποθέσεων.

Τέλος, η γενική διεύθυνση προσλήψεων, αποτελείται από επιμέρους διευθύνσεις, διαχωρισμένες ανάλογος τον τρόπο επιλογής που εφαρμόζεται και τις κατηγορίες προσωπικού που αφορά, και είναι αρμόδιες για την έκδοση και τον έλεγχο των προκηρύξεων, για τη διεξαγωγή των γραπτών διαγωνισμών, τις προσλήψεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού, τις προσλήψεις με σειρά προτεραιότητας και τις προσλήψεις εποχικού προσωπικού.

⁵ Για σύγκριση βλ. παράρτημα 1

⁶ Ετήσια Έκθεση ΑΣΕΠ 2004 και ανασκόπηση δεκαετίας 1994-2004 βλ. παράρτημα 1.

⁷ Ν. 2190/1994, αρ.4, παρ. 1-2.

⁸ Γεγονός που προκάλεσε πολλές επικρίσεις, καθώς η σύνδεση κυβέρνησης και ανεξάρτητης αρχής για τις προσλήψεις στο δημόσιο, κάθε άλλο παρά εγγύηση αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας αποτελεί. Βλ. Μακρυδημήτρης .ό.π. σελ. 173-175 & 181-183.

1.3. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Το ΑΣΕΠ δημιουργήθηκε με πρωταρχική αρμοδιότητα τον έλεγχο και την οργάνωση των προσλήψεων του δημόσιου τομέα, με βάση τις αρχές της απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας. Πιο αναλυτικά οι αρμοδιότητες που έχει είναι :

- Η επιλογή προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με γραπτό διαγωνισμό ή με σειρά προτεραιότητας βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, ή για τις περιπτώσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού, με ειδική διαδικασία ουσιαστικής αξιολόγησης των υποψηφίων.
- Ο έλεγχος της τυπικής και ουσιαστικής νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης τακτικού και έκτακτου προσωπικού, που διεξάγουν φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ο έλεγχος αυτός αφορά, τόσο τις προκηρύξεις πριν τη δημοσίευσή τους, όσο και τον πίνακα των διοριστέων και ασκείται είτε αυτεπάγγελα, είτε μετά από ένσταση των υποψηφίων.
- Ο έλεγχος των παράνομων προσλήψεων που διενεργείται από Συμβούλους-Επιθεωρητές του ΑΣΕΠ, οι οποίοι έχουν την ιδιότητα ανακριτικού υπαλλήλου.
- Ο καταλογισμός, από τους παραπάνω επιθεωρητές του συνόλου των αποδοχών, των υπαλλήλων που παράνομα προσελήφθηκαν, σε βάρος των οργάνων που ευθύνονται για αυτές τις παράνομες προσλήψεις.
- Η επισήμανση και γνωστοποίηση στον πρωθυπουργό και στη Βουλή των παραβάσεων που έχουν παρατηρηθεί.
- Η παροχή οδηγιών στους εκπροσώπους των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων, για την τήρηση ενιαίων αρχών, σε θέματα αρμοδιότητας του ΑΣΕΠ, όπως για παράδειγμα στη σύνταξη των προκηρύξεων.
- Επιπλέον από το 2004 και μετά, έχει αναλάβει το πολύκροτο θέμα της μονιμοποίησης των συμβασιούχων του δημόσιου τομέα.

Αυτό που έχει βέβαια ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι ότι το ΑΣΕΠ δεν είναι υπεύθυνο για όλες τις προσλήψεις του δημοσίου. Ήδη, ο ιδρυτικός νόμος εξαιρείται από τις διαδικασίες μέσω ΑΣΕΠ ένα μεγάλο μέρος φορέων του δημοσίου⁹, ενώ με τις αναθεωρήσεις που ακολούθησαν, οι εξαιρέσεις περιέλαβαν και νέους φορείς¹⁰. Σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση το 2009, πολλές κατηγορίες προσωπικού εντάχθηκαν ξανά στον έλεγχο του ΑΣΕΠ¹¹. Τέλος, όπως επισημάνθηκε και παραπάνω,

⁹ Ν.2190/1994, αρ14, παρ.2.

¹⁰ βλ. Παράρτημα. 1.

¹¹ Ν.3812/ 2009.

γίνεται διαχωρισμός των διαγωνισμών του ΑΣΕΠ, και αυτών που ελέγχονται από τον ΑΣΕΠ, που αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος.

1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η επιλογή προσωπικού για το δημόσιο τομέα, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί από την πρακτική του ΑΣΕΠ, περιλαμβάνει στην ουσία δύο τυπικές διαδικασίες, την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων των υποψηφίων, οι οποίες ονομάζονται προσλήψεις με σειρά προτεραιότητας, και τους γραπτούς διαγωνισμούς. Επιπλέον από το 2005 άρχισε να χρησιμοποιείται και η μέθοδος της συνέντευξης. Γενικότερα, όπως θα δούμε παρακάτω, παρατηρείται μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των μεθόδων του, όπως χρήση τεστ δεξιοτήτων, οπτικοακουστικών μέσων και άλλων.

Πριν γίνει η ανάλυση των μεθόδων επιλογής, χρήσιμη είναι μια συνοπτική περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθείται μέχρι την έκδοση μιας προκήρυξης¹². Αρχικά, οι διάφοροι φορείς του δημόσιου τομέα, αναλύοντας τις ανάγκες που έχουν σε προσωπικό και προσδιορίζοντας τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των υποψηφίων, το επίπεδο σπουδών και εμπειρίας, συντάσσουν την προκήρυξη των θέσεων αυτών, σύμφωνα με κάποιες προδιαγραφές που θέτονται από τον ΑΣΕΠ¹³. Έπειτα, αποστέλλεται η προκήρυξη στον ΑΣΕΠ, όπου ελέγχεται για την νομιμότητα της. Αν όλα είναι νομότυπα, ακολουθεί η δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Σε αντίθετη περίπτωση, επιστρέφεται πάλι στον αρμόδιο φορέα για να προβεί στις όποιες διορθώσεις έχει προτείνει το ΑΣΕΠ, και έπειτα ακολουθεί ξανά η ίδια διαδικασία.

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις, όπου το ΑΣΕΠ προκηρύσσει τις θέσεις, οπότε παραλείπεται το παραπάνω χρονοβόρο στάδιο. Οι προκηρύξεις αυτές είναι συνήθως ελάχιστες σε αριθμό αλλά αφορούν μεγάλο αριθμό υποψηφίων, όπως για παράδειγμα οι διαγωνισμοί των εκπαιδευτικών, νοσηλευτών κ.λ.π.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης και επιλογής που χρησιμοποιούνται από τον ΑΣΕΠ καθορίστηκαν τόσο με τον αρχικό ιδρυτικό νόμο, όσο και με μεταγενέστερους. Ο ιδρυτικός νόμος προέβλεπε τον τρόπο αξιολόγησης των υποψηφίων¹⁴, ανάλογα με την

¹² Η περιγραφή αυτή αποτελεί ένα απλουστευμένο παράδειγμα της γενικότερης διαδικασίας που ακολουθείται. Έχει σκόπιμα παραλειφθεί η διαδικασία για την αρχική έγκριση των θέσεων, η οποία διαφοροποιείται ανάλογα με τον φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις, αν πρόκειται δηλαδή για κάποιο υπουργείο ή για κάποιο δήμο ή για άλλο φορέα δημόσιας φύσης, και διέπεται από διαφορετικούς κάθε φορά νομικούς ή διοικητικούς κανόνες. Βλ. Παράρτημα 1, Στάδια προκηρύξεων ΑΣΕΠ

¹³ Όπως, ανακοίνωση προθεσμιών και χρονοδιαγράμματος της διαδικασίας, πρόβλεψη θέσεων για ειδικές κατηγορίες, δυνατότητα υποβολής ενστάσεων και άλλα.

¹⁴ Ν. 2190/1994. αρ. 15. και αρ.18.

εκπαιδευτική βαθμίδα που έχουν τελειώσει. Για παράδειγμα, γραπτός διαγωνισμός προβλέπονταν για απόφοιτους πανεπιστημίου ορισμένων επιστημών, όπως νομικών, κοινωνικών και πολιτικών, φιλοσοφικών, διοίκησης επιχειρήσεων και άλλων και για απόφοιτους λυκείου.

Η πλήρωση των θέσεων με σειρά προτεραιότητας, δηλαδή με αξιολόγηση των τυπικών προσόντων, όπως βαθμός πτυχίου, γνώση ξένων γλωσσών, εργασιακή εμπειρία και άλλα, αφορούσε απόφοιτους λυκείου, γυμνασίου και δημοτικού, αλλά και ορισμένες κατηγορίες αποφοίτων πανεπιστημίων όπως, πολιτικών μηχανικών, γιατρών, ψυχολόγων και άλλων.

Οι θέσεις για ειδικό επιστημονικό προσωπικό αξιολογούνταν και αυτές με σειρά προτεραιότητας. Δηλαδή, προηγούνταν οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και ακολουθούσαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και λοιπά.

Η προφορική εξέταση τέλος, αφορούσε συγκεκριμένες κατηγορίες θέσεων, όπως διερμηνέων, μεταφραστών, ή όπου απαιτούνταν ορθοφωνία, και ήταν συμπληρωματική της βασικής μεθόδου που εφαρμόζονταν.

Στην πορεία λειτουργίας του ΑΣΕΠ φάνηκε, ότι δεν ήταν δυνατό να τηρηθεί τόσο αυστηρά το γράμμα του νόμου σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης ανά κατηγορία προσωπικού. Είναι χαρακτηριστικό, ότι σήμερα οι περισσότερες προκηρύξεις προβλέπουν πλήρωση των θέσεων με σειρά προτεραιότητας, ενώ γραπτοί διαγωνισμοί γίνονται κατά μέσο όρο, δύο φορές το χρόνο, μια για εκπαιδευτικούς και μια για άλλες θέσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα.¹⁵

Η προφορική συνέντευξη εισήχθη επίσημα ως τρόπος αξιολόγησης το 2005¹⁶. Σκοπός της συνέντευξης, είναι να αξιολογηθεί συνολικά «η προσωπικότητα του υποψηφίου και η δυνατότητά του να ανταποκριθεί στην άσκηση των καθηκόντων που σχετίζονται με τη θέση» και λειτουργεί επικουρικά ως προς την πλήρωση θέσεων με προτεραιότητα.

Το ΑΣΕΠ πρότεινε εξ αρχής η συνέντευξη να χρησιμοποιείται με φειδώ και όταν η φύση της εργασίας το επιβάλλει, ενώ καθόρισε και το γενικότερο πλαίσιο,¹⁷ έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αμεροληψία και η αποτελεσματικότητά της. Συνοπτικά, πρότεινε να διενεργείται υπό συνθήκες διαφάνειας και αμεροληψίας, να υπάρχουν δομημένες και κατάλληλες ερωτήσεις, τα μέλη της επιτροπής να είναι ικανά να κρίνουν όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά και τέλος, να μην έχει δυσανάλογο συντελεστή βαρύτητας στο τελικό

¹⁵ Βλ. Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2004 .ο.π. σελ. 158. και πίνακα σελ 15.

¹⁶ Ν. 3320/2005 αρ4. παρ.2

¹⁷ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2005. σελ. 30-33.

αποτέλεσμα. Η πρακτική ωστόσο έδειξε¹⁸, ότι το κριτήριο της συνέντευξης ήταν αμφιλεγόμενο και αμφισβητήσιμο, γεγονός που κατέληξε στην οριστική κατάργησής της από τους διαγωνισμούς, με εξαίρεση τις θέσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής.

Ειδικότερα για τις θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού, η συνέντευξη δεν αποτελούσε κριτήριο βαθμολόγησης αλλά κριτήριο αποκλεισμού,¹⁹ δηλαδή ο υποψήφιος δεν παίρνει μόρια ή επιπλέον βαθμούς ανάλογα την επίδοσή του, αλλά μπορεί μόνο να αποκλειστεί, στην περίπτωση που η αρμόδια επιτροπή, που διεξάγει τη συνέντευξη τον κρίνει ακατάλληλο. Σήμερα, προβλέπεται μια «ουσιαστική αξιολόγηση» για θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού, πράγμα που σημαίνει ότι γίνεται ένας συνδυασμός μεθόδων, δηλαδή, αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και παράλληλα, είτε γραπτός διαγωνισμός, είτε άλλη αξιολόγηση.

Το 2007, προστέθηκε στις μεθόδους αξιολόγησης του ΑΣΕΠ το τεστ γενικών γνώσεων και δεξιοτήτων²⁰. Στόχος του είναι να προσφέρει μια συνολική εκτίμηση «της γενικής παιδείας και το βαθμό καλλιέργειας βασικών νοητικών δεξιοτήτων των υποψηφίων, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος»²¹. Αξιολογούνται δηλαδή, βασικές γνώσεις, όπως ιστορίας, γεωγραφίας, οργάνωσης του κράτους και άλλες, και δεξιότητες όπως η σωστή χρήση της γλώσσας, αριθμητική αντίληψη και άλλα. Το τεστ αυτό, είναι κοινό για όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες των υποψηφίων και η βαθμολογία στο τεστ λειτουργεί επικουρικά προς τη συνολική τους βαθμολογία στις θέσεις με σειρά προτεραιότητας. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 2008, συγκεντρώνοντας μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, γεγονός δηλωτικό της πρόθεσης των υποψηφίων να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες πρόσληψης στον δημόσιο τομέα²². Ενισχύοντας τον αξιοκρατικό χαρακτήρα του συστήματος, αποτελεί κριτήριο με σημαντικό συντελεστή βαρύτητας, ενώ συζητείται η ισχύς του να είναι για δέκα χρόνια, καθώς μέχρι στιγμής έχει εφαρμοστεί σε έναν μόνο διαγωνισμό²³.

Προς την ίδια κατεύθυνση εκσυγχρονισμού των μεθόδων επιλογής, εντάσσεται και η χρήση οπτικοακουστικών υλικού²⁴, που αποσκοπεί στην αξιολόγηση κρίσιμων για τις θέσεις εργασίας παραμέτρων, όπως μνήμη, αντίληψη του χώρου, κατανόηση

¹⁸ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2009, σελ. 48.

¹⁹ Ο.π. σελ.49.

²⁰ ΦΕΚ 522.

²¹ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2007, σελ. 30

²² Ο.π. σελ. 31.

²³ Προκήρυξη ΑΣΕΠ 4Κ/2009.

²⁴ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2008, σελ. 17.

οπτικών και ακουστικών πληροφοριών και άλλων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσε ο διαγωνισμός για θέσεις της Πολιτικής Αεροπορίας. Τέλος, το 2009, εφαρμόστηκε για πρώτη φορά η προσομοίωση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας²⁵.

Συνολικά, οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΣΕΠ χαρακτηρίζονται από ένα βαθμό τυποποίησης και αντικειμενικότητας. Παράλληλα παρατηρείται και μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των διαδικασιών, όπως εισαγωγή του τεστ δεξιοτήτων, οπτικοακουστικών μέσων, μέθοδοι που είναι ευρέως αποδεκτές στην ελεύθερη αγορά εργασίας.²⁶ Ωστόσο, εξαιτίας της φύσης του δημόσιου τομέα και των αντιλήψεων που έχουν επικρατήσει περί των προσλήψεων, το ΑΣΕΠ έχει δεχτεί αμφισβητήσεις, τόσο για το έργο του, όσο και για την πρακτικότητα και αντικειμενικότητα των μεθόδων του.

1.5. ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΟΥ ΑΣΕΠ.

Το ΑΣΕΠ, μέσα από την πολύχρονη παρουσία του στις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, έχει γίνει αποδέκτης τόσο θετικών, όσο και αρνητικών κρίσεων. Από μια άποψη, θεωρείται θεματοφύλακας της διαφάνειας και τις αξιοκρατίας, αλλά παράλληλα δεν παύει να αντιμετωπίζεται με δυσπιστία. Κάνοντας μια ανασκόπηση του έργου του, θα προσπαθήσουμε να δείξουμε, τους παράγοντες και τα γεγονότα που οδήγησαν στην αμφίσημη αντιμετώπιση του θεσμού του ΑΣΕΠ. Ξεκινώντας με τις προσπάθειες και τις προόδους που έχουν γίνει, τόσο σε θεσμικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, έτσι ώστε να εδραιωθεί το ΑΣΕΠ, ως ένας μηχανισμός διαφάνειας και υποστήριξης των δικαιωμάτων των υποψηφίων πολιτών, θα καταλήξουμε στα εμπόδια και στα προβλήματα, που έχει συναντήσει στην εφαρμογή των μεθόδων του, σύμφωνα με την οπτική του ίδιου του ΑΣΕΠ, όπως αυτή διατυπώνεται επίσημα μέσα από τις ετήσιες εκθέσεις του που καταθέτει στη Βουλή. Παράλληλα, επισημαίνεται και η άποψη των υποψηφίων, έτσι όπως έχει εκφραστεί μέσα από άλλες ανεξάρτητες αρχές προάσπισης των δικαιωμάτων των πολιτών, όπως αυτής του Συνηγόρου του Πολίτη.

Το ΑΣΕΠ από τη στιγμή της ίδρυσης του και σύμφωνα με τις διακηρύξεις του, ανέλαβε να οργανώσει αντικειμενικά τη στελέχωση του δημόσιου τομέα. Στην πορεία ωστόσο, προέκυψαν επιτακτικές ανάγκες τόσο αναδιάρθρωσης της οργάνωσης του ΑΣΕΠ, όσο και των διαδικασιών του. Προσπερνώντας τις οργανωτικές αλλαγές, που αφορούν κυρίως τη δομή των τμημάτων και διευθύνσεων του ΑΣΕΠ, και έχουν

²⁵ Αφορούσε θέσεις καταμετρητών στην Τράπεζα της Ελλάδας. Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2009, σελ. 30.

²⁶ Eleftheriou A.& Robertson I.(1999). A survey of management selection practices in Greece. International Journal of Selection and Assessment. Vol.7, (4), 203-208. & Chan D. (2005).Current Directions in Personnel Selection Research. American psychological society, 14(4), 220-223.

αναφερθεί συνοπτικά πιο πάνω,²⁷ θα επικεντρωθούμε στις πρακτικές και τις διαδικασίες, έτσι όπως έχουν καθιερωθεί μέσα από τη λειτουργία του ΑΣΕΠ.

Αρχικά, καθιέρωσε το δικαίωμα ένστασης και επέβαλλε την υποχρεωτική περίληψή του στις προκηρύξεις όλων των φορέων του δημόσιου τομέα. Ήδη ο ιδρυτικός νόμος προέβλεπε, ότι η ένσταση έναντι των αποτελεσμάτων μπορεί να ασκηθεί είτε αυτεπάγγελα από τον ΑΣΕΠ, είτε μετά από ερώτηση υπουργού, είτε μετά από απαίτηση υποψηφίου²⁸. Βέβαια, η ένσταση ασκείται μετά την έκδοση των αποτελεσμάτων και ελέγχεται η *νομιμότητα* της απόφασης και *όχι η επί της ουσίας κρίση της αρμόδιας επιτροπής*.

Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι όταν ένας διαγωνισμός διεξάγεται από κάποιον άλλο φορέα του δημόσιου τομέα και απλά ελέγχεται από το ΑΣΕΠ, ο υποψήφιος στην ένσταση που ασκεί δεν μπορεί να αμφισβητήσει την απόφαση του φορέα, αλλά τη νομιμότητα της διαδικασίας, αν δηλαδή για παράδειγμα δεν τηρήθηκαν οι αρχές της διαφάνειας ή της δημοσιότητας, ή αν δεν προσμετρήθηκαν όλα τα προσόντα του. Αν το ΑΣΕΠ κρίνει βάσιμη την ένσταση από άποψη νομιμότητας, μπορεί να ακυρώσει το διαγωνισμό ή να υποχρεώσει το φορέα να προκηρύξει ξανά τις θέσεις.

Αυτός ο περιορισμός στις ενστάσεις είναι και ο κύριος λόγος, για τον οποίο η προφορική συνέντευξη εφαρμόστηκε αρχικά πιλοτικά ενώ κατέληξε το 2009 στην οριστική κατάργησή της. Είναι χαρακτηριστικό, ότι ενώ για το 2005, 27 φορείς του δημοσίου ζήτησαν να συμπεριλάβουν τη συνέντευξη ως μέρος της αξιολόγησης για την πλήρωση 1051 θέσεων, το ΑΣΕΠ την ενέκρινε μόνο για τις 25 θέσεις, το 2006 ισάριθμος αριθμός φορέων ζήτησε το κριτήριο της συνέντευξης και το ΑΣΕΠ το απέρριψε σε όλες τις περιπτώσεις²⁹. Και στα επόμενα χρόνια ωστόσο, πολλοί φορείς ζήτησαν να συμπεριληφθεί η συνέντευξη στις προκηρύξεις τους, το ΑΣΕΠ όμως εμφανίστηκε φειδωλό στην εφαρμογή της³⁰.

Το βασικό του επιχείρημα ήταν, ότι ο υποψήφιος δεν μπορούσε να ασκήσει ένσταση κατά της εξεταστικής επιτροπής και να αμφισβητήσει την κρίση της επιτροπής. Δηλαδή, τεχνικά και πρακτικά ήταν δύσκολο να δικαιωθούν όσοι απορρίφθηκαν στη συνέντευξη. Πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η συγκρότηση της επιτροπής συνεντεύξεων, δεν περιλάμβανε αντιπροσώπους του ΑΣΕΠ, ενώ το ΑΣΕΠ μπορούσε να κάνει μόνο υποδείξεις στον τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής της συνέντευξης. Για

²⁷ Βλ. Οργάνωση και δομή σελ. 7 και Παράρτημα 1.

²⁸ Ν. 2190/1997 αρ. 8.

²⁹ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2005 & 2006.

³⁰ Το 2007 η συνέντευξη εγκρίθηκε για 76 από 1157 θέσεις που ζητήθηκε, το 2008 για 104 από 1752 και το 2009 για 42 από 289. Βλ. αντίστοιχες εκθέσεις ΑΣΕΠ.

τους λόγους αυτούς και εξαιτίας των ενστάσεων που προέκυψαν, αμφισβητήθηκε η χρηστικότητα και αποτελεσματικότητά της με συνέπεια την κατάργησή της.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται συνολικά το πλήθος των ενστάσεων που έχουν ασκηθεί μέσω ΑΣΕΠ τα τελευταία πέντε χρόνια και ο αριθμός αυτών που κρίθηκαν βάσιμες³¹. Όπως φαίνεται, όλο και περισσότεροι υποψήφιοι ασκούν το δικαίωμα της ένστασης, αλλά μόνο ένα μικρό ποσοστό από αυτούς δικαιώνεται τελικά.

