

ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΙΤΗ ΜΠΟΓΚΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΒΑΝΙΑ

ΠΑΠΑΓΙΩΡΓΗΣ ΤΟΛΙΑΝ

Θεσσαλονίκη

2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1. Εισαγωγή στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων	8
1.2. Παρούσα κατάσταση στην Αλβανία	11
2. ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ ΤΟΥ ΑΣΤΙΚΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	17
2.1. Το πλαίσιο λειτουργίας της Δημοσίας Διοίκησης	17
2.1.1. Διαδικασίες αποδοχής στην Δημοσιά Διοίκηση	17
2.1.2. Αξιολόγηση της εργασίας	19
2.1.3. Διαδικασία για την λήψη πειθαρχικών μέτρων και προσφυγών	20
2.2. Στρατηγικές ανασυγκρότησης που ληφθήκαν από την Αλβανική Κυβέρνηση	20
2.3. Στρατηγική της αναδόμησης για το νέο πλαίσιο λειτουργίας της Δημοσίας Διοίκησης	24
2.3.1. Αναδόμηση των θεσμών της Δημοσίας Διοίκησης	24
2.3.2. Πρόσληψη	26
2.3.3. Περιγραφή της εργασίας	28
2.3.4. Προσωπική αξιολόγηση της εργασίας	29
2.3.5. Στρατηγική της αναδόμησης των μισθών στη Δημοσιά Διοίκηση	31
2.3.6. Αναρρίχηση στις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες	34
2.3.7. Δημιουργία ενός συστήματος ‘βαθμίδας’ για τους μονίμους υπαλλήλους	36
2.3.8. Πειθαρχικά μετρά	38
2.3.9. Διαμαρτυρία	40
2.3.10. Υποχρεωτική μετάθεση	40
2.4. Θεσμοί που συμπεριλαμβάνονται στη δημοσιά διοίκηση	40
2.4.1. Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης	40
2.4.2. Επιτροπή της Αστικής Υπηρεσίας	42

2.5. Επίκαιρη τάση σχετικά με τη νομοθεσία της Αστικής Υπηρεσίας	42
3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΣΚΟΠΟΙ	44
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	46
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	52
5.1. Πίνακες μονής εισόδου	52
5.2. Πίνακες διπλής εισόδου	57
5.3. Συζήτηση των αποτελεσμάτων από τους πίνακες μονής εισόδου	60
5.4. Συζήτηση των αποτελεσμάτων από τους πίνακες διπλής εισόδου	63
5.5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων από την συνέντευξη	64
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα γνωστό φαινόμενο σε όλο τον κόσμο, αλλά σε αυτή την μελέτη θα εξετάζουμε την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην Δημόσια Διοίκηση στην Αλβανία.

Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι η παρουσίαση, η ανάλυση των προβλημάτων που υπάρχουν στην Δημόσια Διοίκηση στην Αλβανία.

Η Δημόσια Διοίκηση στην Αλβανία έχει περάσει μεγάλες αλλαγές, διότι και η ίδια η ιστορία της Αλβανίας στις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει αλλάξει ριζικά. Σε αυτή την μελέτη αφού θα πάρουμε μια ιδέα από τις αρχές των ανθρώπινων πόρων και τα παράγοντα που επηρεάζουν σήμερα τους ανθρώπινους πόρους, γυρνάμε στο παρελθόν για μερικές γενικές χρήσιμες πληροφορίες στην οικονομική κατάσταση της Αλβανίας στην δεκαετία του '90, ακριβώς στην μεγάλη αλλαγή των συστημάτων από το κομμουνιστικό στο καπιταλιστικό σύστημα. Ένα σημαντικό παράγον σε εκείνα τα χρόνια ήταν η υψηλή ανεργία και ο υψηλός πληθωρισμός. Η ιδιωτικοποίηση των κρατικών επιχειρήσεων ανέβασε στα ύψη τον συντελεστή της απεργίας. Έτσι σταδιακά μεγάλωσε η ανάγκη για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους κρατικούς οργανισμούς.

Παρακάτω αναλύονται τα προβλήματα, οι ανησυχίες και τα ελαττώματα των ανθρώπινων πόρων στην δημόσια διοίκηση στην Αλβανία. Ένα σημαντικό μέρος της μελέτης είναι και ο Νόμος του Καταστατικού του Αστικού Υπαλλήλου, ο οποίος ισχύ από το 1999. Ο σκοπός του νόμου αυτού είναι να κάνει πιο διαφανείς τις διαδικασίες πρόσληψης στην Δημόσια Διοίκηση, την προστατεύση του δημόσιου υπαλλήλου σε περίπτωση που χάνει άδικα την θέση του. Ο νόμος αυτός αποσκοπεί την προστασία του δημόσιου υπαλλήλου, όπως και την μείωση της πολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Στην Αλβανία «η μείωση της πολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης» έχει μεγάλη αξία, την συναντούμε καθημερινά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στα διατάγματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όμως ποιές είναι η δυνατότητες να συμβεί κάτι τέτοιο, πόση δύναμη έχει αυτός ο νόμος να εφαρμόζεται πραγματικά, πόσες είναι οι δυνατότητες να εργαστείς στην Δημόσια Διοίκηση της Αλβανίας και να μην ανήκεις στα πολιτικά κόμματα; Για όλες αυτές τις ερωτήσεις και πολλές άλλες που υπάρχουν για να μπορέσουμε πραγματικά να καταλάβουμε πως λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση στην Αλβανία στο πλαίσιο των ανθρώπινων πόρων θεωρήθηκε απαραίτητη η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου και η συμπλήρωσή του από 400 αστικούς υπαλλήλους της

Δημοσίας Διοίκησης, όπως επίσης την πραγματοποίηση μιας συνέντευξης με την Διευθύντρια των ανθρώπινων πόρων στο Υπουργικό Συμβούλιο της Αλβανίας.

Τέλος, έχοντας υπόψη μας τα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά στάδια που έχει περάσει η Αλβανία στα τελευταία 17 χρόνια μπορούμε να τονίζουμε ότι έχει αλλάξει γενικά η σκέψη των ανθρώπων για την οικονομία, την εργασία και για την ποιότητα ζωής. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην δημόσια διοίκηση έχει περάσει από διαφορά στάδια από το 1990.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:	ΕΡΩΤΗΣΗ (ΦΥΛΟ)	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 2:	ΕΡΩΤΗΣΗ (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ)	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 3:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Έχετε δουλέψει πριν την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία)	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποιος ήταν ο τρόπος πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία)	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 5:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Μετά την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία κάνατε εκπαίδευση από)	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 6:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποια από τα παρακάτω σας πληρώνεται)	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πως είναι οι συνθήκες του χώρου εργασίας)	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 8:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πως είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας)	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 9:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο ικανοί νομίζετε ότι είναι οι συνάδελφοί σας για την εργασία αυτή)	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 10:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πως είναι οι σχέσεις σας με τους διευθυντές σας)	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 11:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο ικανός νομίζετε ότι είναι ο διευθυντής σας)	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 12:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποσό έντονη είναι η δουλειά σας)	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 13:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποιος είναι ο κυριότερος σκοπός σας σε αυτή την εργασία)	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 14:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο ευχαριστημένος είστε από την εργασία σας)	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 15:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο νομίζετε ότι σας αξιολογούν για την εργασία σας)	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 16:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Τι εγγύηση έχετε για τον πόστο της εργασίας σας)	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 17:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Κάνετε δεύτερη δουλειά)	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 18:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποσό νομίζεται ότι είναι ο μισθός σας αρκετός για να έχετε μια μεσαία οικονομική ποιότητα Ζωή)	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 19:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποια νομίζεται ότι είναι η αδυναμία σας)	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 20:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Παίζει ρόλο η πολιτική σας πεποίθηση στην εργασία σας)	55

ΠΙΝΑΚΑΣ 21:	ΕΡΩΤΗΣΗ (Σκοπεύετε να εργαστείτε αλλού στο μέλλον)	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 22:	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Ποιος είναι ο κυριότερος σκοπός σας σε αυτή την εργασία) με (φύλο)	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 23:	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Πως είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας) και (Πόσο ικανοί νομίζετε ότι είναι οι συνάδελφοί σας για την εργασία αυτή)	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 24:	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Πως είναι οι σχέσεις σας με τους διευθυντές σας) και (Πόσο ικανός νομίζετε ότι είναι ο διευθυντής σας)	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 25:	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Τι εγγύηση έχετε για τη θέση της εργασίας σας) και (Παίζει ρόλο η πολιτική σας πεποίθηση στην εργασία σας)	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 26:	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Έχετε δουλέψει πριν την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία) και (Ποιος ήταν ο τρόπος πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία)	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 27:	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (Έχετε δουλέψει πριν την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία) και (Σκοπεύετε να εργαστείτε αλλού στο μέλλον)	59