ΕΤΟΣ	ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΓΚΡΙΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
2005	7780	998	7,8%
2006	9212	1415	6,5%
2007	4479	579	12,9%
2008	5646	1185	21,4%
2009	7198	1346	18,7%

Πίνακας 1 : Ενστάσεις³²

Αναφορικά τώρα με τις μεθόδους επιλογής του ΑΣΕΠ, τους γραπτούς διαγωνισμούς (Πίνακας 2) και την πλήρωση θέσεων με σειρά προτεραιότητας (Πίνακας 3), μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι συγκεντρώνουν μεγάλα ποσοστά συμμετοχής, δυσανάλογα του ποσοστού προσφερόμενων θέσεων. Το γεγονός αυτό είναι ενδεικτικό της ελκυστικότητας που έχουν οι θέσεις στο δημόσιο τομέα, αλλά και του ανταγωνισμού που υπάρχει για μια τέτοια θέση. Οι γραπτοί διαγωνισμοί αν και λίγοι σε αριθμό, καθώς σύμφωνα με τον ΑΣΕΠ πρόκειται για μια χρονοβόρα και ακριβή πρακτική, συγκεντρώνουν μεγάλο μέρος των υποψηφίων, ίσως γιατί θεωρούνται και πιο αξιοκρατικοί.

ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

³¹ Για μια συνολική εικόνα των ενστάσεων τα προηγούμενα έτη βλ. παράρτημα 1.

ΕΤΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΩΝ	ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ
2005	1	2848	17912
2006	1	6888	71955
2007	2	217	7056
2008	6	6069	107563
2009	0	-	-

Πίνακας 2: Διαγωνισμοί ΑΣΕΠ 5 τελευταίων ετών, με τη μέθοδο του γραπτού διαγωνισμού.³²

ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ			
ΕΤΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΩΝ	ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ
2005	7	1137	29190
2006	14	9513	160247
2007	7	3894	144995
2008	11	6027	98680
2009	10	4255	58362

Πίνακας 3: Διαγωνισμοί ΑΣΕΠ 5 τελευταίων ετών, με τη μέθοδο του γραπτού διαγωνισμού.³²

Σχετικά με την πλήρωση θέσεων με σειρά προτεραιότητας έχουν επιχειρηθεί κάποιοι νεωτερισμοί για τη μείωση της γραφειοκρατίας, όπως για παράδειγμα απλούστεροι τρόποι απόδειξης της προϋπηρεσίας, αυστηρός καθορισμός αποδεκτών τίτλων σπουδών και γλωσσομάθειας, μείωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών και άλλα.

Ωστόσο, βασικό και διαχρονικό πρόβλημα στη λειτουργία του ΑΣΕΠ, που αποτελεί και εν μέρει πηγή δυσπιστίας για πολλούς³² είναι οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται σε όλες σχεδόν τις δραστηριότητες του. Καθυστερήσεις στην προκήρυξη διαγωνισμών, στην έκδοση αποτελεσμάτων, στην εκδίκαση των ενστάσεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα αποτελέσματα του γραπτού διαγωνισμού του 1998 που οριστικοποιήθηκαν το 2004, έξι χρόνια αργότερα.

Το ΑΣΕΠ αποδίδει τις καθυστερήσεις στο μεγάλο φόρτο εργασίας και στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί στα αιτήματα όλων των φορέων και των υποψηφίων. Για παράδειγμα, για τις καθυστερήσεις για την δημοσίευση μιας προκήρυξης ή για την έκδοση αποτελεσμάτων για διαγωνισμούς που ελέγχει ο ΑΣΕΠ, την ευθύνη φέρει

³² Gilliland S. W. (1993). Ό.π.

συνήθως ο φορέας που δεν συμμορφώνεται με τις υποδείξεις του, οπότε και χρειάζονται αλληπάλληλες επικοινωνίες προκειμένου να επιλυθεί το όποιο πρόβλημα. Σε πολλές εκθέσεις του, το ΑΣΕΠ υπογραμμίζει την απροθυμία των φορέων του δημόσιου τομέα, που εκ του νόμου έχει αρμοδιότητα και υποχρέωση να ελέγχει, να του παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και τα απαραίτητα δικαιολογητικά, και να συμμορφωθούν με τις υποδείξεις που κάνει.

Από τις παρατυπίες που παρατηρούνται και δυσχεραίνουν το έργο του ΑΣΕΠ, ενδεικτικά αναφέρονται,³³ οι «φωτογραφικές προκηρύξεις» η παράλειψη ορισμένων φορέων, να συμπεριλάβουν το δικαίωμα της ένστασης στις προκηρύξεις τους, να γνωστοποιήσουν στους υποψηφίους τις προθεσμίες υποβολής των δικαιολογητικών, να προβλέψουν για το δικαίωμα της αναβαθμολόγησης και άλλα, ενώ έχει παρατηρηθεί και άρνηση του αρμόδιου δημόσιου φορέα να προσλάβει άτομο που επιλέχθηκε μέσα από διαδικασίες του ΑΣΕΠ. Άλλο σταθερό πρόβλημα στην εκπλήρωση του έργου του, αποτελούν οι συνεχείς συμβάσεις έργου διάφορων φορέων που διαφεύγουν του ελέγχου του, με αποτέλεσμα να priμοδοτούνται οι υποψήφιοι λόγω εμπειρίας, πρακτική που καταστρατηγεί την αρχή της ισότητας³⁴.

Μέχρι και το 2004, οπότε και ορίστηκε με νόμο³⁵ η αποκλειστική ευθύνη των υποψηφίων για την ορθή συμπλήρωση των αιτήσεων και την αποστολή των κατάλληλων δικαιολογητικών, ένας λόγος καθυστέρησης στην έκδοση των αποτελεσμάτων ήταν οι *«αμελής και αδιάφοροι υποψήφιοι, που ευθύνονταν για τη μακρά αναμονή, τόσο του μεγάλου όγκου των επιμελών υποψηφίων, που αγωνιούσαν για την έκδοση των αποτελεσμάτων, όσο και των φορέων που αδυνατούσαν να προσλάβουν το αναγκαίο προσωπικό»*.³⁶ Μετά ωστόσο από πολύχρονη εμπειρία εφαρμόστηκαν κάποιες πιο ελαστικές διατάξεις, όπως αποδοχή ανυπόγραφης αίτησης, συμπληρωματικών δικαιολογητικών και άλλων.

Όπως προαναφέρθηκε, το ΑΣΕΠ δεν είναι υπεύθυνο για το σύνολο των προσλήψεων του δημόσιου τομέα. Στις περισσότερες δηλαδή προκηρύξεις και διαδικασίες, έχει ελεγκτική μόνο αρμοδιότητα, που ασκείται είτε αυτεπάγγελτα, είτε μετά από ένσταση. Για το λόγο αυτό, στις ετήσιες εκθέσεις που συντάσσει, διαχωρίζει τους διαγωνισμούς που αυτό διεξάγει από εκείνους που απλά ελέγχει³⁷ και ανακοινώνει και ξεχωριστά στατιστικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα για τις ενστάσεις που ασκούνται.

³³ Συνήγορος του Πολίτη.(2006). Ειδική έκθεση. Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα: οι εκτός ελέγχου του ΑΣΕΠ διαδικασίες. Επιμελ. Πρεβεζάνου Κ., Πρωτοπαπός Μ.

³⁴ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2008, ό.π. σελ. 81

³⁵ Ν. 3260/2004

³⁶ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2004, ό.π. σελ. 38-39.

³⁷ Βλ. Παράρτημα 1.

Ο διαχωρισμός αυτός είναι πολύ σημαντικός για τη συνολική αποτίμηση του αξιοκρατικού χαρακτήρα των προσλήψεων, καθώς στη συνείδηση των περισσότερων πολιτών- υποψηφίων, το ΑΣΕΠ είναι ένας ενιαίος θεσμός που είτε διεξάγει, είτε απλώς ελέγχει μια διαδικασία επιλογής, αποτελεί τη μοναδική ανεξάρτητη αρχή διασφάλισης της αξιοκρατίας και διαφάνειας στο δημόσιο τομέα.

Αναφορικά με το εύρος των αρμοδιοτήτων του, επισημαίνεται η υπαγωγή όλο και περισσότερων κατηγοριών προσωπικού στις διαδικασίες του ΑΣΕΠ³⁸, όπως εποχικού προσωπικού, συμβασιούχων, μερικής απασχόλησης και άλλων, αλλά και η συνέχιση των εξαιρέσεων, που σύμφωνα με τον ΑΣΕΠ δεν έχουν αντικειμενική θεμελίωση ή ουσιαστική δικαιολογητική βάση³⁹, σε σημείο μάλιστα που υπονομεύουν το ίδιο το έργο του. Το γεγονός αυτό, ενίσχυε από τη μια πλευρά τις αντιλήψεις για ευνοιοκρατία και πελατειακές σχέσεις στη στελέχωση του δημόσιου τομέα, και από την άλλη, τις προσπάθειες που γίνονται για την αναίρεση αυτού του αρνητικού κλίματος.

Σημείο σταθμός αποτέλεσε ο νόμος 3812/ 2009, που σήμανε μια συνολική αναθεώρηση του συστήματος προσλήψεων και της λειτουργίας του ΑΣΕΠ⁴⁰. Ανέλαβε δηλαδή εξ ολοκλήρου το σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα. Επανέκτησε τον έλεγχο των προσλήψεων σε διάφορους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), των δημόσιων επιχειρήσεων (ΔΕΚΟ) και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Στις διαδικασίες του περιλαμβάνονται πλέον το μόνιμο προσωπικό της Βουλής, της Προεδρίας της Δημοκρατίας, των ανεξάρτητων αρχών.

Με το νόμο αυτό, ικανοποιήθηκαν κάποια πάγια αιτήματα του ΑΣΕΠ που αποσκοπούσαν στην ενίσχυση της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας του συστήματος προσλήψεων. Συνοπτικά, αυτά είναι η δυνατότητα άσκησης ένστασης για την επιλογή μη πολιτικού προσωπικού των σωμάτων ασφαλείας, όπως Λιμενικό Σώμα και Δημοτική Αστυνομία, η κατάργηση της προσαύξησης 50% λόγω εμπειρίας που αποκτήθηκε στα προγράμματα STAGE και των σεμιναρίων του ΟΑΕΔ, καθώς συνεπάγονταν άνιση μεταχείριση των υποψηφίων. Αναπροσδιορίστηκε η μοριοδότηση των τίτλων σπουδών των υποψηφίων και του τεστ δεξιοτήτων, ενώ δόθηκε βάση σε ευπαθείς κοινωνικά ομάδες, όπως άνεργοι και μονογονεϊκές οικογένειες.

Συμπερασματικά, το ΑΣΕΠ έχει καταφέρει κατά μια άποψη, να οργανώσει αξιοκρατικά την επιλογή προσωπικού σε ένα σημαντικό κομμάτι του δημόσιου τομέα, καθορίζοντας τόσο τις κατευθυντήριες αρχές που πρέπει να διέπουν τις προσλήψεις, όσο και διεξάγοντας το ίδιο ένα σημαντικό μέρος αυτών. Όπου χρειάστηκε έδειξε

³⁸ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2006, σελ. 25-27.

³⁹ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2002, σελ. 30-31.

⁴⁰ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2009, σελ. 46-49.

ευελιξία στις μεθόδους του, όπως πιλοτική εφαρμογή της συνέντευξης, αλλά και προσαρμογή στις πραγματικές συνθήκες, όπως έδειξε η μετέπειτα μη εφαρμογή της. Παράλληλα επεσήμανε τα προβλήματα που δημιουργούνται από το ασαφές νομοθετικό πλαίσιο, που επιτρέπει σε ένα εξίσου σημαντικό μέρος των δημόσιων φορέων ή δημόσιων επιχειρήσεων, να μην υπάγονται στον έλεγχο του. Ταυτόχρονα δεν μπορούν να αγνοηθούν, η ελαστικότητα που υπάρχει αναφορικά με την εφαρμογή των συστάσεων και αποφάσεων του ΑΣΕΠ, η οποία συνήθως επαφίεται στην προθυμία και στην πίεση που ασκείται στους αρμόδιους δημόσιους φορείς, αλλά και ο καταλογισμός των ευθυνών από το ίδιο το ΑΣΕΠ στους λοιπούς φορείς του δημοσίου που προσλαμβάνουν προσωπικό. Συνυπολογίζοντας τα παραπάνω, είναι δύσκολο να καταλήξει κανείς, αν το ΑΣΕΠ, αναλογικά με τη βαρύτητα του έργου που έχει αναλάβει, έχει επιτύχει να εκπληρώσει το στόχο του, αν έχει εξελιχθεί σε έναν ακόμα γραφειοκρατικό, ελεγκτικό μηχανισμό, ή αν περιορίζεται σε έναν καθαρά συμβολικό, οριακό ρόλο⁴¹ επισημάνσης των κακώς κείμενων στις προσλήψεις του δημοσίου τομέα.

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή της δομής, της λειτουργίας και των διαδικασιών του ΑΣΕΠ, θα αναλύσουμε στη συνέχεια, πώς και εάν το ΑΣΕΠ, ενσωματώνει στις διαδικασίες του τις νόρμες της δικαιοσύνης, παρουσιάζοντας αρχικά τις βασικές οργανωτικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στον τομέα της δικαιοσύνης και της επιλογής προσωπικού και ειδικότερα της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

⁴¹ Μακρυδημήτρης, ό.π. σελ. 176.

Εντάσσοντας το ΑΣΕΠ στους οργανισμούς που υιοθετούν και προωθούν τις αρχές της δικαιοσύνης στις δομές και στον τρόπο λειτουργίας τους, θα αναφερθούν στη συνέχεια οι βασικές οργανωτικές θεωρίες που συνιστούν τα θεωρητικό υπόβαθρο μελέτης και ανάλυσης του οργανισμού. Η έννοια της δικαιοσύνης έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας και μελέτης σε πολλούς επιστημονικούς τομείς, όπως, της φιλοσοφίας, ψυχολογίας, οικονομίας, κοινωνιολογίας και άλλων. Σύμφωνα με τον Lerner⁴², είναι παγκοσμίως αποδεκτό, ότι η αναζήτηση της δικαιοσύνης είναι ένα έμφυτο, ανθρώπινο χαρακτηριστικό. Είναι δηλαδή, ένα βασικό ανθρώπινο κίνητρο που διέπει όλες τις κοινωνικές σχέσεις των ατόμων. Για άλλους, η σημασία και η αξία της δικαιοσύνης για τα άτομα, εξαρτάται από συγκεκριμένους κάθε φορά παράγοντες όπως, ο κοινωνικός ρόλος, η έλλειψη των πόρων και η κουλτούρα⁴³.

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα που εξηγούν τα ενδιαφέρον και τα κίνητρα των ατόμων για δικαιοσύνη⁴⁴. Αρχικά, τα άτομα επιδιώκουν τη δικαιοσύνη, γιατί έτσι μακροπρόθεσμα, προστατεύονται τα προσωπικά τους συμφέροντά. Έπειτα το κίνητρο των ατόμων για δικαιοσύνη, μπορεί να είναι η επιβεβαίωση της αυτοεκτίμησής τους από τον κοινωνικό περίγυρο. Τέλος, υπάρχουν μοντέλα, που εξισώνουν τη δικαιοσύνη με την ηθική, οπότε είναι καθήκον και υποχρέωση του καθενός να συμπεριφέρεται δίκαια για το συλλογικό καλό⁴⁵. Ο Greenberg⁴⁶ ωστόσο, στην τυπολογία που πρότεινε, ένταξε όλα τα παραπάνω κίνητρα στο ευρύτερο προσωπικό-ατομικό συμφέρον, είτε πρόκειται για οικονομικό συμφέρον, είτε για κοινωνική καταξίωση.

Στην κοινωνική ψυχολογία έχουν αναπτυχθεί, δύο βασικές προσεγγίσεις σχετικά με τα κίνητρα των ατόμων για δικαιοσύνη. Η πρώτη αναφέρεται στο προσωπικό συμφέρον του καθενός και βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, όπως προαναφέρθηκε και η δεύτερη, βασίζεται σε μοντέλα κοινωνικής ταυτότητας. Σύμφωνα με τα μοντέλα κοινωνικής ταυτότητας τα άτομα σχηματίζουν τις

⁴² Lerner J.M. & Miller T. D. (1978). Just world research and the attribution process: looking back and ahead. *Psychological Bulletin*. Vol. 85 (5), 1030-1051.

⁴³ Tyler R. T. & Smith J. H. (1998). Social justice and social movements. Στο *Handbook of social psychology*. Gilbert T. Daniel, Fiske T. Susan & Lindzey Gardner (Edts). New York: Oxford University Press. Σελ. 596.

⁴⁴ Colquitt A. J. & Greenberg G. (2001). Doing justice to organizational justice: forming and applying fairness judgments. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Connecticut, Information Age Publishing. Σελ. 221-223.

⁴⁵ Cropanzano R. & Rupp E. D. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). *Emerging perspectives on managing organizational justice*. Connecticut, Information Age Publishing. Σελ. 229-232.

⁴⁶ Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*. Vol. 12 (1), 9-22.

αντιλήψεις τους μέσα από τις κοινωνικές εμπειρίες που έχουν, και τις χρησιμοποιούν για να αυτοπροσδιοριστούν σε ένα κοινωνικό σύνολο⁴⁷.

Σε πολιτικό επίπεδο⁴⁸, τα άτομα προβληματίζονται γενικότερα με τη δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει τις διοικητικές και πολιτικές αρχές, καθώς θέλουν να εκτιμήσουν αν η διοίκηση ή οι εκπρόσωποι της, εκμεταλλεύονται τη δύναμη που τους έχει δοθεί. Η αξιολόγηση της δικαιοσύνης στην περίπτωση αυτή είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, κυρίως όταν η αξιοπιστία μιας διοικητικής αρχής είναι αμφισβητήσιμη.

Ωστόσο, περιορίζοντας το πεδίο έρευνας, στο οργανωτικό επίπεδο και στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, η δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει, ή που θα έπρεπε να χαρακτηρίζει τις πτυχές αυτές τις οργανωτικής πραγματικότητας, κέντρισε το ενδιαφέρον πολλών επιστημόνων. Οι θεωρίες της διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης βρήκαν ευρεία εφαρμογή στον χώρο των οργανώσεων και των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα οι αντιλήψεις περί δικαίου των ατόμων, αποτέλεσαν τον πυρήνα πολλών ερευνών.

Διαμορφώθηκαν έτσι δύο βασικά ρεύματα ερευνών⁴⁹. Το πρώτο αφορά τον τρόπο εφαρμογής και προώθησης της δικαιοσύνης στις οργανώσεις και το δεύτερο, τον σχηματισμό των αντιλήψεων των ατόμων, μελών των οργανώσεων. Παράλληλα, οι έρευνες ανέδειξαν νέες προσεγγίσεις της οργανωτικής δικαιοσύνης, και συγκεκριμένα της διαδικαστικής, όπως η πληροφοριακή και η διαπροσωπική δικαιοσύνη.

Συνέπεια των παραπάνω, είναι ότι η δικαιοσύνη στο πλαίσιο των οργανώσεων έχει μελετηθεί από διαφορετικές οπτικές, όπως, ως τρόπος ελέγχου μιας διαδικασίας, ως συνέπεια των μεθόδων μιας οργάνωσης, ως τρόπος επικοινωνίας και μεταχείρισης. Επιπλέον, οι αντιλήψεις για την οργανωτική δικαιοσύνη έχουν συνδεθεί με μια πληθώρα αποτελεσμάτων και συνεπειών για τις οργανώσεις αλλά και για τα άτομα, όπως αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση, αποχωρήσεις, επίλυση συγκρούσεων και άλλα.

2.2. ΔΙΑΝΕΜΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

⁴⁷ Tyler R. T. & Smith J. H. (1998). Ό.π.

⁴⁸ Goldman M. B. & Thacher M.B. S. (2002). A social information processing view of organizational justice. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). *Emerging perspectives on managing organizational justice*. Connecticut, Information Age Publishing. Σελ. 106.

⁴⁹ Greenberg J. (1987). Ό.π.

Ξεκινώντας με δύο βασικές παρατηρήσεις⁵⁰, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, στην οργανωτική θεωρία η δικαιοσύνη θεωρείται κοινωνικά δομημένη, πράγμα που σημαίνει, ότι μια πράξη είναι δίκαιη, αν τα άτομα εμπειρικά την εκλαμβάνουν ως τέτοια. Επίσης, το τι είναι κάθε φορά δίκαιο, είναι αποτέλεσμα τόσο αντικειμενικών παραγόντων όσο και υποκειμενικών αντιλήψεων. Η βασικότερη παραδοχή στη μελέτη της οργανωτικής δικαιοσύνης είναι, ότι εκτείνεται γύρω από δύο βασικούς άξονες,⁵¹ τη δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει τη διανομή των αποτελεσμάτων ή διανεμητική δικαιοσύνη, και τη δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει τις διαδικασίες που καθορίζουν αυτή τη διανομή, δηλαδή τη διαδικαστική δικαιοσύνη. Αργότερα αναπτύχθηκαν και άλλες διαστάσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης, που επικεντρώθηκαν σε διαφορετικές πτυχές της οργανωτικής διαδικασίας, όπως στην επικοινωνία.

Η θεωρία της δικαιοσύνης στην οργανωτική ψυχολογία, βασίστηκε αρχικά στη διανεμητική δικαιοσύνη, όπως αυτή αναπτύχθηκε από τους Adams και Deutsch. Ωστόσο, επειδή η προσέγγιση αυτή δεν κατάφερε να εξηγήσει επαρκώς τις αντιδράσεις και τις αντιλήψεις των ατόμων για την οργανωτική δικαιοσύνη, το ενδιαφέρον προσέκλυσε η διαδικαστική δικαιοσύνη⁵². Συνοπτικά, οι Thibaut και Walker εισήγαγαν την έννοια του ελέγχου της διαδικασίας, ενώ αργότερα ο Leventhal εφάρμοσε τη θεωρία σε καθαρά οργανωτικό επίπεδο και διατύπωσε συγκεκριμένους διαδικαστικούς κανόνες δικαιοσύνης. Οι Bies και Moag, τέλος, πρότειναν μια διαφορετική προσέγγιση της διαδικαστικής δικαιοσύνης, αναδεικνύοντας τη σημασία της διαπροσωπικής επαφής και της πληροφόρησης.

Όπως προαναφέρθηκε, παραδοσιακά οι έρευνες για τη δικαιοσύνη στο πλαίσιο των οργανώσεων, στηρίχθηκαν στη θεωρία του Adams περί διανεμητικής δικαιοσύνης και κυρίως στον κανόνα της ευθυδικίας. Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται, στην αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει το αποτέλεσμα μιας επιμέρους απόφασης και βασίζεται σε τρεις κύριους κανόνες,⁵³ την ευθυδικία, την ισότητα, και την αλληλεγγύη.

Στη θεωρία του Adams σχετικά με την ευθυδικία, αναφέρεται ότι, τα άτομα κατά την διαμόρφωση των κοινωνικών τους σχέσεων κάνουν κάποιο είδος επένδυσης από όπου αναμένουν μεγαλύτερης αξίας αποτελέσματα.⁵⁴ Έχουν δηλαδή, κάποιες

⁵⁰ Colquitt A. J. & Greenberg . (2001). Ό.π.

⁵¹ Colquitt A. J., Conlon E. D, Wesson J. M, Porter O.L.H. C., Yee K. Ng. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (3), 425-445.

⁵² Cohen Charash Y. & Spector E. P.(2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Processes*. Vol.86(2), 278-321.

⁵³ Παπαστάμου Στ, 2001, Εισαγωγή στην κοινωνική ψυχολογία, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά γράμματα, σελ 271.

⁵⁴ Κάντας Α, 1998, Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά γράμματα, σελ 60-65.

προσδοκίες και προβαίνουν σε συγκρίσεις προκειμένου να εκτιμήσουν τα οφέλη που αποκομίζουν. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία αυτή, κατάσταση ισότητας και δικαιοσύνης υπάρχει, όταν ο λόγος των εισερχομένων και εξερχόμενων ενός ατόμου, δηλαδή της προσπάθειας και των απολαβών του, είναι ίσος σε σύγκριση με κάποιου άλλου ατόμου, που χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι απολαβές κάθε ατόμου πρέπει να είναι συνάρτηση της προσφοράς του.

Σύμφωνα τέλος, με τους άλλους δύο κανόνες της διανεμητικής δικαιοσύνης, ο κανόνας της ισότητας, αναφέρει ότι τα άτομα θα πρέπει να απολαμβάνουν εξίσου τα ίδια αγαθά, δικαιώματα και λοιπά, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά τους, παραδοχή που έρχεται σε αντίθεση με τον κανόνα της ευθυδικίας ενώ ο κανόνας της αλληλεγγύης αναφέρει ότι, οι απολαβές κάθε ατόμου θα πρέπει να είναι συνάρτηση των σχετικών αναγκών που έχει.

Είναι γεγονός ότι οι κανόνες αυτοί είναι αντιφατικοί μεταξύ τους, αλλά στην πραγματικότητα, τα άτομα υιοθετούν διαφορετικές νόρμες της δικαιοσύνης, ανάλογα με συγκεκριμένες κάθε φορά περιστάσεις⁵⁵. Για παράδειγμα, η ευθυδικία εφαρμόζεται κυρίως σε πολιτικά και νομικά πλαίσια, η ισότητα στον εργασιακό χώρο και η ανάγκη στο οικογενειακό πλαίσιο.

Οι περισσότερες έρευνες ασχολήθηκαν με τον κανόνα της ευθυδικίας, ως καθοριστικό στην διαμόρφωση των αντιλήψεων σχετικά με τη διανεμητική δικαιοσύνη. Κάποιοι άλλοι ερευνητές επεσήμαναν όμως, ότι οι διανεμητικοί κανόνες της ισότητας και της αλληλεγγύης, μπορεί να έχουν εξίσου την ίδια επίδραση, κυρίως σε περιπτώσεις εμφανούς παραβίασης τους, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της επιλογής προσωπικού.

Ωστόσο, η εφαρμογή της διανεμητικής δικαιοσύνης στο οργανωτικό πλαίσιο αποδείχθηκε περιοριστική για δύο κυρίως λόγους⁵⁶. Πρώτον, τα άτομα τείνουν να υπερβάλλουν αναφορικά με την προσπάθεια και τη συνεισφορά τους, ενώ η διανομή των αγαθών, και συγκεκριμένα των μισθών και των προαγωγών, δεν είναι το αποκλειστικό ενδιαφέρον των ατόμων στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Έτσι οι έρευνες μετατοπίστηκαν στο πεδίο της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

Αρχικά οι Thibaut και Walker⁵⁷ εισήγαγαν την έννοια του ελέγχου ως καθοριστική για το χαρακτηρισμό μιας διαδικασίας ως δίκαιης. Τα άτομα δηλαδή,

⁵⁵ Tyler R. T. & Smith J. H. (1998). Σελ. 615, ό.π.

⁵⁶ Blader S. L. & Tyler T.R. (2003). What constitutes fairness in work setting? A four component model of procedural justice. Human Resource Management Review. Vol.13, 107-126.

⁵⁷ Tyler R. T. & Smith J. H. (1998). Σελ. 604, Colquitt A. J., Conlon E. D, Wesson J. M, Porter O.L.H. C., Yee K. Ng. (2001), ό.π.

κρίνουν μια διαδικασία ως δίκαιη, αν πιστεύουν ότι μπορούν να την ελέγξουν. Η αίσθηση αυτή του ελέγχου γίνεται εφικτή, εφόσον τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις αντιθέσεις τους, τα επιχειρήματά ή απλά τη γνώμη τους.

Με άλλα λόγια, εισήγαγαν στη θεωρία της διαδικαστικής δικαιοσύνης την έννοια της «ένστασης» (voice) ως μέσο ελέγχου της διαδικασίας⁵⁸. Δηλαδή, η δυνατότητα των ατόμων να υποβάλλουν την ένσταση τους, ή απλά να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους, είναι καθοριστική στη διαμόρφωση των αντιλήψεων τους για την αξιοκρατία μιας διαδικασίας, καθώς πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να επηρεάσουν ή να ελέγξουν την τελική απόφαση. Συμπερασματικά, ορισμένα άτομα εκλαμβάνουν μια διαδικασία ως δίκαιη αρκεί να έχουν την αίσθηση του ελέγχου της απόφασης και της επιλογής, και το δικαίωμα έκφρασης της γνώμης τους ή της αντίρρησής τους (voice).

Στη συνέχεια, ο Leventhal⁵⁹ εισήγαγε την έννοια της δικαιοσύνης σε καθαρά οργανωτικό επίπεδο. Ανέδειξε κάποιους δομικούς παράγοντες- κανόνες της διαδικαστικής δικαιοσύνης, όπου η ικανοποίηση τους ή η παραβίαση τους, οδηγεί στον χαρακτηρισμό μιας διαδικασίας ως δίκαιης ή άδικης. Καθόρισε έξι κριτήρια που χαρακτηρίζουν τη δικαιοσύνη των διαδικασιών: συνέπεια στην εφαρμογή, απουσία προκαταλήψεων, επαρκής πληροφόρηση, δυνατότητα αναθεώρησης και επανεξέτασης, αντιμετώπιση των ατόμων με ήθος και διασφάλιση των απόψεων όλων των εμπλεκόμενων μερών που επηρεάζονται από τις αποφάσεις. Η προσέγγιση του Leventhal, ανέδειξε την πολύπλευρη διάσταση της διαδικαστικής δικαιοσύνης, με συνέπεια την ανάγκη συνυπολογισμού ποικίλων παραγόντων, που οδηγούν στον σχηματισμό των αντιλήψεων των ατόμων.

Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση της διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι αυτή της διαδραστικής δικαιοσύνης (interactional justice) των Bies και Moag, όπου υπογράμμισαν τη σημασία της ποιότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας κατά την εφαρμογή των διαδικασιών. Αναφέρονται στις αντιλήψεις δικαιοσύνης που δημιουργούνται στα άτομα κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας, οι οποίες εξαρτώνται κυρίως, από την διαπροσωπική αντιμετώπιση που έχουν κατά τη διάρκεια της. Περιλαμβάνει τόσο τις εξηγήσεις και αποσαφηνίσεις που δίνονται για τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας, όσο και τον τρόπο που αυτές παρέχονται. Διαχωρίζεται δηλαδή η διαδραστική δικαιοσύνη, σε δύο πιο εξειδικευμένες κατηγορίες, τη διαπροσωπική δικαιοσύνη που σχετίζεται με την ευγένεια, την αξιοπρέπεια και τον σεβασμό της διοίκησης ή των εκπροσώπων της και την πληροφοριακή, που επικεντρώνεται στην

⁵⁸ Bies J. R. & Shapiro L. D. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (3), 676-685.

⁵⁹ Ο.π.

πληροφόρηση και την παροχή εξηγήσεων σχετικά με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Greenberg⁶⁰ η διαπροσωπική και πληροφορική δικαιοσύνη, θα πρέπει να αποτελούν ξεχωριστά θεωρητικά πλαίσια γιατί μπορούν να διαχωριστούν λογικά, και γιατί έχουν διαφορετικές επιδράσεις και αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η διαπροσωπική δικαιοσύνη επενεργεί κυρίως στην διαμόρφωση των αντιδράσεων αναφορικά με κάποια απόφαση ή κάποιο αποτέλεσμα, γιατί για παράδειγμα, η ευαισθησία και η ενσυναίσθηση που μπορεί να επιδείξει κάποιος υπεύθυνος προσωπικού, μπορεί να κάνει τον υποψήφιο να αισθανθεί καλύτερα μπροστά σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα. Αντίθετα, η πληροφοριακή δικαιοσύνη επενεργεί κυρίως στην αλλαγή των αντιδράσεων έναντι των διαδικασιών και αυτό γιατί οι επεξηγήσεις και οι δικαιολογίες προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση για τα δομικά χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας.

Ο διαχωρισμός διαδραστικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι εμφανής μόνο όταν τα άτομα αποδίδουν τις πράξεις σε μεμονωμένα άτομα- εκπροσώπους ενός οργανισμού και τις διαδικασίες στον ίδιο τον οργανισμό. Οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα, μπορούν να διακρίνουν μεταξύ των δομικών χαρακτηριστικών μιας διαδικασίας και της διαπροσωπικής μεταχείρισης από τη διοίκηση. Εξάλλου οι μετρήσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης, εκτιμούν τις αντιλήψεις για την επίσημη δομή των διαδικασιών και χρησιμοποιούν τον οργανισμό ή το σύστημα ως σημείο αναφοράς, ενώ οι μετρήσεις της διαδραστικής δικαιοσύνης, εκτιμούν τις αντιλήψεις για τη διαπροσωπική μεταχείριση έχοντας ως σημείο αναφοράς συγκεκριμένους εκπροσώπους ενός οργανισμού.

Ωστόσο, κάποιοι υποστήριξαν ότι έχει υπερεκτιμηθεί η διάκριση μεταξύ διαδικαστικής και διαδραστικής δικαιοσύνης⁶¹. Αρχικά και οι Bies και Moag υποστήριξαν ότι η διαδραστική δικαιοσύνη είναι μια τρίτη κατηγορία αλλά αργότερα την εντάξανε στην διαδικαστική, καθώς η εφαρμογή των διαδικασιών από τα άτομα και κατά συνέπεια και η συμπεριφορά τους προς τους τρίτους δεν μπορεί να διαχωριστεί από τα δομικά χαρακτηριστικά αυτής καθαυτής της διαδικασίας. Εξάλλου σε πολλές έρευνες η εγχειρηματοποίηση της διαδικαστικής δικαιοσύνης γίνεται τόσο με την έννοια της διατήρησης του ελέγχου μιας διαδικασίας, όσο και με την διαπροσωπική μεταχείριση κατά τη διεξαγωγή της⁶².

⁶⁰ Greenberg J. (1987). Ό.π.

⁶¹ Conlon E. D, Wesson J. M, Porter O.L.H. C., Yee K. Ng. (2001), ό.π.

⁶² Bobocel D. Ramona & Holmvall M. Camilla (2001). Are interactional justice and procedural justice different?

Framing the debate. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). Theoretical and cultural perspectives on organizational justice. Connecticut, Information Age Publishing. Σελ. 85-89 .

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωτικής δικαιοσύνης έχει δομηθεί γύρω από τις έννοιες της διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης. Παρά τις προσεγγίσεις και τις τυπολογίες που έχουν προταθεί, ο διαχωρισμός αυτός είναι ο μόνος αποδεκτός. Στην παρούσα εργασία η διαδραστική δικαιοσύνη εντάσσεται στη διαδικαστική, και αυτό γιατί η διαδικαστική δικαιοσύνη προσεγγίζεται υπό το πρίσμα τριών βασικών στοιχείων: τα τυπικά χαρακτηριστικά των διαδικασιών, την αιτιολόγηση – επεξήγηση των διαδικασιών και αποφάσεων και τέλος τη διαπροσωπική αντιμετώπιση.

2.3.ΔΙΑΝΕΜΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι οργανωτικές θεωρίες της δικαιοσύνης έχουν μελετηθεί ευρέως στο πλαίσιο διαφόρων οργανωτικών πρακτικών, όπως της επιλογής προσωπικού, της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, της επίλυσης συγκρούσεων και αλλού. Παράλληλα, όπως αναφέρεται πιο κάτω, έχουν συνδεθεί με μια πληθώρα αποτελεσμάτων ή και συνεπειών, τόσο για τα ίδια τα άτομα, ως υποψήφιους για μια θέση εργασίας, όσο και για τις οργανώσεις. Στη συνέχεια, αναλύονται οι εφαρμογές της διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Gilliland.

Το μοντέλο του Gilliland⁶³ αναφέρεται στις αντιδράσεις των υποψηφίων στο πλαίσιο της επιλογής προσωπικού και βασίζεται, τόσο στη θεωρία της δικαιοσύνης στο πλαίσιο των οργανώσεων, κυρίως όπως αυτή διαμορφώθηκε από τον Leventhal, όσο και σε προηγούμενες έρευνες στις αντιδράσεις των υποψηφίων στο πλαίσιο επιλογής.⁶⁴ Συνοψίζοντας έρευνες σχετικά με τη δικαιοσύνη και τον τρόπο λήψης αποφάσεων στις οργανώσεις, την αξιοκρατία της διοίκησης, τον τρόπο προσέλκυσης των υποψηφίων, την διαπροσωπική επαφή υποψηφίων και διοίκησης, κατέληξε στην διατύπωση δέκα κανόνων διαδικαστικής δικαιοσύνης, ενώ επεσήμανε την αλληλεπίδραση διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

Ξεκινώντας με τη διανεμητική δικαιοσύνη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό που έχει ερευνηθεί, είναι κυρίως η διανεμητική αξία ενός συστήματος επιλογής και όχι τόσο

⁶³ Gilliland S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 18 (4), 694-734.

⁶⁴ Gilliland S.W. (1994) Effects of procedural and distributive Justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 (5), 691-701.

οι αντιλήψεις των υποψηφίων. Πιο συγκεκριμένα, η διανεμητική δικαιοσύνη στην επιλογή προσωπικού αντιστοιχεί στο αν κάποιος υποψήφιος προσελήφθει τελικά ή όχι, σε μια θέση που πίστευε ότι του άξιζε.

Εφαρμόζοντας για παράδειγμα τον κανόνα της ευθυδικίας στο πλαίσιο της επιλογής προσωπικού, θα έπρεπε το αποτέλεσμα της επιλογής να είναι συνάρτηση της προσπάθειας ή των ικανοτήτων του υποψηφίου. Η εκτίμηση ωστόσο, της προσπάθειας και των ικανοτήτων του υποψηφίου είναι υποκειμενική και γίνεται συνήθως σε σύγκριση με προηγούμενες εμπειρίες.

Οι κανόνες της ισότητας και της αλληλεγγύης είναι περισσότερο έκδηλοι σε περίπτωση παραβίασης τους. Ο κανόνας της ισότητας υπαγορεύει, ότι όλοι οι υποψήφιοι θα έπρεπε να έχουν τις ίδιες πιθανότητες και ευκαιρίες να προσληφθούν, ανεξάρτητα από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, όπως γνώσεις και ικανότητες. Ωστόσο, σε ένα πλαίσιο επιλογής αξιοκρατικό και αντικειμενικό, κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό. Ο κανόνας της ισότητας εφαρμόζεται με την έννοια, ότι χαρακτηριστικά όπως το φύλο, ή η εθνικότητα, δεν μπορούν να λειτουργούν αποτρεπτικά στην πρόσληψη κάποιου υποψηφίου. Ο κανόνας τέλος της αλληλεγγύης υπαγορεύει ότι, η ανταμοιβή των ατόμων θα πρέπει να γίνεται βάση των προσωπικών τους αναγκών. Ο κανόνας αυτός, αφορά κυρίως περιπτώσεις ατόμων με αναπηρίες ή ειδικών κατηγοριών και συνεπάγεται την πρόβλεψη για ειδική μεταχείρισή τους.

Η διαδικαστική δικαιοσύνη σύμφωνα με τον Gilliland, εξετάζεται με βάση δέκα κανόνες. Οι κανόνες αυτοί κατηγοριοποιούνται σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες, που αφορούν κανόνες για τα τυπικά χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας, την παροχή εξηγήσεων και αιτιολογήσεων, και την αντιμετώπιση των υποψηφίων.

Συνοπτικά, τυπικά χαρακτηριστικά του συστήματος επιλογής αποτελούν: η συνάφεια του με τη συγκεκριμένη δουλειά, η δυνατότητα να δείξει κανείς τις ικανότητές του, η δυνατότητα να αναθεωρήσει και η συνέπεια της διοίκησης. Οι εξηγήσεις που δίνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, αφορούν κυρίως την ανατροφοδότηση (feedback), την πληροφόρηση σχετικά με την διαδικασία και την ειλικρίνεια αυτών. Τέλος, στη διαπροσωπική αντιμετώπιση περιλαμβάνονται, η επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα του υπεύθυνου για την επιλογή προσωπικού, η αμφίδρομη επικοινωνία και η καταλληλότητα των ερωτήσεων.

Πιο αναλυτικά, η μέθοδος επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να έχει κάποια συνάφεια με το αντικείμενο της δουλειάς. Τα διάφορα τεστ, ή οι ερωτήσεις, πρέπει να έχουν φαινομενική εγκυρότητα, δηλαδή να μετράνε αυτό που φαίνεται πως μετράνε και να είναι συναφή με το περιεχόμενο της δουλειάς. Για παράδειγμα, τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) και τα

δείγματα εργασίας (work samples) θεωρούνται ότι είναι πιο ακριβή και δίκαια, και αυτό γιατί σχετίζονται εξ' ορισμού με το αντικείμενο και τις απαιτήσεις τις εργασίας⁶⁵.

Ένας ακόμα κανόνας της διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι η συνέπεια της διοίκησης και η τυποποίηση των διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι όλοι οι υποψήφιοι, υπόκεινται στους ίδιους κανόνες. Αν και οι περισσότεροι υποψήφιοι δεν μπορούν να γνωρίζουν τη μεταχείριση των υπολοίπων, μπορούν να μάθουν ωστόσο εκ των υστέρων, τα αποτελέσματα της επιλογής και με ποια κριτήρια έγιναν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι φήμες που σχηματίζονται γύρω από τον τρόπο προσλήψεων, σε διάφορες επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Έπειτα, για να θεωρήσει ο υποψήφιος τη διαδικασία επιλογής δίκαιη και αξιοκρατική, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη γνώμη του (voice), να δείξει τις ικανότητες του πριν την τελική λήψη απόφασης. Επιπλέον θα πρέπει να έχει πρόσβαση στα αποτελέσματα των διαφόρων τεστ καθώς και να υπάρχει η δυνατότητα αναθεώρησης τους.

Σημαντική είναι επίσης και η παροχή έγκυρης και έγκαιρης ανατροφοδότησης, είτε αυτή αφορά τα αποτελέσματα, την επίδοση στα τεστ είτε αφορά το αποτέλεσμα πρόσληψης ή μη. Οι διάφορες καθυστερήσεις στην έκδοση αποτελεσμάτων, ή η απουσία ανακοινώσεων για την εξέλιξη των διαδικασιών συχνά δημιουργούν υποψίες για την αξιοκρατία αυτών των διαδικασιών.

Ένα μεγάλο μέρος των ερευνών για τις αντιλήψεις περί διαδικαστικής δικαιοσύνης αφορούν την παροχή εξηγήσεων και αιτιολογήσεων για το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Είναι προφανές ότι, όταν παρέχονται εξηγήσεις τόσο για τις διάφορες μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν, τη βαρύτητα της καθεμίας στο τελικό αποτέλεσμα, όσο και για τις επιδόσεις των υπόλοιπων υποψηφίων, τότε μειώνεται το αίσθημα αδικίας των υποψηφίων. Βασικό στοιχείο εδώ, είναι βέβαια η ειλικρίνεια και η αληθοφάνεια των εξηγήσεων που παρέχονται.

Τέλος, η διαπροσωπική διάσταση ως παράγοντας της διαδικαστικής δικαιοσύνης, αναφέρεται τόσο στα χαρακτηριστικά του υπεύθυνου για την επιλογή προσωπικού, αν είναι δηλαδή προσιτός, φιλικός, ευγενικός, όσο και στην ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας, αν δηλαδή ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να κάνει ερωτήσεις, να εκφράσει απορίες και λοιπά. Στο ίδιο πλαίσιο υπάγεται και η καταλληλότητα των ερωτήσεων. Να μην θίγονται δηλαδή, προσωπικά δεδομένα του υποψηφίου και να μην υπάρχουν προκαταλήψεις.

⁶⁵ Roe R.A & van den Berg P.T. (2003). Selection in Europe: context, development and research agenda. European Journal of work and organizational psychology, 12 (3), 257–287.

Όπως φαίνεται παραπάνω, το μοντέλο του Gilliland ενσωματώνει όλες τις συνιστώσες της οργανωτικής δικαιοσύνης, όπως έχουν διατυπωθεί από τον Adams για τη διανεμητική δικαιοσύνη μέχρι και τους Bies και Moag για τη διαδραστική και όπως θα πρέπει να εκφράζονται μέσα από τα συστήματα επιλογής προσωπικού. Επιπλέον μέσα από το μοντέλο αυτό απεικονίζονται οι πολύπλευρες διαστάσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης και πώς αυτές επιδρούν σωρευτικά ή μεμονωμένα στις αντιλήψεις των υποψηφίων.