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η θεωρία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Τα τελευταία χρόνια αρκετοί επιστήμονες του μάνατζμεντ, αλλά και επαγγελματίες στο χώρο των επιχειρήσεων, αμφισβητούν το ρόλο και τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση. Η αμφισβήτηση αναφέρεται συγκεκριμένα στη συμβολή των ανθρώπινων πόρων στο επιχειρησιακό αποτέλεσμα. Η αλήθεια όμως είναι τελείως διαφορετική. Ποτέ οι άνθρωποι πόροι δεν ήταν τόσο απαραίτητοι για την επιχείρηση. Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό στίβο επιβάλλει στις επιχειρήσεις να προσπαθούν για το τέλειο. Οι προσπάθειες για την επίτευξη τελειότητας – με επικέντρωση στην εκπαίδευση, στην ποιότητα, στην ομαδική εργασία και στην αναδιάρθρωση – οδηγούνται, σε μεγάλο βαθμό, από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μεταχειρίζονται και χρησιμοποιούν τους εργαζόμενους. Η μεταχείριση όμως των ανθρώπων στην επιχείρηση αποτελεί αντικείμενο του μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων και κατά συνέπεια, διαμέσου των ανθρώπινων πόρων θα επιτευχθεί η τελειότητα που προαναφέραμε.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων σαφέστατα επηρεάζεται από το είδος του νομικού περιβάλλοντος που υφίσταται σε μια χώρα ή ακόμα και σε ευρύτερους συνασπισμούς χωρών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό διότι κατά πάσα πιθανότητα θα υπάρχουν νόμοι, οι οποίοι θα αναφέρονται στα επίπεδα των αμοιβών των εργαζομένων, στα εργασιακά τους δικαιώματα, στις προσλήψεις, στην ασφάλισή του, σε περιορισμούς απολύσεων και στις απαιτήσεις των απολυμένων και σε άλλα θέματα.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, ως διαδικασία, περιλαμβάνει τα εξής βασικά βήματα : (Llaci, SH. ¹)

- Σχεδιασμό και Προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων.
- Στρατολόγηση υποψήφιου προσωπικού.
- Επιλογή προσωπικού.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

¹Πηγή: Llaci, SH., 2002. Management Alb paper, Tirana.

- Αμοιβή του προσωπικού.
- Αξιολόγηση του προσωπικού.

Αναφορικά, κατ αρχήν, με το σχεδιασμό των Ανθρώπινων Πόρων θα σημειώναμε ότι η βάση και εκκίνηση είναι η ανάλυση της εργασίας (*job analysis*), η δημιουργία περιγραφών εργασίας (*job descriptions*), αλλά και προδιαγραφών εργασίας (*job specifications*). Αυτά έχουν ως σκοπό τον καθορισμό των παρούσων αναγκών σε προσωπικό, αλλά πολύ περισσότερο τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών. Η επιχείρηση δεν είναι δυνατό να βασίζεται στην τύχη, αλλά πρέπει να προβλέψει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές της ανάγκες, για να μεθοδεύσει αποτελεσματικότερα τη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού, αλλά και τα υπόλοιπα βήματα, έτσι ώστε να μη βρεθεί μπροστά σε μελλοντικά απρόοπτα.

Στρατολόγηση (*recruitment*) προσωπικού είναι η διαδικασία αναζήτησης ατόμων που δυνητικά θα εργασθούν στην επιχείρηση και πειθούς αυτών να υποβάλουν αίτηση για πρόσληψη. Ο σκοπός λοιπόν της στρατολόγησης είναι να δημιουργήσει μια ομάδα υποψηφίων αρκετά μεγάλη, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι να προσβάλλουν αυτούς τους εργαζομένους που πραγματικά χρειάζονται. Εξάλλου μια ουσιαστική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η προσέλκυση των καλύτερα καταρτισμένων υποψηφίων για τη συμπλήρωση των κενών θέσεων εργασίας.