Στην συνέχεια κάνοντας μια αναφορά στην πίστη στο δίκαιο κόσμο, ως ευρύτερης θεώρησης των δικαιοσυνών του ατόμου και της σύνδεσής της, με την έδρα ελέγχου και κυρίως της εσωτερικότητας, που διέπει κάθε πλαίσιο επιλογής και αξιολόγησης, θα περάσουμε στις κυριότερες επιδράσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

2.4. ΠΙΣΤΗ ΣΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΟΣΜΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (work locus of control)

Η πίστη στο δίκαιο κόσμο είναι μια θεωρία δικαιοσύνης, που βασίζεται στην υπόθεση, ότι τα άτομα έχουν την ανάγκη και την τάση να πιστεύουν ότι, στη ζωή ο

καθένας παίρνει αυτό που του αξίζει⁶⁶, θεώρηση συμβατή με τον κανόνα της ευθυδικίας⁶⁷. Οι διαφορές των ατόμων στην πίστη τους στο δίκαιο κόσμο, αντιπροσωπεύουν τις διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά κριτήριά τους για την διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη⁶⁸ αλλά και τις προσδοκίες τους για τη δικαιοσύνη που θα βιώσουν σε μελλοντικές καταστάσεις⁶⁹. Τα άτομα δηλαδή, διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους για το δίκαιο κόσμο, αναλογιζόμενα όχι μόνο την δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων, αλλά, και των κανόνων και διαδικασιών και της ευρύτερης αντιμετώπισης τους. Οι έρευνες για τις ατομικές διαφορές στην πίστη στο δίκαιο κόσμο, δασταυρώνονται σε μικρό βαθμό, με άλλες θεωρίες και έρευνες στον τομέα της δικαιοσύνης. Η μεταβλητή ωστόσο, που έχει συσχετιστεί στενά με την πίστη στο δίκαιο κόσμο είναι η έδρα ελέγχου⁷⁰.

Συγκεκριμένα, η θεωρία της πίστης στον δίκαιο κόσμο πρεσβεύει την ανάγκη των ατόμων να πιστεύουν ότι ζούνε σε ένα δίκαιο κόσμο και κατά συνέπεια σε ένα σταθερό και ασφαλές περιβάλλον. Η πίστη αυτή επηρεάζει με τη σειρά της τον τρόπο που τα άτομα βιώνουν, αντιδρούν και αντιμετωπίζουν την δικαιοσύνη και την αδικία στην καθημερινότητά τους. Από τη στιγμή που η πίστη αυτή λειτουργεί προσαρμοστικά για το άτομο, είναι πολύ δύσκολο να την απαρνηθεί, με την έννοια ότι θα πρέπει να ζει με το διαρκή φόβο, ότι κάτι κακό μπορεί να του συμβεί. Σύμφωνα με έρευνες, είναι ένας μηχανισμός αντιμετώπισης της πραγματικότητας με θετικά ψυχολογικά πλεονεκτήματα, καθώς προσφέρει την αίσθηση ελέγχου της ζωής του καθενός.

Ο Lerner υποστήριξε ότι η πίστη στο δίκαιο κόσμο έχει δύο όψεις: μια συνειδητή, που αφορά τους συμβατικούς κανόνες και την ηθική και μια ασυνειδητή, που αναφέρεται σε πρωτόγονους κανόνες απόδοσης ευθυνών και αυτόματων συναισθηματικών αντιδράσεων. Χαρακτήρισε την πίστη στο δίκαιο κόσμο « θεμελιώδη αυταπάτη», θεμελιώδη με την έννοια ότι είναι απαραίτητα για την πνευματική υγεία και ασφάλεια των ατόμων, και αυταπάτη με την έννοια ότι πρόκειται για μια αντικειμενικά λανθασμένη πίστη.

⁶⁶ Lerner J.M. & Miller T. D. (1978). Just world research and the attribution process: looking back and ahead. *Psychological Bulletin*. Vol. 85 (5), 1030-1051.

⁶⁷ Παπαστάμου Στ. (2001). Ό.π. σελ. 270.

⁶⁸ Todd Lucas, Sheldon Alexander, Firestone Ira, LeBreton M. James. (2007). Development and initial validation of a procedural and distributive just world measure. *Personality and Individual Differences*. Vol. 43, 71-82.

⁶⁹ Bell B.S., Ryan A.M. & Wiechmann D. (2004). Justice expectations and applicant perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12, 24-38.

⁷⁰ Furnham A. (2003). Belief in a just world: research progress over the past decade. *Personality and Individual Differences*. Vol. 34 (5), 795-817.

Όπως προαναφέρθηκε, η πίστη στο δίκαιο κόσμο έχει συσχετιστεί με την έδρα ελέγχου του Rotter, και ειδικότερα με την εσωτερική έδρα⁷¹. Η έδρα ελέγχου αναφέρεται στις εκτιμήσεις των ατόμων σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν ότι καλό ή κακό πρόκειται να συμβεί στους ίδιους ή στους άλλους. «όταν ένα υποκείμενο προσλαμβάνει μια ενίσχυση η οποία μοιάζει να μην καθορίζεται απόλυτα από κάποια δική του συμπεριφορά, τότε αυτή η ενίσχυση γίνεται αντιληπτή ως αποτέλεσμα της τύχης, της μοίρας, ή θεωρείται ότι προκλήθηκε από κάποια πολύ ισχυρά άτομα, ή ακόμα ότι είναι τελείως απρόσμενη εξαιτίας της μεγάλης συνθετότητας των δυνάμεων που μας περιβάλλουν. Όταν το άτομο προσλαμβάνει την ενίσχυση με αυτόν τον τρόπο, λέμε ότι πρόκειται για μια πίστη σε έναν εξωτερικό έλεγχο. Όταν αντίθετα, το άτομο θεωρεί ότι η ενίσχυση εξαρτάται από τη ίδια του τη συμπεριφορά ή από τα σχετικά σταθερά ατομικά του χαρακτηριστικά, τότε λέμε ότι πρόκειται για μία πίστη σε έναν εσωτερικό έλεγχο»⁷². Το 1988 ο Spector⁷³ ανέπτυξε την κλίμακα της εργασιακής έδρας ελέγχου, που μετρούσε τις γενικότερες αντιλήψεις ελέγχου στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με έρευνες, η εσωτερικότητα έχει συσχετιστεί με την υπευθυνότητα, την επιμονή, την ενεργητικότητα, την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, ενώ η εξωτερικότητα, με ασταθή προσωπικότητα, άγχος, μειωμένη ανάγκη για επίτευξη στόχων, και άλλα. Γενικότερα, η εσωτερικότητα έχει ταυτιστεί με μια υγιή ψυχολογική στάση⁷⁴ και θεωρείται κοινωνικά επιθυμητή, σε σημείο που αποτελεί πλέον κοινωνικό κανόνα⁷⁵. Σε κάθε πλαίσιο επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού για παράδειγμα, οι υποψήφιοι καλούνται να δείξουν πόσο υπεύθυνοι και δυναμικοί είναι. Αλλά εκτός αυτού και στην καθημερινότητα του ατόμου πριμοδοτείται η εσωτερικότητα, τόσο με την μορφή ενισχύσεων όσο και συμπεριφοράς, καθώς είναι συνυφασμένη με την υπευθυνότητά του.

2.5. ΚΥΡΙΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

⁷¹ Ο.π. & Παπαστάμου Στ. (2003),ό.π. σελ. 55.

⁷² Rotter (1966), όπως αναφέρεται σε Παπαστάμου Στ. (2001), σελ. 273.

⁷³ Spector P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. Journal of Occupational Psychology. Vol. 69, 335-340.

⁷⁴ Furnham A. (2003), ό.π.

⁷⁵ Παπαστάμου (2001). Ό.π. σελ. 274-275.

Τα αποτελέσματα ή η επίδραση των αντιλήψεων περί διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού, έχουν μελετηθεί σε συνάρτηση με πολλές οργανωτικές και ατομικές διαστάσεις⁷⁶. Περιλαμβάνουν, τόσο συμπεριφορές, προθέσεις και στάσεις των υποψηφίων έναντι των οργανώσεων, όσο και αυτό-αντιλήψεις και αυτό-αξιολογήσεις. Πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούν βασικά ατομικά αποτελέσματα, όπως στην αυτοπεποίθηση των υποψηφίων, στην απόδοση, στα κίνητρά τους, και βασικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως στην ελκυστικότητα της οργάνωσης, στην αφοσίωση, στην εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Ξεκινώντας με τις ατομικές επιδράσεις, θα πρέπει σημειωθεί, ότι η σχέση μεταξύ των αντιλήψεων περί δικαιοσύνης και αποτελεσμάτων, δεν μπορεί να απομονωθεί από τις προηγούμενες εμπειρίες του υποψηφίου ή από τις συγκεκριμένες περιστάσεις του πλαισίου επιλογής, για αυτό και τα αποτελέσματα δεν είναι απόλυτα⁷⁷. Για παράδειγμα η πρόθεσή του να δεχτεί μια θέση εργασίας, αν δεν έχει κάποια άλλη εναλλακτική πρόταση, δεν μπορεί να συνδεθεί ευθέως με τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης της διαδικασίας επιλογής.

Σε ατομικό επίπεδο, οι αντιλήψεις για τη διαδικασία επιλογής έχουν συνδεθεί με την αυτοπεποίθηση, την επίδοση και τα κίνητρα στα τεστ επιλογής, την εργασιακή απόδοση και τις λεγόμενες οργανωτικές συμπεριφορές αλληλεγγύης (organizational citizenship behaviors).

Πιο αναλυτικά, η αυτοπεποίθηση⁷⁸ του υποψηφίου κατά την επιλογή, φαίνεται ότι επηρεάζεται τόσο από τις κοινωνικές συγκρίσεις που κάνει κατά τη διάρκειά της, όσο και από την ανατροφοδότηση που έχει σχετικά με την επιτυχία ή αποτυχία του. Εδώ επίσης υπεισέρχεται και η θεωρία των αποδόσεων του Weiner. Στην κοινωνική ψυχολογία οι αιτιακές αποδόσεις είναι ένα βασικό στοιχείο της κοινωνικής αντίληψης, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν ένα πλήθος των συμπεριφορών, προθέσεων και προσδοκιών των ατόμων. Έτσι, το τι θεωρεί ο υποψήφιος αιτία της επιλογής ή απόρριψης του από μια θέση εργασίας, επηρεάζει πιθανώς και τη μελλοντική συμπεριφορά του. Σύμφωνα με έρευνα των Ployhart και Ryan⁷⁹, τα άτομα που

⁷⁶ Colquitt et.al. (2001), Cohen C.Y. & Spector E.P.(2001) ό.π. & Ryan A. M. & Ployhart E. (2000). Applicants perceptions of selection procedures and decisions : a critical review and agenda for the future. Journal of Management. Vol. 26 (3), 565-606.

⁷⁷ Chambers A. B. (2002). Applicant reactions and their consequences: review, advice and recommendations for future research. International Journal of Management Reviews. Vol. 4 (4), 317-333.

⁷⁸ Gilliland (1994). Ό.π.

⁷⁹ Ryan A. M. & Ployhart E. R. (1997). Toward an explanation of applicant reactions. An examination of organizational justice and attribution frameworks. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 72, 308-355.

επιλέχθηκαν για μια θέση εργασίας, απέδωσαν την επιτυχία τους σε εσωτερικούς, σταθερούς και ελεγχόμενους παράγοντες, ενώ αντίθετα αυτοί που απορρίφθηκαν σε εξωτερικούς, ασταθής και μη ελεγχόμενους. Δηλαδή, αν η αξιοπιστία ενός συστήματος είναι αμφισβητήσιμη, οι εξωτερικές αποδόσεις είναι πιο πιθανές, οπότε και επηρεάζεται λιγότερο η αυτοπεποίθηση του ατόμου.

Αυτό που έχει συσχετιστεί σε πολλές έρευνες, είναι οι αντιλήψεις του ατόμου μετά από μια απόρριψη ή πρόσληψη μέσα από μια δίκαιη ή άδικη διαδικασία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η πρόσληψη μέσα από δίκαιες διαδικασίες ενισχύει την αυτό-αντίληψη του ατόμου. Αντίθετα η πρόσληψη μέσα από παράτυπες διαδικασίες μπορεί να έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην αυτό-αντίληψη. Επίσης, όσο πιο δίκαιη διαδικαστικά είναι μια μέθοδος επιλογής, και εφόσον ο υποψήφιος προσληφθεί, τόσο ενισχύεται και η αίσθηση της αυτό-εκτίμησής του, το αντίθετο συμβαίνει αν απορριφθεί. Παράλληλα όμως, μια απόρριψη από ένα αξιοκρατικό σύστημα μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να επαναξιολογήσει τις δυνατότητες του και να του δώσει κίνητρο να συνεχίσει την αναζήτηση εργασίας⁸⁰. Σε άλλες έρευνες έχει συνδεθεί η αυτό-αντίληψη με την εργασιακή απόδοση, με την έννοια ότι η ενίσχυση των αντιλήψεων δικαίου μπορεί και να οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας. Ωστόσο η συσχέτιση εργασιακής απόδοσης και αντιλήψεων δικαίου δεν είναι ξεκάθαρη⁸¹.

Οι οργανωτικές συμπεριφορές αλληλεγγύης τέλος, όπως αλtruισμός, ευγένεια, ευσυνειδησία, αναφέρονται ως αποτέλεσμα των αντιλήψεων δικαιοσύνης, που επιδρούν και μετά τη διαδικασία πρόληψης. Για παράδειγμα, μια δίκαιη και ευγενική μεταχείριση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα οδηγήσει τον υποψήφιο να συμπεριφερθεί κατά τον ίδιο τρόπο στον εργασιακό χώρο. Στον αντίποδα βέβαια, έχουν αναφερθεί και εκδικητικές ή και αρνητικές συμπεριφορές όπως κλοπή, εσκεμμένη βραδύτητα στην εργασία και άλλα⁸².

Στις οργανωτικές συνέπειες αναφέρονται κυρίως η ελκυστικότητα της οργάνωσης, η φήμη και η εμπιστοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, η αντιμετώπιση που έχει ο υποψήφιος κατά τη διαδικασία επιλογής, θεωρείται ενδεικτική της πολιτικής προσωπικού της οργάνωσης. Συνδέεται με τις προθέσεις του, να προτείνει την επιχείρηση σε άλλους, να συμμετάσχει ξανά στην επιλογή για την ίδια εταιρία και να διατηρήσει γενικότερα μια θετική στάση απέναντι της⁸³. Οι επιχειρήσεις αποκτούν κατά

⁸⁰ Gilliland (1993).Ο.π.

⁸¹ Colquitt et.al. (2001). Ο.π.

⁸² Skarlicki D. P., Folger R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82 (3), 434-443.

⁸³ Bradford B. S., Wiechmann D., Ryan A. M. (2006). Consequences of Organizational Justice Expectations in a Selection System. *Journal of Applied Psychology*. Vol 91 (2), 455-466. & Maertz. C.P., Bauer N.T., Mosley C.D.,

αυτόν τον τρόπο μια φήμη, που μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ή θετικά στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων⁸⁴.

Η ελκυστικότητα μιας οργάνωσης για του υποψήφιους εργαζόμενους, δεν σχετίζεται μόνο με τις αντιλήψεις περί των δίκαιων πρακτικών της⁸⁵, αλλά είναι και συνάρτηση μιας σειράς παραγόντων και χαρακτηριστικών της, όπως για παράδειγμα της εικόνας της, των έξτρα παροχών που προσφέρει και άλλων.

Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση τέλος, εντάσσονται στα πιο σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα, καθώς έχει παρατηρηθεί, ότι η ύπαρξη διαδικαστικής δικαιοσύνης, εξασφαλίζει όχι μόνο τη συνεργασία⁸⁶ και την αφοσίωση, αλλά και την προθυμία των μελών της οργάνωσης να δεχθούν δυσμενείς καταστάσεις ή άδικα αποτελέσματα⁸⁷.

Τα παραπάνω αποτελέσματα, χωρίς να γίνεται εξαντλητική αναφορά τους, είναι αυτά που συνήθως αναφέρονται στις μετά-έρευνες. Όπως φαίνεται, οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης κατά τη διαδικασία πρόσληψης επιδρούν ποικιλοτρόπως σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Αυτό που έχει ιδιαίτερο πρακτικό ενδιαφέρον, είναι πως μια οργάνωση καλλιεργώντας την αίσθηση δικαίου, μπορεί να επιτύχει θετικά αποτελέσματα τόσο για την ίδια, όσο και για τα μέλη της.

3. ΤΟ ΑΣΕΠ ΩΣ ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο πρώτο μέρος είδαμε την τυπική δομή, τη λειτουργία και τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ, στη συνέχεια εξετάζοντας τις οργανωτικές θεωρίες δικαιοσύνης που έχουν

Posthuma A. R., & Campion A. M. (2004). Do procedural justice perceptions in a selection testing context predict applicant attraction and intention toward the organization? *Journal of Applied Psychology*. Vol 34 (1), 125-145.

⁸⁴ Rynes S.L. & Barber A.E.(1990). Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 15, 286-310 & Chapman S. D. Uggerslev L K., Carroll A. S., Piasentin A K., Jones A. D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol 90 (5), 928-944.

⁸⁵ Bauer T.N., Truxillo M.D, Campion M. & Paronto E.M. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 (6), 1020-1031.

⁸⁶ De Cremer D. & Tyler R.T. (2007). The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of Applied Psychology*. Vol.92 (3), 639-649.

⁸⁷ Steiner D.D. & Gilliland S.W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, 134-141.

αναπτυχθεί, θα προσεγγίσουμε το ΑΣΕΠ ως φορέα της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού. Όπως προαναφέρθηκε, το ΑΣΕΠ θεωρείται επίσημος εκφραστής των αρχών της ισότητας, της διαφάνειας και της αμεροληψίας στη στελέχωση του δημόσιου τομέα. Ως θεσμός ενσαρκώνει τις νόρμες της διανεμητικής και της διαδικαστικής δικαιοσύνης, στον τρόπο λειτουργίας του και στις πρακτικές του. Βασιζόμενοι στο θεωρητικό υπόβαθρο και χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Gilliland, για τη δικαιοσύνη στο πλαίσιο όπως επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, θα δείξουμε πως το ΑΣΕΠ εφαρμόζει, προωθεί και καλλιεργεί την αίσθηση δικαίου, τόσο ως σύστημα επιλογής, όσο και ως ελεγκτικός θεσμός και ανεξάρτητη αρχή.

Πιο αναλυτικά, εξετάζοντας αρχικά τις νόρμες της διανεμητικής δικαιοσύνης, την ευθυδικία, την ισότητα και την αλληλεγγύη- ανάγκη, παρατηρείται ότι όλες ενσωματώνονται ή τουλάχιστον δεν παραβιάζονται στις πρακτικές του ΑΣΕΠ. Η ευθυδικία, ότι δηλαδή το αποτέλεσμα είναι άμεση συνάρτηση της προσπάθειας, βρίσκει εφαρμογή τόσο στους γραπτούς διαγωνισμούς, όσο και στο λεγόμενο «προσοντολόγιο», όσες περισσότερες σπουδές, γνώσεις και εργασιακή εμπειρία έχει κάποιος, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες πρόσληψής του.

Όπως επισημάνθηκε και παραπάνω, οι κανόνες της ισότητας και της αλληλεγγύης δεν εφαρμόζονται στην επιλογή προσωπικού, αφού κάτι τέτοιο θα αναιρούσε τον κανόνα της ευθυδικίας, αλλά χαρακτηρίζουν γενικότερα το σύστημα προσλήψεων. Επίσης υπενθυμίζεται ότι, οι κανόνες αυτοί είναι πιο έκδηλοι στην παραβίαση τους. Οπότε το σύστημα επιλογής του ΑΣΕΠ διασφαλίζει τόσο το δικαίωμα συμμετοχής όλων των πολιτών, εφόσον έχουν τα κατάλληλα τυπικά προσόντα, ενώ αναφορικά με τον κανόνα της ανάγκης, έχει θεσπίσει άλλο τρόπο αξιολόγησης για τις ευαίσθητα κοινωνικά ομάδες, για παράδειγμα μοριοδότηση ανέργων, πολυτέκνων, κατοίκων μεθόριων περιοχών, πρόσληψη με βάση ποσοστού ατόμων με αναπηρίες. Ανταποκρίνεται κατά αυτόν τον τρόπο στις αρχές του κράτους δικαίου, δίνοντας προτεραιότητα σε κοινωνικά κριτήρια, έστω σε βάρος των αξιοκρατικών⁸⁸.

Οι κανόνες της διαδικαστικής δικαιοσύνης, που αφορούν τα τυπικά χαρακτηριστικά του συστήματος επιλογής, τις εξηγήσεις και τη διαπροσωπική μεταχείριση, βρίσκονται στη βάση των μεθόδων και διαδικασιών του ΑΣΕΠ. Για παράδειγμα η συνάφεια της μεθόδου επιλογής με την εργασία και η δυνατότητα να δείξει ο υποψήφιος τις ικανότητές του, αντιπροσωπεύεται στους γραπτούς διαγωνισμούς, όπου ο υποψήφιος εξετάζεται σε διαφορετικά μαθήματα ανάλογα με τις θέσεις/ κλάδο που έχει επιλέξει.

⁸⁸ Μοίρα- Μυλωνοπούλου Π. (1998). Οι δημόσιοι υπάλληλοι. Κοινωνιολογική προσέγγιση. Αθήνα- Κομοτηνή, Σάκκουλας, σελ. 106.

Η πρόσβαση στα αποτελέσματα των προκηρύξεων ή διαγωνισμών και η δυνατότητα αναθεώρησής τους, είναι επίσης δύο βασικοί κανόνες. Γενικότερα, στους γραπτούς διαγωνισμούς δημοσιεύονται αναλυτικά τα αποτελέσματα όλων των υποψηφίων καθώς και οι τυχόν προσαυξήσεις μορίων που λαμβάνουν. Υπάρχουν ωστόσο και περιπτώσεις, κυρίως σε διαγωνισμούς ελεγχόμενους από το ΑΣΕΠ, όπου δημοσιεύονται μόνο τα αποτελέσματα ή μόνο τα ονόματα των επιτυχόντων. Στις περισσότερες βέβαια των περιπτώσεων τηρείται το κριτήριο δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων.

Η δυνατότητα αναθεώρησης των αποτελεσμάτων δεν προσφέρεται με την έννοια της αναβαθμολόγησης, και αυτό γιατί το ΑΣΕΠ έχει προβλέψει τη διόρθωση των γραπτών από δύο βαθμολογητές μόνο εάν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, διορθώνονται και από τρίτο. Μπορεί να γίνει μόνο αναθεώρηση έναντι των τελικών αποτελεσμάτων, αφού δηλαδή ανακοινωθούν οι διοριστέοι και οι απορριπτέοι, και μόνο μέσω της ένστασης.

Η τυποποίηση των διαδικασιών και η συνέπεια αποτελούν την ουσία της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Οι μέθοδοι του ΑΣΕΠ χαρακτηρίζονται γενικά από αυστηρή τυποποίηση. Εκτός από τους γραπτούς διαγωνισμούς, για κάθε θέση που προκηρύσσει, περιγράφει αναλυτικά τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις, πώς βαθμολογείται το κάθε κριτήριο, πώς συνεισφέρει στο τελικό αποτέλεσμα και το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας.

Επίσης, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην επικοινωνιακή και πληροφοριακή πολιτική του «με σκοπό να γίνει η δράση του γνωστή και αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο γενικότερα, αλλά κυρίως από τους εκάστοτε υποψηφίους, έτσι ώστε να συνειδητοποιήσουν ότι πρόκειται ουσιαστικά για ένα θεσμό που τους προστατεύει⁸⁹». Πρώτα από όλα με τις ετήσιες εκθέσεις του, δίνει μια αναλυτική εικόνα του έργου που έχει διεκπεραιώσει και των προβλημάτων που δυσχεραίνουν την εκπλήρωση των στόχων του. Τονίζονται, οι πρόοδοι που γίνονται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διαφάνεια και αντικειμενικότητα των διαδικασιών, όπως και τα προβλήματα και εμπόδια που προκύπτουν στην πραγμάτωση των στόχων του.

Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια με τη βοήθεια του διαδικτύου, προωθείται ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών και η μείωση της γραφειοκρατίας, μέσω της ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων ή ερωτημάτων, και η έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο ανασχεδιασμός της επίσημης ιστοσελίδας και η διαρκής ανανέωσή της. Επιπλέον, έχουν δημιουργηθεί γραφεία ενημέρωσης και εξυπηρέτησης των πολιτών, ενώ μέσω των γνωμοδοτήσεων που

⁸⁹ Ετήσια έκθεση ΑΣΕΠ 2004, .ο.π. σελ. 17.

εκδίδει, επιχειρείται η αποσαφήνιση των κενών ή παραλείψεων που υπάρχουν στο νομοθετικό πλαίσιο, έτσι ώστε να εκλείψουν τα ερμηνευτικά προβλήματα και οι προστριβές μεταξύ των υποψηφίων.

Τέλος, οι ελεγκτικές του αρμοδιότητες εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Όπως έχει επισημανθεί, ο έλεγχος γίνεται είτε αυτεπάγγελα, είτε μετά από ένσταση υποψηφίου. Γενικότερα ελέγχει τους δημόσιους φορείς κατά την προκήρυξη θέσεων κάνοντας συστάσεις, επανεξετάζει τις περιπτώσεις προσλήψεων που εξαιρούνται από το σύστημά του, ενώ έχει οργανώσει και ένα Σώμα Επιθεωρητών, που λειτουργούν ως ανακριτικοί υπάλληλοι. Το σώμα επιθεωρητών μετά από σχετικό έλεγχο συντάσσει πόρισμα, και ανάλογα με το αξιόποινο της παράβασης που διαπιστώνεται, διαβιβάζεται είτε στον αρμόδιο υπουργό, είτε στον εισαγγελέα.

Συνολικά παρατηρείται ότι, το ΑΣΕΠ ως φορέας επιλογής προσωπικού, προσπαθεί να εκπληρώσει τυπικά και πρακτικά, το στόχο της αντικειμενικής και αδιάβλητης στελέχωσης του δημόσιου τομέα, ενώ παράλληλα εμφανίζεται ως υποστηρικτής των υποψηφίων στην προσπάθεια απόκτησης μια θέσης στο δημόσιο. Συμπερασματικά ο τρόπος λειτουργίας και οι διαδικασίες του συνάδουν με τους κανόνες δικαιοσύνης, που πρέπει να χαρακτηρίζουν κάθε σύστημα επιλογής προσωπικού.

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Εξετάζοντας το ΑΣΕΠ υπό το πρίσμα των οργανωτικών θεωριών δικαιοσύνης και προσεγγίζοντας τις κύριες επιδράσεις της στο πλαίσιο επιλογής προσωπικού, επιλέξαμε το παράδειγμά του για το σχεδιασμό της παρούσας έρευνας. Σκοπός είναι

να μελετήσουμε τις επιδράσεις της παραβίασης της διαδικαστικής δικαιοσύνης σε ένα σύνολο διακαιακών αντιλήψεων των ατόμων.

Ο Gilliland όπως αναλύθηκε πιο πάνω⁹⁰, ανέπτυξε ένα μοντέλο, όπου περιγράφει πώς και γιατί διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν όπως αντιλήψεις δικαιοσύνης των υποψηφίων, καθώς και πώς αυτές οι αντιλήψεις με τη σειρά όπως επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των ατόμων. Συνοπτικά, υποστήριξε ότι μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η πολιτική προσλήψεων μια οργάνωσης, η συμπεριφορά των εκπροσώπων του τμήματος προσωπικού, η τήρηση ή μη ορισμένων κανόνων δικαίου και άλλα, διαμορφώνουν τη συνολική αντίληψη των υποψηφίων για την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη στην επιλογή προσωπικού. Το ΑΣΕΠ ως φορέας επιλογής προσωπικού ενσαρκώνει ιδανικά τα χαρακτηριστικά αυτά.

Πιο συγκεκριμένα, η διαπροσωπική μεταχείριση και το δικαίωμα της ένστασης, όπως προαναφέρθηκε στη θεωρία της οργανωτικής δικαιοσύνης, αποτελούν βασικά συστατικά και προσδιοριστικούς παράγοντες για την αξιολόγηση ενός συστήματος επιλογής προσωπικού. Επιπλέον, αφορμή για την επιλογή του συγκεκριμένου παραδείγματος αποτέλεσαν και οι καταγγελίες στον Συνήγορο του Πολίτη, για παράλειψη αναφοράς ή άρνηση του δικαιώματος ένστασης σε υποψήφιους προκηρύξεων του δημόσιου τομέα.

Χρησιμοποιώντας επίσης τον διαχωρισμό στους υποψηφίους που έχει καθιερώσει το ίδιο το ΑΣΕΠ, ανάλογα με τους τίτλους σπουδών που κατέχουν και των θέσεων που αποβλέπουν, συμπεριλάβαμε τον παράγοντα του κύρους της προσφερόμενης θέσης εργασίας.

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, οι επιδράσεις της δικαιοσύνης στο πλαίσιο επιλογής προσωπικού, έχουν συσχετιστεί με ένα πλήθος ατομικών και οργανωτικών παραγόντων. Για την μελέτη των επιδράσεων της διαδικαστικής δικαιοσύνης στις αντιλήψεις των ατόμων, χρησιμοποιήθηκαν η πίστη στο δίκαιο κόσμο και η έδρα ελέγχου στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης εξετάστηκε το πιθανό θετικό τελικό αποτέλεσμα και η ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα ως εργοδότη.

Συνολικά στόχος της έρευνας, είναι να αξιολογηθεί η παραβίαση της δικαιοσύνης από ένα φορέα με το κύρος του ΑΣΕΠ και τις επιδράσεις που μπορεί να έχει στην αξιολόγηση του συστήματος προσλήψεων γενικότερα και των ιδίων των ατόμων ειδικότερα.

3.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

⁹⁰ Gilliland S. W. (1993). Ό.π.

Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του ΑΣΕΠ ως φορέα της διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού στο δημόσιο τομέα, σχεδιάστηκε ένα πείραμα 2x2, όπου εξετάζεται η επίδραση της τήρησης ή μη της διαδικαστικής δικαιοσύνης κατά τη διεξαγωγή επιλογής προσωπικού μέσα από διαδικασίες ΑΣΕΠ, και του κύρους της υποψήφιας θέσης εργασίας, στις αντιλήψεις των ατόμων περί δικαίου και αξιοκρατίας των προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, στο δικαίωμα της ένστασης και την αποτελεσματικότητά του, την ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα ως εργοδότη, τον τρόπο αξιολόγησης, την πίστη στο δίκαιο κόσμο και την εργασιακή έδρα ελέγχου. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι πριν τους πειραματικούς χειρισμούς χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες ένα pretest, όπου αξιολογούσαν τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αναφορικά με διάφορες διαστάσεις, ενώ στο τέλος ρωτήθηκαν σχετικά με την εμπειρία τους με το ΑΣΕΠ, αν έχουν δηλαδή συμμετάσχει σε κάποιο διαγωνισμό ή προκήρυξη.

3.2.1. PRETEST.

Το pretest περιλάμβανε πέντε ερωτήσεις ($\alpha=0,61$), όπου οι συμμετέχοντες αξιολογούσαν ποιος τομέας είναι προτιμότερος, αναφορικά με την ασφάλεια και το εργασιακό μέλλον, τις αποδοχές, τις συνθήκες εργασίας, το πλαίσιο κανόνων και την αξιοκρατία σχετικά με τις προαγωγές και την επαγγελματική εξέλιξη. Οι απαντήσεις ήταν σε επταβάθμιες κλίμακες τύπου Likert, όπου στα άκρα βρισκόταν εναλλάξ είτε ο δημόσιος, είτε ο ιδιωτικός τομέας.

3.2.2. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ.

Ο χειρισμός των ανεξάρτητων μεταβλητών, της διαδικαστικής δικαιοσύνης και του κύρους της θέσης εργασίας, έγινε χρησιμοποιώντας τον τρόπο λειτουργίας και αξιολόγησης του ΑΣΕΠ, ως πρότυπο παράδειγμα διαδικαστικής δικαιοσύνης στην επιλογή προσωπικού. Η κάθε μεταβλητή έχει δύο επίπεδα, η πρώτη περίπτωση αφορά

την ύπαρξη ή μη διαδικαστικής δικαιοσύνης και η δεύτερη, το κύρος της θέσης εργασίας, αν πρόκειται δηλαδή για θέση υποχρεωτικής εκπαίδευσης (χαμηλού κύρους), ή αν πρόκειται για θέση ειδικού επιστημονικού προσωπικού (υψηλού κύρους). Κατά συνέπεια δημιουργήθηκαν τέσσερα σενάρια για τις αντίστοιχες πειραματικές συνθήκες, όπου περιγράφεται η αντιμετώπιση που έχει ένας υποψήφιος σε προκήρυξη του ΑΣΕΠ, όταν πήγε να ζητήσει πληροφορίες από τον αρμόδιο υπάλληλο για την απόρριψη της αίτησής του και τη δυνατότητα άσκησης ένστασης.

Η εγχειρηματοποίηση της διαδικαστικής δικαιοσύνης έγινε δηλαδή, τόσο με την έννοια της διαπροσωπικής μεταχείρισης στο πρόσωπο του αρμόδιου για την παροχή πληροφοριών υπάλληλου, όσο και με τη χρήση του δικαιώματος της ένστασης, που ανάλογα τη συνθήκη, ο υπάλληλος αποθάρρυνε ή ενθάρρυνε τον υποψήφιο να ασκήσει.

Το κύρος της θέσης εργασίας συνάγεται από το είδος της θέσης που προσφέρεται. Οι θέσεις υποχρεωτικής εκπαίδευσης απευθύνονται σε απόφοιτους γυμνασίου ή και δημοτικού και αφορούν συνήθως θέσεις βοηθητικού προσωπικού, καθαριότητας, κλητήρων, νυχτοφυλάκων και άλλων. Οι θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού προϋποθέτουν οι υποψήφιοι να είναι τουλάχιστον κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος και αφορούν υψηλόβαθμες και εξειδικευμένες θέσεις του δημόσιου τομέα, όπως διαφόρων κατηγοριών εμπειρογνωμόνων, νομικών, οικονομικών συμβούλων, αναλυτών και άλλων. Ο διαχωρισμός αυτός ακολουθείται και από το ΑΣΕΠ, και όπως αναφέρθηκε προβλέπονται διαφορετικές διαδικασίες επιλογής ανάλογα με το απαιτούμενο εκπαιδευτικό επίπεδο.

	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ		ΣΥΝΟΛΟ
	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	

ΚΥΡΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΙΔΙΚΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	30	30	60
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	30	30	60
ΣΥΝΟΛΟ		60	60	120

Πίνακας 4: Πειραματικές συνθήκες.

3.2.3. ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ.

Ο εξαρτημένες μετρήσεις αφορούν α) τις αιτιακές αποδόσεις σχετικά με την απόρριψη της αίτησης του υποψηφίου β) το τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή της θετικής έκβασης της ένστασης και της πιθανής πρόσληψης του υποψηφίου και γ) τον τρόπο αξιολόγησης για τη συγκεκριμένη θέση και την αξιολόγηση των μεθόδων επιλογής του ΑΣΕΠ ε) την ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα στ) την αξιοκρατία των προσλήψεων του δημόσιου τομέα και του ΑΣΕΠ, ζ) την πίστη στο δίκαιο κόσμο και την η) εργασιακή έδρα ελέγχου. Υπήρχαν τέλος και δύο ερωτήσεις για τον έλεγχο των πειραματικών χειρισμών.

Πιο αναλυτικά, υπήρχαν τέσσερις ερωτήσεις που αφορούσαν την απόδοση αιτιών για την απόρριψη της αίτησης. Οι δύο αναφέρονταν σε εσωτερικούς παράγοντες, δηλαδή σε υπευθυνότητα του ίδιου του υποψηφίου και οι άλλες δύο σε εξωτερικούς παράγοντες ($\alpha=0,63$ και $\alpha=0,65$ αντίστοιχα). Η πιθανή έκβαση του αποτελέσματος, αν άσκησε δηλαδή ο υποψήφιος ένσταση και είχε θετικό αποτέλεσμα και αν υπάρχει περίπτωση με κάποιο τρόπο να προσληφθεί τελικά, αξιολογήθηκαν με δύο ερωτήματα ($\alpha=0,63$, $r=0,45$) Έπειτα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν ποια μέθοδο θεωρούν καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή, γραπτό διαγωνισμό, αξιολόγηση τυπικών προσόντων και προφορική συνέντευξη, και έπειτα να αξιολογήσουν τις μεθόδους αυτές ως προς την αντικειμενικότητά τους.

Η ελκυστικότητα του δημόσιου φορέα ως εργοδότη αξιολογήθηκε με τρία ερωτήματα, ($\alpha=0,44$) και οι αντιλήψεις περί αξιοκρατία των προσλήψεων του δημόσιου τομέα και μέσω ΑΣΕΠ με τρία ερωτήματα ($\alpha=0,72$).

Για τη μέτρηση της πίστης στο δίκαιο κόσμο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Rubin και Replau⁹¹. Η αξιοπιστία του, για την υποκλίμακα του δίκαιου κόσμου είναι $\alpha = 0,749$ και του άδικου $\alpha = 0,356$ (Pearson $r = -0,506$).

Για τη μέτρηση της έδρας ελέγχου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Spector⁹² που αναφέρεται στην έδρα ελέγχου στο εργασιακό πλαίσιο. Η αξιοπιστία του είναι $\alpha = 0,69$ και για την υποκλίμακα της εσωτερικότητας $\alpha = 0,52$ και της εξωτερικότητας $\alpha = 0,75$ (Pearson $r = 0,199$).

Όλες οι απαντήσεις ήταν σε επταβάθμιες κλίμακες Likert. (1. συμφωνώ απόλυτα...7.διαφωνώ απόλυτα)

3.2.4. ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.

H1. Η παραβίαση της διαδικαστικής δικαιοσύνης και το κύρος της θέσης εργασίας θα επιδράσουν στις εξωτερικές/ εσωτερικές αποδόσεις. Όταν η παραβίαση αφορά θέσεις υψηλού κύρους είναι πιθανότερες οι εξωτερικές αποδόσεις, στην αντίθετη περίπτωση οι εσωτερικές.

H2. Η τήρηση ή μη της διαδικαστικής δικαιοσύνης και το κύρος της θέσης, θα επιδράσει στη μελλοντική έκβαση της άσκησης ένστασης ή και πιθανής πρόσληψης του υποψηφίου. Στην περίπτωση δηλαδή, παραβίασης του τύπου της διαδικασίας και όταν αφορά θέση χαμηλού κύρους, το τελικό αποτέλεσμα θα αξιολογηθεί αρνητικά, ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα αξιολογηθεί θετικότερα, δηλαδή ως πιο πιθανό.

H3. Η μέθοδος επιλογής που θα προτιμηθεί θα είναι ανάλογη του κύρους της θέσης εργασίας και κατά συνέπεια του εκπαιδευτικού επιπέδου που απαιτείται και θα αξιολογείται πιο αξιοκρατικά από τις υπόλοιπες.

H4. Η παραβίαση της διαδικαστικής δικαιοσύνης και η συνολική προτίμηση για το δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα θα επιδράσουν στην ελκυστικότητα των θέσεων του δημόσιου τομέα, αλλά και στις αντιλήψεις περί αξιοκρατίας του ΑΣΕΠ και του δημόσιου τομέα γενικότερα. Επίσης όταν αφορά θέση υψηλού κύρους, οι αξιολογήσεις θα είναι πιο αρνητικές.

H5. Η πίστη στο δίκαιο κόσμο και η εργασιακή έδρα ελέγχου θα επηρεαστούν τόσο από την διαπροσωπική μεταχείριση όσο και από το κύρος της εργασίας. Στην

⁹¹ Rubin & Replau (1975). Όπως αναφέρεται στο Παπαστάμου Στ & Προδρομίτης Γ. (2003). Ό.π. σελ.

⁹² Spector P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. Journal of Occupational Psychology. Vol. 69, 335-340. & Oliver J.E., Jose P.E. & Brough P. (2006). Confirmatory factor analysis of the work locus scale. Educational and Psychological Measurement. Vol. 66 (5), 835-851.

περίπτωση παραβίασης της διαδικασίας, θα παρατηρηθεί ενίσχυση της πίστης σε έναν πιο άδικο κόσμο και ενίσχυση της εξωτερικής έδρας ελέγχου, κυρίως όταν πρόκειται για θέση υψηλού κύρους.

3.2.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε δύο επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και σε δύο υπηρεσίες του δημόσιου. Πρώτα οι συμμετέχοντες συμπλήρωναν το pretest και έπειτα ακολουθούσε το σενάριο των πειραματικών συνθηκών και το ερωτηματολόγιο με τις εξαρτημένες μετρήσεις. Έπειτα, συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο της εργασιακής έδρας ελέγχου και της πίστης στο δίκαιο κόσμο και τα βιογραφικά στοιχεία, και στο τέλος ανέφεραν αν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε διαγωνισμό ή προκήρυξη του ΑΣΕΠ.

3.2.6. ΔΕΙΓΜΑ.

Το δείγμα αποτελείται από 120 άτομα, ($N=120$), δηλαδή 30 άτομα σε κάθε πειραματική συνθήκη. Το 45% ήταν άντρες και 55% γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι $M=29,8$ ($SD=5$). Το 39,2% είναι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα, 46,7% του δημοσίου και 14,1% άλλο. Το 6,7% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, 25,8% μεταπτυχιακού, το 32,5% % είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ-ΤΕΙ) και 34,2 % απόφοιτοι λυκείου (0,8 δεν απάντησε). Τέλος το 62,5% έχει συμμετάσχει σε προκήρυξη ή διαγωνισμό του ΑΣΕΠ (0,8 δεν απάντησε).

3.2.7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.

Αρχικά έγινε ο έλεγχος των πειραματικών χειρισμών με ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), όπου φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες κατανόησαν τον διαχωρισμό, ενθάρρυνσης και αποθάρρυνσης άσκησης της ένστασης και τη διαφορετικότητα των θέσεων εργασίας. Πιο αναλυτικά, τα άτομα στη συνθήκη παραβίασης της διαδικαστικής

δικαιοσύνης συμφώνησαν ότι ο αρμόδιος υπάλληλος δεν έπρεπε να κάνει καμία υπόδειξη ($M=5,75$, $F=45,052$, $p<0.05$) και ότι η συμπεριφορά του δεν ήταν ευγενική και αντικειμενική ($M=4,18$, $F=61,046$, $p<0.05$), σε αντίθεση με τη συνθήκη τήρησης της διαδικαστικής δικαιοσύνης ($M=3,43$ και $M=2,167$ αντίστοιχα). Σχετικά με το κύρος της προσφερόμενης θέσης εργασίας, στη συνθήκη του υψηλού κύρους της θέσης εργασίας, δηλαδή για τη θέση ειδικού επιστημονικού προσωπικού, τα άτομα συμφώνησαν ότι πρόκειται για θέσεις υψηλού κύρους και αυξημένων προσόντων και απαιτήσεων ($M=1,87$, $F=11,381$, $p<0.05$) και ότι οι θέσεις υποχρεωτικής εκπαίδευσης αφορούν θέσεις χαμηλού κύρους με λιγότερες απαιτήσεις ($M=3$, $F=9,029$, $p<0.05$).

Σύμφωνα με το pretest, ο δημόσιος τομέας είναι προτιμότερος αναφορικά με την ασφάλεια που προσφέρει, τις συνθήκες εργασίας και το πλαίσιο κανόνων. Αντίθετα ο ιδιωτικός τομέας επιλέγεται ως πιο αξιοκρατικός σχετικά με τις προαγωγές και την επαγγελματική εξέλιξη, ενώ δίνονται και καλύτερες αμοιβές (πίνακας 5). Επίσης σύμφωνα με το pretest υπολογίστηκε και η συνολική προτίμηση των συμμετεχόντων για το δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα (πίνακας 6), η οποία χρησιμοποιήθηκε αργότερα ως ανεξάρτητη μεταβλητή.

	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΜΙΣΘΟΣ	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΝΟΝΩΝ	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ
ΣΥΝΟΛΟ	120	120	120	120	120
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2,3250	4,5500	3,4500	2,9333	5,2833
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	1,50161	1,86453	1,72403	1,42448	1,51288
ΣΥΝΟΛΟ	120	120	120	120	120

Πίνακας 5: Προτίμηση Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	64	53,3

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	56	46,7
ΣΥΝΟΛΟ	120	100,0

Πίνακας 6: Συνολική Προτίμηση Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα .

Κάνοντας ανάλυση διακύμανσης διπλής κατεύθυνσης (TWO-WAY ANOVA) παρατηρήθηκαν κύριες επιδράσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης στις εξωτερικές αποδόσεις, την αξιολόγηση της αναξιοκρατίας του δημόσιου τομέα και το πιθανό θετικό αποτέλεσμα. Οι κύριες επιδράσεις του κύρους της θέσης εργασίας αφορούν τις εξωτερικές και εσωτερικές αποδόσεις, το πιθανό θετικό αποτέλεσμα και τις υποκλίμακες της πίστης στο δίκαιο κόσμο και της εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου. Από την αλληλεπίδραση των δύο μεταβλητών προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα στην αξιολόγηση της αξιοκρατίας του δημόσιου τομέα και του πιθανού θετικού αποτελέσματος⁹³. Από την αλληλεπίδραση της διαδικαστικής δικαιοσύνης, του κύρους της θέσης εργασίας και της προτίμησης του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές⁹⁴.