Η αναζήτηση προσωπικού είναι εσωτερική ή εξωτερική. Στην πρώτη περίπτωση η διοίκηση ενημερώνει τους υπάρχοντες στην επιχείρηση εργαζομένους για τα εργασιακά κενά. Αυτό μπορεί να βολεύει τη επιχείρηση σε κάποιες περιπτώσεις. Άλλωστε γενικά πιστεύεται ότι η παροχή ευκαιριών για προαγωγή στους εργαζομένους της επιχείρησης επιδρά θετικά στο ηθικό και στην απόδοσή τους.

Η εξωτερική στρατολόγηση, δηλαδή η αναζήτηση προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελεί την πιο συνηθισμένη πρακτική. Έχει ως σκοπό δε τη δημοσιοποίηση της επιθυμίας της να προσβάλει κάποιο άτομο για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και την προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι θα εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους κάνοντας ενδεχομένως αίτηση για τη θέση.

Η διαδικασία στρατολόγησης προσωπικού σκοπεύει να δημιουργήσει αρκετές αιτήσεις για τις θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχουν περισσότερες αιτήσεις από τις θέσεις. Στη

συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Οπωσδήποτε δεν υπάρχει αλάνθαστη διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Στην πραγματικότητα θα γνωρίσουμε την εγκυρότητα της διαδικασίας, αφού δοκιμασθεί ο νεοπροσλήφτης εργαζόμενος στην καινούρια του δουλειά.

Η εκπαίδευση παρεμβαίνει και βελτιώνει τις ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου. Συνήθως παρέμβαση γίνεται στις εξής κατηγορίες δεξιοτήτων:

- Τεχνικές δεξιότητες: η εκπαίδευση σ' αυτή την κατηγορία δεξιοτήτων μπορεί να αφορά την εκμάθηση στο χειρισμό ενός μηχανήματος ή στο χειρισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή. Τέτοιου είδους εκπαίδευση απευθύνεται είτε σε *managers* είτε σε εργάτες.
- Δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις: η εκπαίδευση σ' αυτό τον τομέα αφορά βελτίωση της ικανότητας για ακρόαση, για καλύτερη επικοινωνία, για μείωση των συγκρούσεων και του στρες, δεδομένου ότι πολλά προβλήματα ανακύπτουν από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με τους συναδέλφους του.
- Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων: συχνά οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερος τα στελέχη, αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εργασία. Η ικανότητα του εργαζομένου στον τομέα αυτό μπορεί να βελτιωθεί με ασκήσεις βελτίωσης της λογικής και της σκέψης, του προσδιορισμού των προβλημάτων, της εκτίμησης των καταστάσεων κ.α.

Στο παρελθόν η πολιτική αμοιβών των επιχειρήσεων ήταν μια σχετικά απλή και ξεκάθαρη διαδικασία και για τον εργαζόμενο, αλλά και για την επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια όμως η κατάσταση άρχισε να αλλάζει για διάφορους λόγους, όμως είναι ο διεθνής ανταγωνισμός, η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων και οι απαιτήσεις των εργαζομένων, αλλά και οι γενικότερες κοινωνικές πιέσεις.

Η πολιτική αμοιβών μιας επιχείρησης επηρεάζεται οπωσδήποτε από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες έχουν να κάνουν αφενός με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι η σχετική κυβερνητική πολιτική, η πίεση των συνδικάτων και οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας (προσφορά – ζήτηση). Αφετέρου όμως εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης επηρεάζουν την πολιτική αμοιβών. Τέτοιοι είναι: η οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και η οργανωσιακή στρατηγική, ο οργανωτικός κύκλος ζωής της επιχείρησης (αντίστοιχος μ' αυτόν του κύκλου ζωής του προϊόντος), οι απαιτήσεις του

σωματείου εργαζομένων και η δύναμή του να τις επιβάλει και οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Οπωσδήποτε όμως, το αντικείμενο των αμοιβών του προσωπικού είναι ένα θέμα επικαιρότητας και καινούργιες απόψεις και πρακτικές, συζητούνται και υιοθετούνται από διάφορες επιχειρήσεις.