Πιο αναλυτικά, ξεκινώντας με τις κύριες επιδράσεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης (πίνακας 7) παρατηρήθηκε ότι στη συνθήκη παραβίασής της, τα άτομα απέδωσαν περισσότερο σε εξωτερικούς παράγοντες τις αιτίες απόρριψης της αίτησης του υποψηφίου ($M= 3,53$, $F=8,302$ $p<0.05$) σε σύγκριση με τη συνθήκη τήρησής της ($M= 4,28$). Επίσης η αναξιοκρατία του δημόσιου τομέα αξιολογήθηκε υψηλότερα ($M=2,36$, $F=15,370$ $p<0.05$) στην πρώτη περίπτωση από ότι στη δεύτερη ($M= 3,17$). Το ενδεχόμενο τέλος ενός θετικού μελλοντικού αποτελέσματος για τον υποψήφιο, δηλαδή αποδοχής της ένστασης και πιθανής πρόσληψής του, θεωρήθηκε λιγότερο πιθανό στη συνθήκη παραβίασης ($M= 4,59$, $F=22,852$ $p<0.05$ και $M= 3,69$ αντίστοιχα).

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ		
	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	4,32	4,23
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ*	4,28	3,53

⁹³ Βλ. παράρτημα 4.

⁹⁴ Ο.π.

ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ*	3,17	2,36
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	3,20	3,77
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	4,36	4,04
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ*	3,69	4,59
ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,78	3,98
ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,98	3,70
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,49	3,43
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	4,04	3,80

Πίνακας 7: Επίδραση Διαδικαστικής Δικαιοσύνης. * $p < 0.05$

Αναφορικά με την επίδραση του κύρους της θέσης εργασίας (πίνακας 8), στη συνθήκη χαμηλού κύρους παρατηρήθηκε αύξηση των εσωτερικών αποδόσεων ($M = 3,47$, $F = 46,660$ $p < 0.05$) και μείωση των εξωτερικών ($M = 4,19$, $F = 4,773$, $p < 0.05$) σε αντίθεση με τη συνθήκη υψηλού κύρους ($M = 5,08$ και $M = 3,62$ αντίστοιχα). Η πιθανότητα ενός θετικού μελλοντικού αποτελέσματος αξιολογήθηκε πιο αρνητικά στη συνθήκη χαμηλού κύρους ($M = 4,78$, $F = 46,464$ $p < 0.05$) συγκριτικά με το υψηλό κύρος ($M = 3,50$). Παρατηρήθηκε επίσης, μια μείωση της πίστης στο δίκαιο κόσμο ($M = 4,09$, $F = 5,719$, $p < 0.05$) στην περίπτωση του χαμηλού κύρους. Σχετικά με την πίστη στον άδικο κόσμο δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($M = 3,73$ και $M = 3,95$ αντίστοιχα). Τέλος, τα άτομα παρουσίασαν μια πιο εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου ($M = 3,71$, $F = 7,439$ $p < 0.05$) στη συνθήκη χαμηλού κύρους από ότι στου υψηλού κύρους ($M = 4,13$). Για την εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου δεν προέκυψαν διαφορές ($M = 3,40$ και $M = 3,52$ αντίστοιχα).

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ*	3,47	5,08
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ*	4,19	3,62
ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ	2,91	2,62

ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	3,92	3,65
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	4,06	4,34
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ*	4,78	3,50
ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ*	4,09	3,72
ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,73	3,95
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,40	3,52
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ*	3,71	4,13

Πίνακας 8: Επίδραση κύρους θέσης εργασίας. * $p < 0.05$

Επίδραση της προτίμησης του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα (πίνακας 9) παρατηρήθηκε μόνο στην περίπτωση της αξιολογικής αξιολόγησης του δημόσιου τομέα, όπου τα άτομα που τάσσονται υπέρ του ιδιωτικού αξιολογούν υψηλότερα την αναξιοκρατία ($M = 2,36$, $F = 12,192$ $p < 0.05$) από ότι τα άτομα που είναι υπέρ του δημόσιου τομέα ($M = 3,06$).

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ- ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ		
	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	4,25	4,38
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	4,05	3,66
ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ*	3,06	2,36
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	3,31	3,82
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	4,18	4,23
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ	4,17	4,13
ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,85	3,96
ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,72	3,96
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,47	3,47
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,88	3,94

Πίνακας 9: Επίδραση προτίμησης Δημόσιου – Ιδιωτικού τομέα. * $p < 0.05$

Αλληλεπίδραση της διαδικαστικής δικαιοσύνης και του κύρους της θέσης παρατηρήθηκε στην αξιολόγηση της αξιολογίας του δημόσιου τομέα και του θετικού τελικού αποτελέσματος (πίνακας 10). Πιο συγκεκριμένα, στην συνθήκη ενθάρρυνσης της ένστασης, τα άτομα αξιολογούν υψηλότερα την αναξιοκρατία του δημόσιου τομέα, όταν πρόκειται για θέσεις επιστημονικού προσωπικού, ($M = 3,28$, $F = 5,634$ $p < 0.05$) από ότι για τις θέσεις υποχρεωτικής εκπαίδευσης ($M = 3,07$). Επίσης, στη συνθήκη

αποθάρρυνσης της ένστασης, η αξιολόγηση της αναξιοκρατίας ήταν αυστηρότερη για τη θέση υψηλού κύρους ($M= 1,97$) συγκριτικά με τη θέση χαμηλού κύρους ($M= 2,74$).

Σχετικά με το ενδεχόμενο ενός θετικού αποτελέσματος παρατηρήθηκε αύξηση των πιθανοτήτων στη συνθήκη τήρησης της διαδικαστικής δικαιοσύνης και όταν αφορά θέση επιστημονικού προσωπικού, ($M= 2,87$, $F=8,793$ $p<0.05$) σε αντίθεση με τη θέση υποχρεωτικής εκπαίδευσης ($M= 4,52$). Ανάλογα αποτελέσματα παρατηρήθηκαν και στη συνθήκη παραβίασης της δικαιοσύνης όπου ο πρώτος υποψήφιος έχει επίσης περισσότερες πιθανότητες. ($M= 4,13$ και $M= 5,05$ αντίστοιχα).

ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ x ΚΥΡΟΥΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΚΥΡΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ		
		ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ*	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ*
ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	3,28	2,87
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	1,97	4,13
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	3,07	4,52
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	2,74	5,05

Πίνακας 10: Αλληλεπίδραση Διαδικαστικής Δικαιοσύνης x Κύρους Θέσης Εργασίας. * $p<0.05$

Σχετικά με τη μέθοδο επιλογής δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, το 69,2% πρότεινε την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων ως την καταλληλότερη μέθοδο επιλογής, και έπειτα ακολούθησαν ο γραπτός διαγωνισμός και η προφορική συνέντευξη. Από άποψη αξιοκρατικής αξιολόγησης, ο γραπτός διαγωνισμός θεωρείται ο πιο αξιοκρατικός ($M=2,5$) Και ακολουθούν η αξιολόγηση τυπικών προσόντων ($M=2,65$) και τέλος η προφορική συνέντευξη ($M=4,97$)

Συνολικά από τις υποθέσεις που τέθηκαν, επιβεβαιώθηκε η αλληλεπίδραση των δύο μεταβλητών στην αξιολόγηση της αναξιοκρατίας του δημόσιου τομέα και στο τελικό αποτέλεσμα. Γενικά, η τήρηση της διαδικαστικής δικαιοσύνης μειώνει σε κάθε περίπτωση την αρνητική αξιολόγηση του δημόσιου τομέα, ενώ αυξάνει τις πιθανότητες για ένα θετικό τελικό αποτέλεσμα. Ανάλογα, η παραβίαση της δικαιοσύνης, οδηγεί σε αρνητικές αξιολογήσεις και προσδοκίες, με κορύφωση τη συνθήκη που αφορά των υποψήφιο επιστημονικού προσωπικού στην πρώτη περίπτωση, και τον υποψήφιο υποχρεωτικής εκπαίδευσης στη δεύτερη.

Από τις κύριες επιδράσεις των δύο μεταβλητών, παρατηρήθηκε ότι το κύρος της θέσης εργασίας επιδρά σε περισσότερες περιπτώσεις στο σχηματισμό των αντιλήψεων περί δικαίου. Για παράδειγμα, στη συνθήκη υψηλού κύρους, ο υποψήφιος για θέση επιστημονικού προσωπικού, θεωρήθηκε σχεδόν αδύνατο να ευθύνεται ο ίδιος για την απόρριψη της αίτησής του, ενώ έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει δεκτή η ένστασή του και να προσληφθεί. Επίσης στη συνθήκη αυτή, παρατηρήθηκε μια ενίσχυση της πίστης ότι ο κόσμος είναι δίκαιος και ο καθένας παίρνει αυτό που του αξίζει, όπως επίσης και ότι ο καθένας είναι υπεύθυνος των πράξεων του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα της έρευνας, επιβεβαίωσαν την αλληλεπίδραση της διαδικαστικής δικαιοσύνης και του κύρους της θέσης εργασίας στην αξιολόγηση της αξιοκρατίας του δημόσιου τομέα και του τελικού αποτελέσματος. Ωστόσο, η παραβίαση της διαδικαστικής δικαιοσύνης από τον αρμόδιο υπάλληλο- εκπρόσωπο του ΑΣΕΠ, δεν

φαίνεται να επηρέασε την αξιολόγηση της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας του ίδιου του ΑΣΕΠ. Δηλαδή από τη μια πλευρά, οι προσλήψεις στο δημόσιο κρίνονται συνολικά ως μη αξιοκρατικές, ενώ από την άλλη οι διαδικασίες του ΑΣΕΠ κρίνονται γενικά ως περισσότερο αξιοκρατικές, ακόμα και όταν παραβιάζεται η διαδικαστική δικαιοσύνη. Όπως προαναφέρθηκε, οι πελατειακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα είναι μια αντίληψη βαθιά ριζωμένη στην ελληνική πραγματικότητα, αυτό που έχει ίσως ενδιαφέρον είναι ότι, παρά το γενικό αρνητικό κλίμα, η εικόνα του ΑΣΕΠ δεν θίγεται ακόμα και στην περίπτωση παραβίασης της δικαιοσύνης.

Επαληθεύτηκε επίσης η προτίμηση του δημόσιου τομέα ως εργοδότη από την άποψη της εργασιακής ασφάλειας, των συνθηκών εργασίας και του σταθερού πλαισίου κανόνων, έστω και αν δεν παρέχει ικανοποιητικές αμοιβές και αξιοκρατικές συνθήκες επαγγελματικής εξέλιξης. Γενικότερα, ο δημόσιος τομέας αποτελεί μια στερεότυπη λύση για βιοπορισμό, ενώ σύμφωνα με μια άποψη έχει γίνει «καταφύγιο των ατόμων που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό της ελεύθερης αγοράς εργασίας»⁹⁵. Με τα τωρινά ωστόσο δεδομένα, η ελκυστικότητα του δημοσίου τομέα τίθεται υπό αίρεση, αναφορικά κυρίως με τους παράγοντες της εργασιακής ασφάλειας και τις αποδοχές.

Ωστόσο η ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα δεν επηρεάστηκε από τους πειραματικούς χειρισμούς, αν και το pretest έδειξε σαφή συνολική προτίμηση του δημοσίου έναντι του ιδιωτικού τομέα, αναφορικά με τους παράγοντες που αναφέρθηκαν. Μια εξήγηση για αυτό αποτελεί ίσως η χαμηλή αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης και το γεγονός ότι η ελκυστικότητα μιας θέσης εργασίας ή ενός οργανισμού είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων. Ενδεικτικά ωστόσο της ελκυστικότητας του δημόσιου τομέα, μπορούν να θεωρηθούν τα ποσοστά συμμετοχής σε διαγωνισμούς και προκηρύξεις του ΑΣΕΠ, αλλά και το ποσοστό συμμετεχόντων στο πείραμα, που έχει εμπειρία με τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ, πράγμα που σημαίνει ότι κάποια στιγμή επεδίωξε μια θέση εργασίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Σχετικά με τη μέθοδο επιλογής, προιμοδοτήθηκε η αξιολόγηση των τυπικών προσόντων ως η καταλληλότερη μέθοδο, αν και έρχεται δεύτερη στην αξιοκρατική κλίμακα. Πρώτος είναι ο γραπτός διαγωνισμός, που αποτελεί τη δεύτερη καταλληλότερη μέθοδο. Όπως έχει επισημανθεί, οι μέθοδοι του ΑΣΕΠ, ενσωματώνουν τις νόρμες της δικαιοσύνης, δηλαδή, όσο περισσότερα τυπικά προσόντα και περισσότερες γνώσεις έχει κάποιος, ανάλογη θα είναι και η ανταμοιβή του. Ωστόσο δεν παρατηρήθηκε κάποια συσχέτιση μεταξύ των μεθόδων επιλογής και της πίστης στο δίκαιο κόσμο ή της εργασιακής έδρας ελέγχου. Σε σύγκριση τέλος με έρευνες στον

⁹⁵ Μοίρα- Μυλωνοπούλου Π. (1998), ό.π. σελ. 106, & 193-208.

ελληνικό χώρο για τις μεθόδους επιλογής⁹⁶, φαίνεται ότι ενώ για τον ιδιωτικό τομέα η συνέντευξη είναι απολύτως αποδεκτή και σε περισσότερες περιπτώσεις ο κανόνας, για το δημόσιο κρίθηκε ακατάλληλη.

Περιορισμοί της παρούσας έρευνας, αποτελούν το σχετικά περιορισμένο δείγμα και οι χαμηλές αξιοπιστίες ορισμένων υποκλιμάκων, όπως του άδικου κόσμου και της ελκυστικότητας των θέσεων εργασίας του δημοσίου. Επίσης, καθώς το ΑΣΕΠ είναι κατ' ουσία ένας γραφειοκρατικός οργανισμός με αρκετά τυποποιημένες διαδικασίες, χρειάζεται να υπάρχει κάποια εμπειρία συμμετοχής, έτσι ώστε να είναι κατανοητά, ο τρόπος διαχωρισμού των θέσεων εργασίας, η διαδικασία απόρριψης των αιτήσεων και της ένστασης. Από τους συμμετέχοντες ένα ποσοστό της τάξης του 62% είχε συμμετάσχει σε προκήρυξη ή διαγωνισμό του ΑΣΕΠ.

Συνολικά όπως είδαμε και παραπάνω, το ΑΣΕΠ ως φορέας επιλογής προσωπικού, ενσωματώνει όλους του κανόνες δικαιοσύνης, όπως έχουν αναπτυχθεί στη σχετική βιβλιογραφία και έρευνα. Κατά μια άποψη αποτελεί ένα οργανισμό πρότυπο στις διαδικασίες επιλογής. Η φύση του έργου ωστόσο που έχει αναλάβει, και που συνδέεται αναπόσπαστα με τη δημόσια διοίκηση αλλά και με πολιτικούς μηχανισμούς, καταδεικνύουν ότι η εφαρμογή των κανόνων στην πράξη δεν είναι το ίδιο εύκολη. Για παράδειγμα το ΑΣΕΠ την τελευταία δεκαπενταετία είχε θέσει κάποια κριτήρια επιλογής, συμβατά με τις νόρμες της διαδικαστικής δικαιοσύνης και κυρίως της ευθυδικίας. Στην τελευταία αναθεώρηση που έγινε ωστόσο, έκρινε ότι τα κριτήρια αυτά είναι μη αξιοκρατικά και δεν διασφαλίζουν την ισότιμη συμμετοχή των υποψηφίων, πριμοδοτώντας άλλα κριτήρια επίσης αξιοκρατικά. Συμπερασματικά δηλαδή, εκτός από το γενικό πλαίσιο κανόνων δικαιοσύνης που πρέπει να χαρακτηρίζει τους φορείς επιλογής προσωπικού, σημαντικό και ουσιαστικό κομμάτι αποτελεί η σωστή εγχειρηματοποίηση και εφαρμογή των κανόνων αυτών στην πράξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση.

⁹⁶ Nikolaou I. & Judge T. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: the role of core self evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*. Vo. 15 (2), 206-219 & Eleftheriou A. & Robertson I. (1999).ό.π.

- ♣ Bauer T.N., Truxillo M.D, Campion M. & Paronto E.M. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 (6), 1020-1031.
- ♣ Bies J. R. & Shapiro L. D. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgements. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (3), 676-685.
- ♣ Blader S. L. & Tyler T.R. (2003). What constitutes fairness in work setting? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*. Vol.13, 107-126.
- ♣ Bobocel D. R. & Holmvall M. C. (2001). Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Connecticut, Information Age Publishing.
- ♣ Bradford B. S., Wiechmann D. & Ryan A. M. (2006). Consequences of Organizational Justice Expectations in a Selection System. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91 (2), 455-466.
- ♣ Chambers A. B. (2002). Applicant reactions and their consequences: review, advice and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 4 (4), 317-333 .
- ♣ Chan D. (2005). Current Directions in Personnel Selection Research. *American psychological society*, 14(4), 220-223.
- ♣ Chapman S. D. Uggerslev L K., Carroll A. S., Piasentin A K. & Jones A. D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol 90 (5), 928-944.
- ♣ Cohen Cη. Y. & Spector E. P. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Processes*. Vol.86 (2), 278-321.
- ♣ Colquitt A. J. & Greenberg G. (2001). Doing justice to organizational justice: forming and applying fairness judgments. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Connecticut, Information Age Publishing.
- ♣ Colquitt A. J., Conlon E. D, Wesson J. M, Porter O.L.H. C., Yee K. Ng. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (3), 425-445.

- ▲ Cropanzano R. & Rupp E. D. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). Emerging perspectives on managing organizational justice. Connecticut, Information Age Publishing.
- ▲ De Cremer D. & Tyler R.T. (2007). The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. Journal of Applied Psychology. Vol.92 (3), 639-649.
- ▲ Eleftheriou A. & Robertson I. (1999). A survey of management selection practices in Greece. International Journal of Selection and Assessment. Vol.7 (4), 203-208.
- ▲ Furnham A. (2003). Belief in a just world: research progress over the past decade. Personality and Individual Differences. Vol. 34 (5), 795-817.
- ▲ Gilliland S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. Academy of Management Review. Vol. 18 (4), 694-734.
- ▲ Gilliland S.W. (1994) Effects of procedural and distributive Justice on reactions to a selection system. Journal of Applied Psychology Vol. 79 (5), 691-701.
- ▲ Goldman M. B. & Thacher M.B. S. (2002). A social information processing view of organizational justice. Στο Gilliland Stephen, Steiner Dirk & Scralicki Daniel (Edts). Emerging perspectives on managing organizational justice. Connecticut, Information Age Publishing.
- ▲ Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review. Vol. 12 (1), 9-22.
- ▲ Lerner J.M. & Miller T. D. (1978). Just world research and the attribution process: looking back and ahead. Psychological Bulletin. Vol. 85 (5), 1030-1051.
- ▲ Maertz. C.P., Bauer N.T., Mosley C.D., Posthuma A. R., & Campion A. M. (2004). Do procedural justice perceptions in a selection testing context predict applicant attraction and intention toward the organization? Journal of Applied Psychology. Vol. 34 (1), 125-145.
- ▲ Nikolaou I. & Judge T. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: the role of core self evaluations. International Journal of Selection and Assessment. Vol. 15 (2), 206-219.
- ▲ Oliver J.E., Jose P.E. & Brough P. (2006). Confirmatory factor analysis of the work locus scale. Educational and Psychological Measurement. Vol. 66 (5), 835-851.

- Roe R.A & van den Berg P.T. (2003). Selection in Europe: context, development and research agenda. *European Journal of work and organizational psychology*, 12 (3), 257–287.
- Ryan A. M. & Ployhart & E. R. (1997). Toward an explanation of applicant reactions. An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizationall Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 72, 308-355.
- Ryan A. M. & Ployhart E. R. (2000). Applicants perceptions of selection procedures and decisions : a critical review and agenda for the future. *Journal of Management*. Vol. 26 (3), 565-606.
- Ryan A.M. & Wiechmann D. (2004). Justice expectations and applicant perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12, 24-38.
- Rynes S.L. & Barber A.E. (1990). Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 15, 286-310.
- Skarlicki Daniel P. & Folger Robert (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82 (3), 434-443.
- Spector P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 69, 335-340.
- Steiner D.D. & Gilliland S.W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, 134-141.
- Todd L., Sheldon A., Firestone I. & Le Breton M. J. (2007). Development and initial validation of a procedural and distributive just world measure. *Personality and Individual Differences*. Vol. 43, 71-82.
- Tyler R. T. & Smith J. H. (1998). Social justice and social movements. Στο *Handbook of Social Psychology*. Gilbert T. Daniel, Fiske T. Susan & Lindzey Gardner (Edts). New York: Oxford University Press.

Ελληνική.

- Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998 (2000). Επιμ. Μακρυδημήτρης Α & Μιχαλόπουλος Ν. Αθηνά, Παπαζήσης.
- Ετήσια Έκθεση ΑΣΕΠ 2004 και ανασκόπηση δεκαετίας 1994-2004
- Ετήσιες Εκθέσεις ΑΣΕΠ ετών 2005-2009.

- Κάντας Α. (1998) Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά γράμματα.
- Παπαστάμου Στ. (2001) Εισαγωγή στην κοινωνική ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά γράμματα.
- Παπαστάμου Στ. & Προδρομίτης Γ. (2003). Τρομοκρατία και εξουσία: ο αντίλογος της συνεκτικότητας. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Συνήγορος του Πολίτη. (2006). Ειδική έκθεση: Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα: οι εκτός ελέγχου του ΑΣΕΠ διαδικασίες. Επιμ. Πρεβεζάνου Κ., Πρωτοπαπάς Μ
- Συνήγορος του Πολίτη (2007). Σύνοψη διαμεσολάβησης. Ενημέρωση-πληροφόρηση υποψηφίων σε διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού σε φορείς της δημόσιας διοίκησης βάσει του Ν. 2190/1994. Επιμ. Σπανού Κ., Θωμόπουλος Ε.
- Χρυσανθάκης(1992). Το σύστημα πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων. Αθήνα, Σάκκουλας.
- Μακρυδημήτρης Α. (1996). Η διοίκηση σε κρίση. Αθήνα, «Νέα σύνορα» Λιβάνη.
- Μοίρα- Μυλωνοπούλου Π. (1998). Οι δημόσιοι υπάλληλοι. Κοινωνιολογική προσέγγιση. Αθήνα- Κομοτηνή, Σάκκουλας.