Η αξιολόγηση συντελείτε γενικά σε τρία επίπεδα εντός της επιχείρησης. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως συνόλου. Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων. Το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, δηλαδή του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

1.2 Παρούσα κατάσταση στην Αλβανία, η ανεργία

Τα πρώτα χρόνια της μεταβατικής περιόδου (αρχές του 90), προερχόμενα από μία μαζική αδιέξοδο της αναποτελεσματικότητας των δημοσίων επιχειρήσεων, φέρανε την Αλβανική οικονομία σε βαριά κρίση και μία δραστική πτώση της παραγωγής.

Αυτό έχει εκφραστεί από μία αρνητική αύξηση ΑΕΠ² για τα έτη 1991 και 1992, υψηλό πληθωρισμό (104,1% το 1991, 236.6% το 1992 και 30.9% το 1993) και ένα υψηλό επίπεδο ανεργίας. Η διάρκεια της μεταβατικής περιόδου χαρακτηρίζεται από μία αύξηση της συμβολής του ιδιωτικού τομέα στο ΑΕΠ. Αυτή η συμβολή το 1996 έφτασε στο 75%, συγκριτικά με μόνο 5% το 1991. (ΙΝΣΤΑΤ, 2005³)

Η οικονομική εξέλιξη και ειδικά η εξέλιξη των χωρών σε μεταβατική περίοδο (π. χ η Αλβανία), δεν μπορεί να ξεχωρίσει από την γενική εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων.

Όσο η βελτίωση της ευημερίας των χωρών θα είναι ο κύριος σκοπός της εξέλιξης, η οικονομική αύξηση λειτουργεί ως εργαλείο για να φτάσει αυτό το σκοπό.

Από το 1990 όπου άρχισε να χρησιμοποιείται για πρώτη φορά ο δείκτης του ανθρώπινου πόρου, αυτό πάντα έχει θεωρηθεί ως ένα σημαντικό εναλλακτικός δείκτης για την μέτρηση της προόδου.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων εκφράζει την επίτευξη ενός κράτους βασιζόμενο στους δείκτες και στους προϋπολογισμούς των τριών πιο σημαντικών συστατικών της

² Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

³ Πηγή: ΙΝΣΤΑΤ= Αλβανικό Στατιστικό Ίδρυμα

ανθρώπινης προόδου που είναι: η μακροζωία, η παιδεία- συγκρινόμενο με τον αριθμό των ενηλίκων που ξέρουν την γραπτή και την προφορική γλώσσα και τον αριθμό εισαγωγής στα σχολεία των τριών επιπέδων και την ποιότητα ζωής εκφραζόμενη με τους δείκτες της τοπικής παραγωγής του ακαθάριστου του προϊόντος ανά άτομο. Για όσο χρόνο λείπουν τα στοιχεία αυτά και οι απαραίτητες στατιστικές πληροφορίες, στον τόπο μας αυτός ο δείκτης ακόμη δεν έχει βρει την σωστή χρήση.

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι, με τον συντελεστή 0.764 για το έτος 2001, η Αλβανία ανεβαίνει στην καταχώρηση των Ηνωμένων Εθνών, τοποθετείται στην 70-^η θέση, στους υπολογισμούς που έγιναν για 173 χώρες και δείχνει ότι η Αλβανία τώρα συμπεριλαμβάνεται στην ομάδα των χωρών με μέτριο επίπεδο ανθρώπινης ανάπτυξης. (ΙΝΣΤΑΤ, 2005⁴)

Η μετάλλαξη κοινωνικό-οικονομική στην Αλβανία, από ένα παλιό σύστημα μίας κατευθυνόμενης οικονομίας, προς ένα καινούριο σύστημα αγοράς, έχει συνοδευτεί από σημαντικά γεγονότα και αποτελέσματα που δεν είχαν προβλεφθεί όπως πρέπει. Το κυριότερο φαινόμενο τα έτη 90 ήταν η δραστική μείωση του εργατικού δυναμικού, μείωση του ενεργητικού πληθυσμού, ως αποτέλεσμα ενός υψηλού επιπέδου ανεργίας. Η μείωση της απασχόλησης προέκυψε κυρίως από το κλείσιμο των δημοσίων επιχειρήσεων.

Οι κοινωνικό-οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις έχουν ενθαρρύνει την ελεύθερη κίνηση εντός και εκτός Αλβανίας με αποτέλεσμα να συμβούν μερικές εξελίξεις του πληθυσμού στην περιφέρεια και στα αστικά κέντρα. Γύρω στα 46% του Αλβανικού πληθυσμού ζουν στις πόλεις, σε αντίθεση με το 36% το 1990. (ΙΝΣΤΑΤ, 2005⁵)

Η μετακίνηση του πληθυσμού από τις φτωχές και περιφερειακές περιοχές προς τα μεγάλα αστικά κέντρα νότιο – δυτικά της Αλβανίας όπως Δυρράχιο, Αυλώνα και κυρίως στα Τίρανα είναι γεγονός. Σύμφωνα με κάποιες αξιολογήσεις το 1/3 του συνολικού πληθυσμού του τόπου ζουν στα Τίρανα και της περιφέρειες των Τιράνων.

Οι περισσότερες από αυτές της περιοχές που δέχτηκαν αυτή τους μετακινούμενους, ήταν απροετοίμαστες και χωρίς τις απαραίτητες υποδομές και στρατηγικές εξελίξεις. Η φτώχεια, η ανεργία, οι ανεπαρκείς υποδομές και με έλλειψη βασικών συνθηκών διαβίωσης, συνέχιζαν να είναι πρόβλημα. Μερικές καινούργιες αλλαγές χαρακτηρίστηκαν από δραστική

⁴ Πηγή: ΙΝΣΤΑΤ= Αλβανικό Στατιστικό Ίδρυμα

⁵ Πηγή: ΙΝΣΤΑΤ= Αλβανικό Στατιστικό Ίδρυμα

αύξηση του ιδιωτικού τομέα και μείωση του δημόσιου τομέα και έφεραν μία νέα τάξη πραγμάτων στην αγορά εργασίας.

Ο δείκτης ανεργίας στο τέλος του 1993 έφτασε το 30 % συγκρινόμενο με 2 % στο τέλος του 1990. Τα στατιστικά στοιχεία για το 2003 δείχνουν ότι έχουν δημιουργηθεί 164.000 άνεργοι ή 15%. Δραστική αύξηση αυτών των στατιστικών τα χρόνια της μεταβατικής περιόδου ήταν αποτέλεσμα μείωσης του προσωπικού στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα που είχαν σχέσεις με τις δραστηριότητες σε εξέλιξη. (INSTAT, 2005⁶)

Τους δείκτες της κοινωνικής εξέλιξης πρέπει να τους δούμε συνδεδεμένα στενά με τις σημερινές διεθνές εξελίξεις που χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας διεθνώς. Κίνηση προς την απελευθέρωση και τροποποίηση των οριοθετημένων μοντέλων από την αγορά χρησιμεύει, για την δημιουργία ελεύθερης κυκλοφορίας κεφαλαίων, ενθάρρυνση της γρήγορης ανάπτυξης του προϊόντος, η εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, διάχυση και πρόοδο μίας διεθνούς τηλεπικοινωνίας κτλ.

Σήμερα όλο και περισσότερο τα ανταγωνιστικά προτερήματα των επιχειρήσεων υποστηρίζουν την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων και την καλή διαχείριση τους. Καθώς οι πολιτικές λειτουργίες και οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι συστατικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης, αυτά λειτουργούν εξίσου για να δώσουν στις επιχειρήσεις σταθερά ανταγωνιστικά προτερήματα.

Με αυτή την οπτική γωνία οι βελτιώσεις στη κουλτούρα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και στην προώθηση της αντίστοιχης εμπιστοσύνης, δια καθημερινών πρακτικών εκπαίδευσης, πρέπει να είναι πρωτεύων σκοπός και στόχος των κυριότερων λειτουργιών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (σχεδίαση, επιλογή προσωπικού, διορισμοί, κίνητρα κ.τ.λ.)

Η επανένταξη της ανεργίας στην οικονομική πρόοδο και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων ζητά βαθιές οικονομικές μεταρρυθμίσεις, τα κίνητρα για καινούριες επενδύσεις και πάνω από όλα, αλληλοσεβασμό και εμπιστοσύνη ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο.