Ηλεκτρονικές Πηγές.

www.asep.gr

www.synigoros.gr

www.ypes.gr

www.et.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Ενστάσεις ³²	12
Πίνακας 2: Διαγωνισμοί ΑΣΕΠ 5 τελευταίων ετών, με τη μέθοδο του γραπτού διαγωνισμού. ³²	13
Πίνακας 3: Διαγωνισμοί ΑΣΕΠ 5 τελευταίων ετών, με τη μέθοδο του γραπτού διαγωνισμού. ³²	13
Πίνακας 4: Πειραματικές συνθήκες.	38
Πίνακας 5: Προτίμηση Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα.	41
Πίνακας 6: Συνολική Προτίμηση Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα	42
Πίνακας 7: Επίδραση Διαδικαστικής Δικαιοσύνης. * $p < 0.05$	43
Πίνακας 8: Επίδραση κύρους θέσης εργασίας. * $p < 0.05$	44
Πίνακας 9: Επίδραση προτίμησης Δημόσιου – Ιδιωτικού τομέα. * $p < 0.05$	44
Πίνακας 10: Αλληλεπίδραση Διαδικαστικής Δικαιοσύνης x Κύρους Θέσης Εργασίας. * $p < 0.05$	45

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΑΣΕΠ

ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΕΞΑΙΡΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΕΛΕΓΧΟ ΤΟΥ ΑΣΕΠ.

- Το προσωπικό της Προεδρίας της Δημοκρατίας.
- Το προσωπικό της Βουλής των Ελλήνων.

- Οι δικαστικοί λειτουργοί.
- Το κύριο προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.
- Οι ιατροδικαστές.
- Το εκπαιδευτικό ή διδακτικό προσωπικό των ΑΕΙ, των ΤΕΙ και των με οποιαδήποτε ονομασία σχολών ή σχολείων ή υπηρεσιών του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ, των ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού.⁹⁷
- Το εκπαιδευτικό προσωπικό του ΟΑΕΔ⁹⁸.
- Το ερευνητικό προσωπικό των ερευνητικών ή και τεχνολογικών κέντρων, ιδρυμάτων και ινστιτούτων.
- Οι στρατιωτικοί.
- Το μη πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης
- Το μη πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας.
- Το προσωπικό της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών.
- Οι υπάλληλοι του διπλωματικού κλάδου, του κλάδου των εμπειρογνομόνων, της Ειδικής Νομικής Υπηρεσίας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
- Το προσωπικό του κλάδου τεχνικών επικοινωνιών του Υπουργείου Εξωτερικών καθώς και το επιτοπίως προσλαμβανόμενο προσωπικό του κλάδου της εξωτερικής υπηρεσίας του ίδιου Υπουργείου.
- Το ιατρικό προσωπικό που απαρτίζει το ΕΣΥ.
- Το προσωπικό των νομικών προσώπων της Ορθοδόξου Εκκλησίας και των λοιπών Εκκλησιών, δογμάτων και των κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών.
- Οι λογοτέχνες, καλλιτέχνες και δημοσιογράφοι για απασχολήσεις προσιδιάζουσες σ' αυτή τους την ιδιότητα.
- Το επιστημονικό προσωπικό καθώς και οι τεχνίτες υψηλής εξειδίκευσης για έργα έρευνας, αναστύλωσης, αποκατάστασης, συντήρησης και διαμόρφωσης μνημείων και έργων τέχνης⁹⁹.
- Το προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου για πρόσκαιρες ανάγκες εκθέσεων της Διεθνούς Έκθεσης Θεσσαλονίκης¹⁰⁰.
- Το εποχικό προσωπικό των ΕΛΤΑ που προσλαμβάνεται κατά την περίοδο των εορτών Χριστουγέννων και Πάσχα εφόσον η διάρκεια της απασχόλησής τους

⁹⁷ Ν. 2527/1997, αρ. 1. παρ. 4.

⁹⁸ Ν. 2643/1998, αρ. 16.

⁹⁹ Ν. 2247/1994, αρ. 1. παρ.2

¹⁰⁰ Ό.π.

δεν υπερβαίνει τον ένα μήνα για καθεμιά από τις ανωτέρω αναφερόμενες περιόδους¹⁰¹.

- Οι κυβερνήτες, συγκυβερνήτες και ιπτάμενοι μηχανικοί του θαλάμου διακυβέρνησης αεροσκαφών, οποιασδήποτε υπηρεσίας ή νομικού προσώπου, καθώς και οι πλοηγοί, κυβερνήτες σκαφών και ναυτικοί της πλοηγικής υπηρεσίας του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας και κάθε άλλης πλοηγικής υπηρεσίας¹⁰².
- Οι διαιτητές – μεσολαβητές του Οργανισμού Μεσολάβησης και Διαιτησίας¹⁰³.
- Οι μετακλητοί υπάλληλοι, ειδικοί σύμβουλοι και ειδικοί συνεργάτες.
- Οι απευθείας διοριζόμενοι σε διευθυντικούς βαθμούς ή καθήκοντα.
- Οι παρέχοντες υπηρεσίες με έμμισθη εντολή και όσοι δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.
- Το προσωπικό του Εθνικού Κέντρου Πιστοποίησης Δομών Συνεχιζόμενης Κατάρτισης¹⁰⁴.
- Το προσωπικό του Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης και Απασχόλησης Αττικής (ΠΙΕΚΑ)¹⁰⁵.
- Το προσωπικό του ΟΚΑΝΑ.
- Το προσωπικό του Κέντρου Ελέγχου Ειδικών Λοιμώξεων (ΚΕΕΛ)¹⁰⁶.
- Το προσωπικό που απασχολείται στο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Αττικής¹⁰⁷.
- Το προσωπικό που απασχολείται στο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης.
- Το πάσης φύσεως προσωπικό των Τοπικών Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων¹⁰⁸.
- Οι εκτιμητές – εμπειρογνώμονες ενεχυροδανειστηρίου του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.
- Οι εισαγόμενοι προς φοίτηση στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης¹⁰⁹.
- Τα προσωπικά που προσλαμβάνεται από δημόσιες επιχειρήσεις ή τράπεζες και θυγατρικές τους εταιρείες για απασχόληση στις χώρες όπου έχουν επενδύσει ή επενδύουν, εφόσον η διάρκεια της σύμβασής του δεν υπερβαίνει τα 5 έτη¹¹⁰.

¹⁰¹ Ν. 2266/1994, αρ. 14. παρ. 3

¹⁰² Ν. 2527/1997, αρ. 1. παρ. 5

¹⁰³ Ό.π.

¹⁰⁴ Ν. 2434/1996, αρ. 25. παρ. 1.

¹⁰⁵ Ό.π.

¹⁰⁶ Ν. 2335/1995, αρ. 17. παρ. 4.

¹⁰⁷ Ό.π.

¹⁰⁸ Ν. 2527/1997, αρ. 1. παρ. 7.

¹⁰⁹ Ό.π.

¹¹⁰ Ό.π.

- Το προσωπικό του κλάδου ελεγκτών της Γραμματείας της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα¹¹¹.
- Το προσωπικό που προσλαμβάνεται για την αντιμετώπιση κατεπειγουσών ή εποχικών ή πρόσκαιρων αναγκών, με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου της οποίας η διάρκεια δεν υπερβαίνει τους 2 μήνες μέσα σε συνολικό διάστημα 12 μηνών. Βέβαια, στην περίπτωση αυτή, ο φορέας που διενεργεί την πρόσληψη αποστέλλει τον πίνακα των προσληπτέων κάθε φορά στο ΑΣΕΠ, το οποίο διενεργεί έλεγχο για τη συνδρομή των όρων πρόσληψης¹¹².
- Το προσωπικό που προσλαμβάνεται σε εκτέλεση ειδικού προγράμματος απασχόλησης που προκηρύσσεται και επιδοτείται από τον ΟΑΕΔ.¹¹³
- Το προσωπικό των ΝΠΙΔ μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τα οποία δραστηριοποιούνται στο χώρο της ψυχικής υγείας¹¹⁴.

ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΑΝΕΝΤΑΧΘΗΚΑΝ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΟΥ ΑΣΕΠ Ν.3812/2009

¹¹¹ Ν. 2623/1998, αρ.11. παρ. 1.

¹¹² Ν. 2738/1999, αρ. 20. παρ.4.

¹¹³ Ό.π.

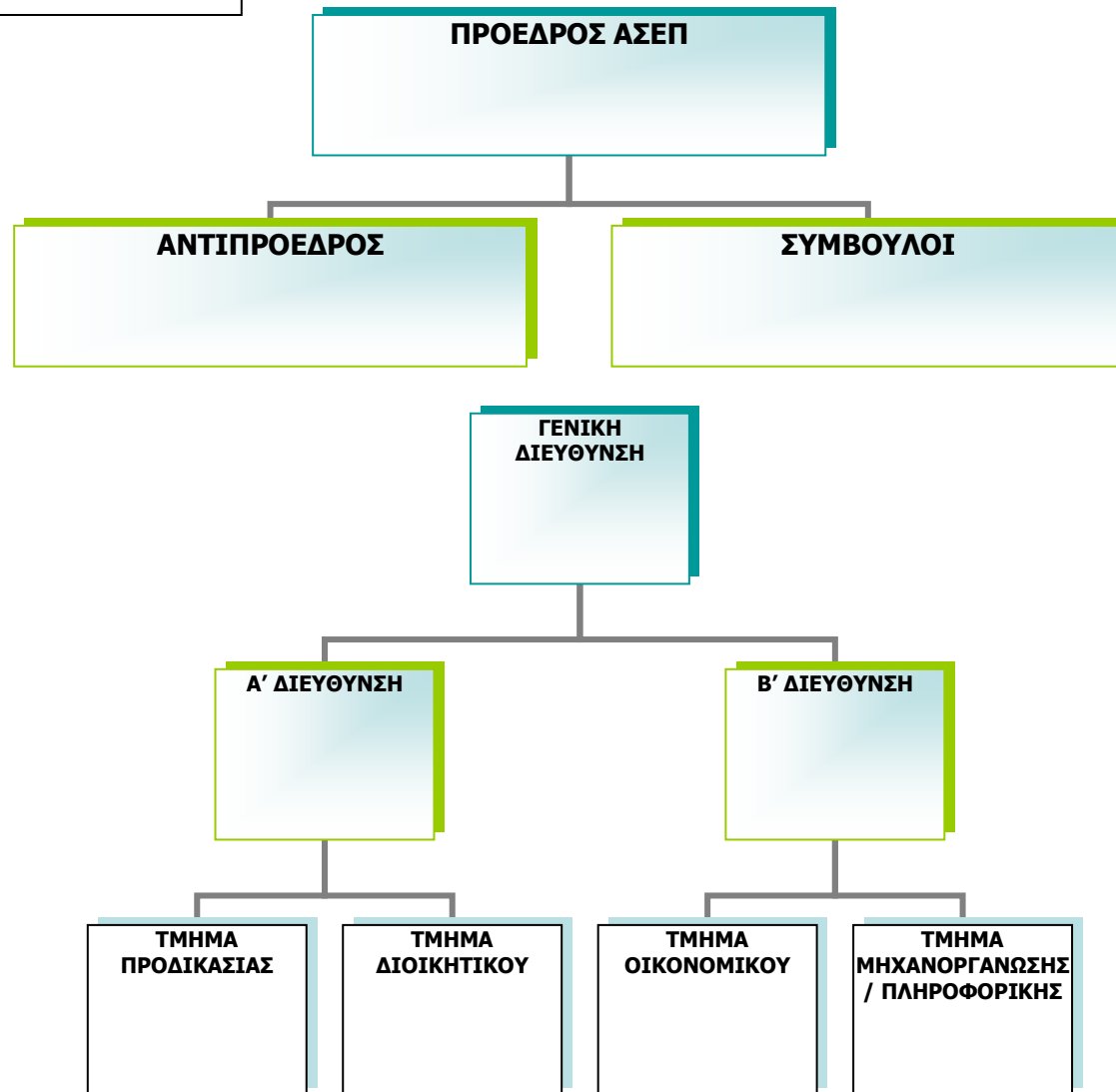
¹¹⁴ Ν. 2716/1999, αρ.11. & Ν. 3204/2003 αρ.27.

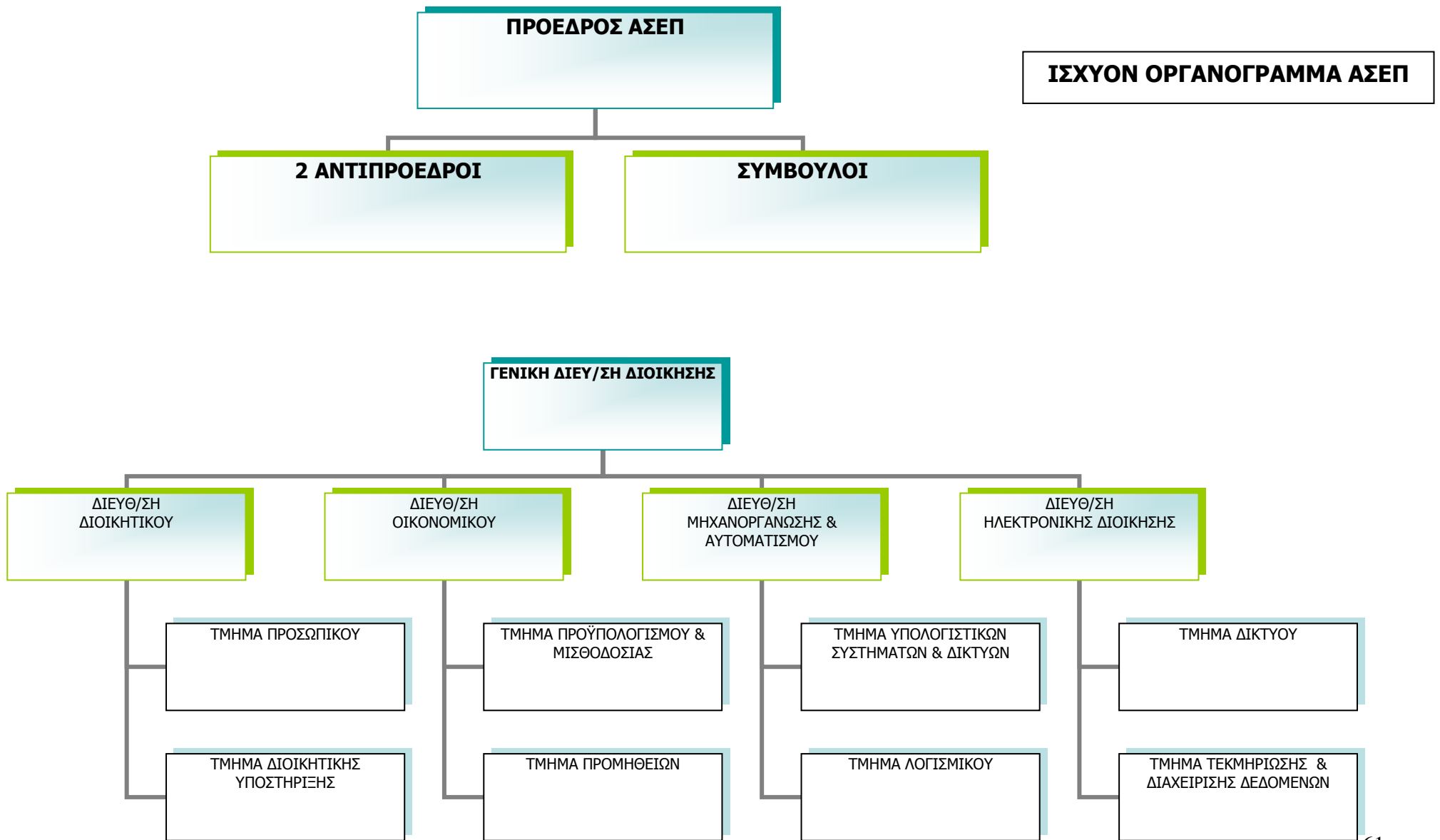
- Το μόνιμο προσωπικό της Προεδρίας της Δημοκρατίας
- Το προσωπικό της Βουλής των Ελλήνων
- Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) και οι επιχειρήσεις τους.
- Οι συνταγματικά κατοχυρωμένες ή μη Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές.
- Οι Τοπικές Ενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων (Τ.Ε.Δ.Κ), η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε) και η Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε)
- Οι Τοπικοί Οργανισμοί Εγγείων Βελτιώσεων
- Οι τράπεζες στις οποίες ο διορισμός του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου ή του Διοικητή υπάγεται στις διατάξεις 49 Α του κανονισμού της Βουλής και οι θυγατρικές επιχειρήσεις τους.
- Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικά από αυτό.
- Οι δημόσιες επιχειρήσεις, οργανισμοί και ανώνυμες εταιρίες του αρ.1/ Ν.3429/2005.
- Το προσωπικό των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας του Χριστού που επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό.

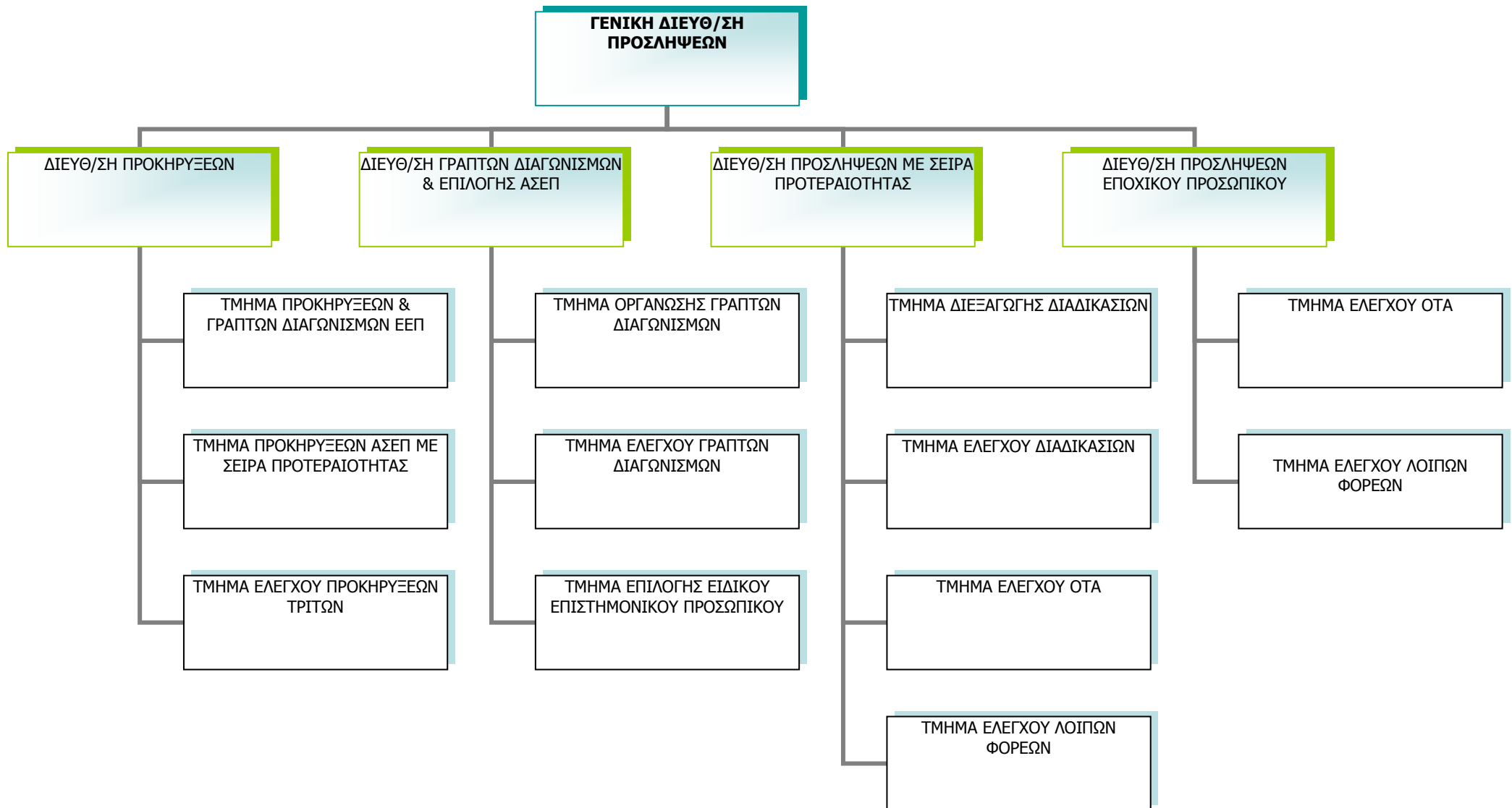
ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΩΝ ΑΣΕΠ

- Δημοσίευση προκήρυξης στο ΦΕΚ
- Δημιουργία προγράμματος επεξεργασίας αιτήσεων
- Εισαγωγή στοιχείων υποψήφιων
- Δημιουργία αλφαβητικών πινάκων
- Έλεγχος στοιχείων –πίνακες αποκλεισμένων
- Μεταβολές - αποτελέσματα ελέγχου
- Έκδοση αποτελεσμάτων έπειτα από μεταβολές
- Έλεγχος πινάκων
- Καταχώριση μεταβολών μετά τον έλεγχο πινάκων
- Προσωρινά αποτελέσματα
- Δεκαήμερο υποβολής ενστάσεων
- Έλεγχος ενστάσεων
- Μεταβολές μετά τον έλεγχο ενστάσεων
- Έκδοση αποτελεσμάτων έπειτα από ενστάσεις
- Οριστικά αποτελέσματα
- Δημοσίευση Οριστικών Αποτελεσμάτων

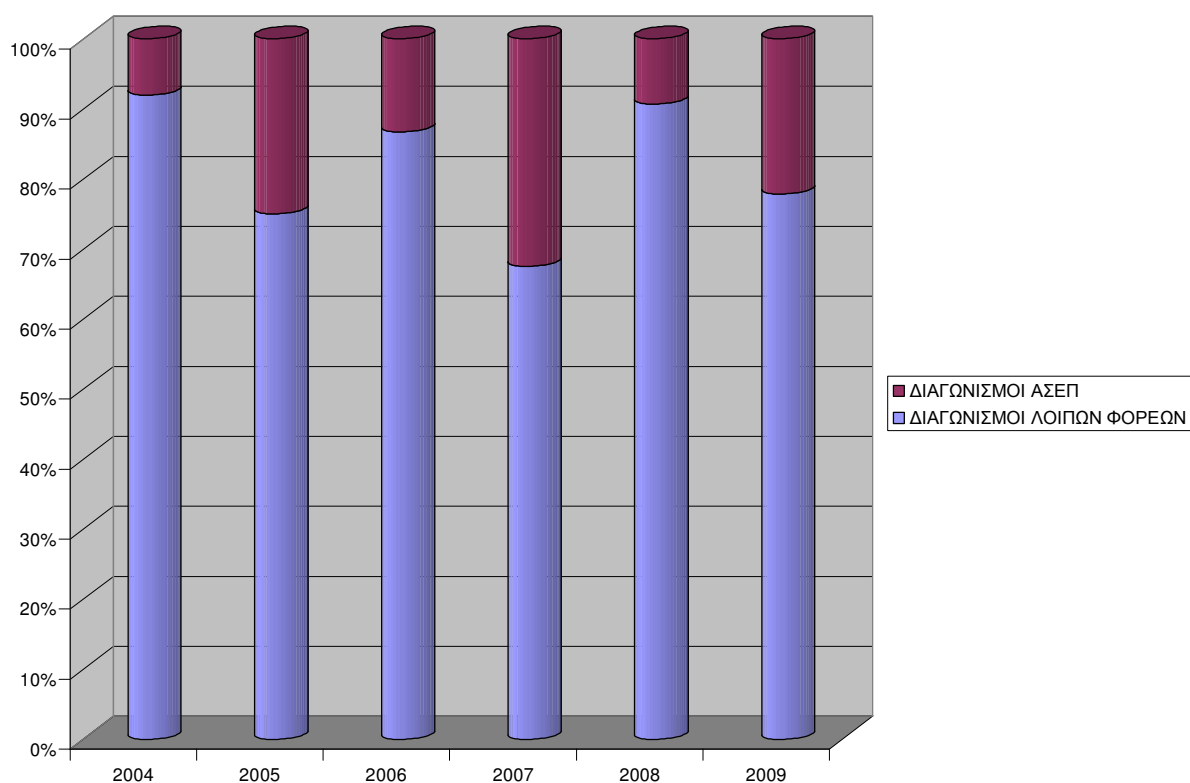
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΣΕΠ ΕΤΟΥΣ 1994



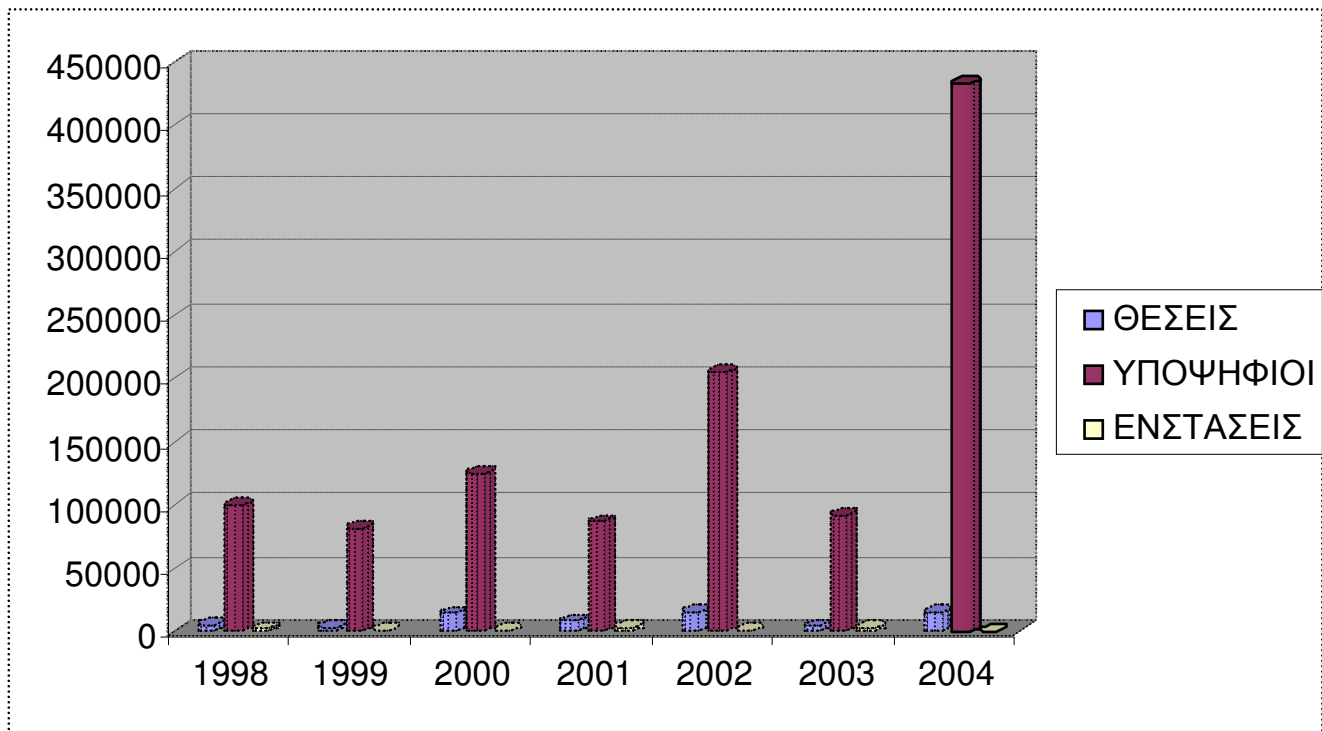




ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΕΤΩΝ 2004-2006		
ΕΤΟΣ	ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΑΣΕΠ ΛΟΙΠΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΔΙΕΞΑΓΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΑΣΕΠ.
2004	92%	8%
2005	75,05%	24,95%
2006	86,72%	13,28%
2007	67,54%	32,46%
2008	90,72%	9,28%
2009	77,9%	22,1%



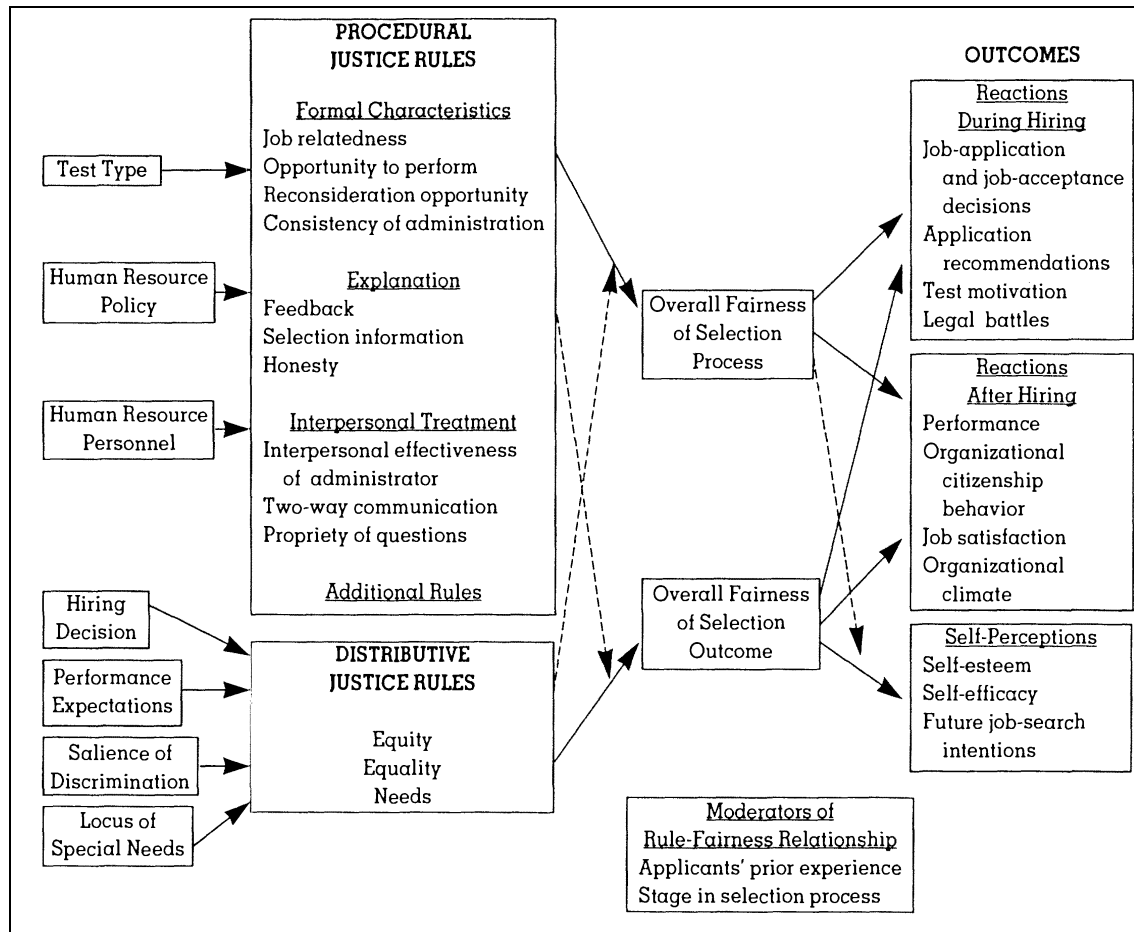
**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΠΟΥ
ΠΡΟΚΗΡΥΧΤΗΚΑΝ ΜΕΣΩ ΑΣΕΠ, ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΟΥ
ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ**



ΕΤΟΣ	ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ	ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ
1998	6074	100202	2515
1999	3644	82430	1969
2000	14481	125622	1169
2001	8466	86947	3845
2002	15810	205034	1137
2003	4722	92495	3054
2004	15302	433829	1659

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Model of Applicant's reactions to employment selection systems



Model of applicants' reactions to employment selection systems¹¹⁵.

¹¹⁵ Gilliland S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. Academy of Management Review. Vol. 18 (4), 694-734, σελ. 700

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

PRE TEST.

1. Πού πιστεύετε ότι υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια αναφορικά με το εργασιακό μέλλον;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Σε ποιόν τομέα δίνονται οι καλύτερες αποδοχές;

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Πού υπάρχουν οι καλύτερες συνθήκες εργασίας;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Πού υπάρχει σταθερότερο πλαίσιο κανόνων;

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Σε ποιόν τομέα υπάρχει μεγαλύτερη αξιοκρατία σχετικά με τις προαγωγές και την επαγγελματική εξέλιξη;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1: ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

3 : ΜΑΛΛΟΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

4: ΟΥΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟ/ ΟΥΤΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

5 : ΜΑΛΛΟΝ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

6: ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

7: ΑΠΟΛΥΤΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

ΣΕΝΑΡΙΑ:

Q1: Ο Α. ως απόφοιτος Πανεπιστημίου και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος, συμμετείχε σε προκήρυξη του ΑΣΕΠ για θέση Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού. Η αίτησή του απορρίφθηκε. Όταν πήγε να ζητήσει εξηγήσεις και πληροφορίες για την άσκηση ένστασης, ο αρμόδιος υπάλληλος τον αποθάρρυνε, λέγοντας του, ότι είναι ανώφελο να κινήσει μια τέτοια διαδικασία.

Q2: Ο Α. ως απόφοιτος Πανεπιστημίου και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος, συμμετείχε σε προκήρυξη του ΑΣΕΠ για θέση Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού. Η αίτησή του απορρίφθηκε. Όταν πήγε να ζητήσει εξηγήσεις και πληροφορίες για την άσκηση ένστασης, ο αρμόδιος υπάλληλος τον ενθάρρυνε λέγοντας του, ότι θα πρέπει να εκμεταλλευτεί το δικαίωμα που του δίνεται.

Q3: Ο Κ. ως απόφοιτος Γυμνασίου, συμμετείχε σε προκήρυξη του ΑΣΕΠ για θέση Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. Η αίτησή του απορρίφθηκε. Όταν πήγε να ζητήσει εξηγήσεις και πληροφορίες για την άσκηση ένστασης, ο αρμόδιος υπάλληλος τον αποθάρρυνε, λέγοντας του, ότι είναι ανώφελο να κινήσει μια τέτοια διαδικασία

Q4: Ο Κ. ως απόφοιτος Γυμνασίου, συμμετείχε σε προκήρυξη του ΑΣΕΠ για θέση Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. Η αίτησή του απορρίφθηκε. Όταν πήγε να ζητήσει εξηγήσεις και πληροφορίες για την άσκηση ένστασης, ο αρμόδιος υπάλληλος τον ενθάρρυνε λέγοντας του, ότι θα πρέπει να εκμεταλλευτεί το δικαίωμα που του δίνεται.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

1. Η αίτησή του απορρίφθηκε γιατί ο υποψήφιος δεν τη συμπλήρωσε σωστά.
2. Ο υποψήφιος δεν είχε τα κατάλληλα προσόντα για μια τέτοια θέση, για αυτό και απορρίφθηκε
3. Υπήρξε κάποια παρατυπία στην διαδικασία που ακολουθήθηκε.
4. Η αίτησή του απορρίφθηκε γιατί ο υποψήφιος δεν είχε κάποιο «μέσο».
5. Η άσκηση ένστασης θα μπορούσε να ανατρέψει το τελικό αποτέλεσμα.
6. Πιστεύετε ότι τελικά ο υποψήφιος άσκησε ένσταση.
7. Ο αρμόδιος υπάλληλος αποθάρρυνε τον υποψήφιο να ασκήσει ένσταση, γιατί γνώριζε εκ των προτέρων το αποτέλεσμα.
8. Ο αρμόδιος υπάλληλος δεν έπρεπε να κάνει καμιά υπόδειξη.
9. Ο υποψήφιος έπρεπε να συμμορφωθεί στην υπόδειξη του υπαλλήλου.
10. Ο υπάλληλος προσπάθησε απλά να είναι ευγενικός και να ενημερώσει αντικειμενικά τον υποψήφιο.
11. Κατά τη γνώμη σας, ο υποψήφιος μπορεί και να προσελήφθει τελικά;
12. Για τη συγκεκριμένη θέση, ειδικού επιστημονικού προσωπικού, ποια θεωρείτε την καταλληλότερη μέθοδο επιλογής; (επιλέξτε μια απάντηση)

1. Αξιολόγηση τυπικών προσόντων, όπως σπουδών, προϋπηρεσίας κλπ.
2. Γραπτός διαγωνισμός.
3. Προφορική συνέντευξη.

13. Πώς αξιολογείτε τις παρακάτω μεθόδους επιλογής:
Γραπτός διαγωνισμός.

ΠΟΛΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Προφορική συνέντευξη

ΠΟΛΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Αξιολόγηση τυπικών προσόντων, όπως σπουδών, προϋπηρεσίας κλπ.

ΠΟΛΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Συνδυασμός όλων των παραπάνω.

ΠΟΛΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Οι θέσεις για άτομα ειδικού επιστημονικού προσωπικού απαιτούν αυξημένα προσόντα και γνώσεις των υποψηφίων.
15. Οι θέσεις για απόφοιτους δημοτικού είναι θέσεις χαμηλού κύρους.
16. Οι θέσεις για άτομα ειδικού επιστημονικού προσωπικού αποτελούν θέσεις υψηλού κύρους.
17. Οι θέσεις για απόφοιτους δημοτικού απαιτούν ελάχιστα προσόντα.
18. Η ύπαρξη μια Ανώτατης Ανεξάρτητης Αρχής για τις προσλήψεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα εξασφαλίζει και το αδιάβλητο των διαδικασιών.
19. Στον ιδιωτικό τομέα η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού είναι πιο αξιοκρατική σε σύγκριση με το δημόσιο.
20. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες.
21. Οι διαδικασίες πρόσληψης στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζονται από αναξιοκρατία.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΔΡΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.

1. Η προαγωγή στη δουλειά είναι συνήθως θέμα τύχης.
2. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη επιρροή στους προϊσταμένους τους από ότι πιστεύουν.
3. Είναι κυρίως θέμα καλής τύχης να γίνει κάποιος πλούσιος.
4. Οι προαγωγές δίνονται στους εργαζόμενους που είναι πολύ αποδοτικοί στη δουλειά τους.
5. Η βασική διαφορά ανάμεσα στους ανθρώπους που βγάζουν πολλά χρήματα και αυτούς που βγάζουν λίγα είναι η τύχη.
6. Αν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με κάποια απόφαση της διοίκησης θα πρέπει να διαμαρτυρηθούν.
7. Είναι καθαρά θέμα τύχης να βρεις τη δουλειά που πραγματικά θέλεις.
8. Στις περισσότερες δουλειές, οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να επιτύχουν τους στόχους που θέτουν.
9. Για να βρεις μια πραγματικά καλή δουλειά χρειάζεται να έχει συγγενείς ή φίλους στις κατάλληλες θέσεις.
10. Αν γνωρίζεις τι ακριβώς ζητάς από μια δουλειά, τότε βρίσκεις και την κατάλληλη.
11. Η επιτυχία στη δουλειά είναι καθαρά θέμα ατομικής προσπάθειας
12. Για να βγάλεις πολλά χρήματα χρειάζεσαι τις κατάλληλες γνωριμίες.
13. Όταν πρόκειται για μια πολύ καλή θέση εργασίας, οι γνωριμίες είναι σημαντικότερες από τις γνώσεις που έχεις.
14. Χρειάζεται πολλή τύχη για να ξεχωρίσεις στον επαγγελματικό χώρο.
15. Οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν καταβάλλουν προσπάθεια, αποδίδουν στη δουλειά τους.
16. Οι εργαζόμενοι που αποδίδουν στη δουλειά τους συνήθως ανταμείβονται για αυτό.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΚΑΙΟΥ ΚΟΣΜΟΥ

1. Συμβαίνει συχνά ένας ένοχος να τη «βγάξει καθαρή»
2. Αργά ή γρήγορα οι άνθρωποι που κάνουν τη δουλειά τους φτάνουν στην κορυφή.
3. Σπάνια φυλακίζονται άδικοι οι αθώοι.
4. Σχεδόν πάντα οι άνθρωποι είναι άξιοι της τύχης τους.
5. Στον επαγγελματικό αθλητισμό η διαιτησία συνήθως δεν είναι αντικειμενική.
6. Όταν οι γονείς τιμωρούν τα παιδιά τους, το κάνουν γιατί τα παιδιά το αξίζουν.
7. Οι προσεκτικοί οδηγοί έχουν τις ίδιες πιθανότητες με τους απρόσεκτους να πάθουν ατύχημα.
8. Αργά ή γρήγορα το έγκλημα τιμωρείται.
9. Τα καλά συμβαίνουν σε αυτούς που προσπαθούν στη ζωή και το αξίζουν
10. Οι άτυχοι άνθρωποι προκαλούν συνήθως οι ίδιοι τις ατυχίες τους.
11. Κατά βάση ο κόσμος είναι δίκαιος.
12. Είναι συνήθως αδύνατο να τύχει κανείς μιας πραγματικά δίκαιης δίκης.
13. Η ιστορία του ανθρώπου δείχνει ότι στο τέλος το καλό κερδίζει.
14. Πολλοί άνθρωποι υποφέρουν χωρίς να φταίνε σε τίποτα οι ίδιοι.
15. Σχεδόν πάντα οι μαθητές αξίζουν τους βαθμούς που παίρνουν
16. Οι άνθρωποι που διατηρούνται σε φόρμα έχουν λίγες πιθανότητες καρδιακής προσβολής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΦΥΛΟ			
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΑΝΔΡΑΣ	54	45,0	45,0
ΓΥΝΑΙΚΑ	66	55,0	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	120	100,0	

ΣΠΟΥΔΕΣ			
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΛΥΚΕΙΟ	41	34,2	34,2
ΑΕΙ/ΤΕΙ	39	32,5	66,7
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	31	25,8	92,5
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	8	6,7	99,2
NOT ANSWER	1	,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	120	100,0	

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ			
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	47	39,2	39,2
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	56	46,7	85,8
ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ	8	6,7	92,5
ΑΝΕΡΓΟΣ	3	2,5	95,0
ΦΟΙΤΗΤΗΣ	3	2,5	97,5
ΑΛΛΟ	2	1,7	99,2
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ	1	,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	120	100,0	

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΣΕΠ			
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΝΑΙ	75	62,5	62,5
ΟΧΙ	44	36,7	99,2
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	120	100,0	

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ		
	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	4,32	4,23
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ*	4,28	3,53
ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ*	3,17	2,36
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	3,20	3,77
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	4,36	4,04
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ*	3,69	4,59
ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,78	3,98
ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,98	3,70
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,49	3,43
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	4,04	3,80

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ*	3,47	5,08
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ*	4,19	3,62
ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ	2,91	2,62
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	3,92	3,65
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	4,06	4,34
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ*	4,78	3,50
ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ*	4,09	3,72
ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,73	3,95
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,40	3,52
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ *	3,71	4,13

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ- ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ		
	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	4,25	4,38
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	4,05	3,66
ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ*	3,06	2,36
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	3,31	3,82
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	4,18	4,23
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ	4,17	4,13
ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,85	3,96
ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	3,72	3,96
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,47	3,47
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	3,88	3,94

*p<0.05

ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ x ΚΥΡΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						
ΚΥΡΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ					
		ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ*	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	5,28	4,08	3,28	3,40	4,58
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	4,87	3,15	1,97	3,90	4,90
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	3,35	4,48	3,07	3,00	4,13
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	3,58	3,90	2,74	3,63	3,99
ΚΥΡΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ					
		ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ*	ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	2,87	3,66	4,12	3,64	4,28
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	4,13	3,78	3,79	3,40	3,98
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	4,52	3,90	3,85	3,34	3,80
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	5,05	4,18	3,62	3,47	3,62

*p<0.05

ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ x ΚΥΡΟΥΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ x ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ							
ΚΥΡΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	Pretest	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΔΗΜ.ΤΟΜΕΑ	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΑΣΕΠ	ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	5,32	4,10	3,52	3,64	4,61
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	5,26	4,08	3,14	3,26	4,53
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	4,94	3,35	1,94	3,59	3,80
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	4,77	2,89	2,00	4,31	4,49
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	3,50	4,56	3,54	2,88	4,17
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	3,18	4,39	2,52	3,14	4,10
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	3,23	4,20	3,23	3,15	4,08
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	4,30	3,33	1,77	4,60	3,80

ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ x ΚΥΡΟΥΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ x ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ							
ΚΥΡΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	Pretest	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ	ΔΙΚΑΙΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	ΑΔΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	3,05	3,71	3,96	3,69	4,27
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	2,76	3,63	4,21	3,61	4,28
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	4,27	3,74	3,72	3,36	4,03
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	3,96	3,83	3,88	3,45	3,90
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	4,31	3,96	3,58	3,39	3,35
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	4,75	3,84	4,16	3,28	4,08
	ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣΙΟ	5,05	4,01	3,63	3,42	3,68
		ΙΔΙΩΤΙΚΟ	5,05	4,54	3,60	3,59	3,50