Οι συναφείς με τα παραπάνω θέματα μεταρρυθμίσεις, λαμβανόμενες από την Αλβανική κυβέρνηση στο πλαίσιο της Συμφωνίας Σταθεροποίησης και συνεταιρισμού για να πετύχει της απαραίτητες νομικές ομοιότητες και υπηρεσιακές με αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σκοπεύουν στην επίτευξη αυτού του σκοπού. Αυτά αναπόφευκτα θα ζητάνε την

⁶ Πηγή: INSTAT= Αλβανικό Στατιστικό Ίδρυμα

απαραίτητη καθοδήγηση των επιχειρήσεων και την αξιολόγηση της εσωτερικής απρόβλεπτης διακίνησης πληθυσμού. Κίνητρα, για την αρμονική πρόοδο των περιοχών, διεύρυνση της αποκέντρωσης, δημιουργία ευκολιών για επέκταση της επιχείρησης, η συνέχιση της ιδιωτικοποίησης και χρησιμοποίηση πολιτικών για την βελτίωση του οικονομικού πλαισίου της χώρας. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις θα βοηθήσουν στην βελτίωση ενός οικονομικού πλαισίου που ευνοούν τους νέους κλάδους, την απορρόφηση των επενδύσεων, την αύξηση των κερδών, τη μεγαλύτερη απασχόληση κτλ, τα οποία δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς την αξιολόγηση της εσωτερικής διακίνησης πληθυσμού στο παρελθόν και το μέλλον.

Οι ανθρώπινες πηγές του τόπου μετά το 1990 χαρακτηρίστηκαν από αισθητή κάθοδο σε αριθμό των ενεργητικών δυνάμεων για εργασία από την μείωση του αριθμού του πληθυσμού, και υψηλή ανεργία. Μείωση του επιπέδου απασχόλησης ως αποτέλεσμα δραστικών απολύσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις η οποία δεν μπόρεσε να ομαλοποιηθεί με άλλους τρόπους απασχόλησης στον νεογέννητο ιδιωτικό τομέα.

Οι αλλαγές που συνέβησαν στην αγορά εργασίας μετά το 1990 οριοθετήθηκαν από την μία από την νέα κατεύθυνση της οικονομίας του τόπου, που σκόπευε στην αύξηση του ιδιωτικού τομέα και από την άλλη το ρόλο του κράτους.

Στην διάρκεια των ετών '90-'94 στον κλάδο της βιομηχανίας, καταργηθήκαν 210.000 (διακόσιες δέκα χιλιάδες) θέσεις εργασίας, πράγμα το οποίο εξηγεί και τη δραστική μείωση του βιομηχανικού προϊόντος από χρόνο σε χρόνο και το δεδομένο ότι το 1994 δεν έφτασε το 14% του ΑΕΠ. (ΙΝΣΤΑΤ, 2005⁷)

Υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο μαύρης εργασίας. Στο σύνολο των αλβανικών επιχειρήσεων υπάρχουν πολλοί ακαταχώρητοι υπάλληλοι, ο αριθμός ο οποίος έχει μία καθορισμένη δράση στην απασχόληση του πληθυσμού. Όλες αυτές οι ελλείψεις μαζί δεν επιτρέπουν μία ακριβή αξιολόγηση πάνω στην παραγωγικότητα και τη δυναμική σε επίπεδο οικονομίας, για τους κλάδους της βιομηχανίας και γενικά για το ιδιωτικό τομέα. Η εργατική δύναμη στην Αλβανία, διαφορετικά από τις άλλες χώρες τις Ευρώπης, χαρακτηρίζεται από ένα χαμηλό επίπεδο κινητικότητας. Δηλαδή, αν σε κάποια άλλη περιοχή της χώρας υπάρχουν δουλειές για τις οποίες απαιτείται το επίπεδο κατάρτισης που έχουν, δεν μπορούν να τις κάνουν εργαζόμενοι μίας άλλης περιοχής, γιατί κάτι τέτοιο δεν μπορεί να επιτευχθεί πρώτα από όλα για λόγους οικονομικής αδυναμίας τους.

⁷ Πηγή: ΙΝΣΤΑΤ= Αλβανικό Στατιστικό Ίδρυμα

Αν αναλύσουμε την υποδομή απασχόλησης φαίνεται ότι ένα ποσοστό όλο και μεγαλύτερο των εργαζομένων κατευθύνεται στον κλάδο των υπηρεσιών. Έτσι, αν πριν το 1990 στις υπηρεσίες απασχολούταν μόνο το 5% του πληθυσμού, τώρα σ' αυτό τον κλάδο απασχολείται το 30% του και η κλήση αυτή αναμένεται να μεγεθύνεται περισσότερο στο μέλλον. Αυτό είναι ένα φαινόμενο που κυριαρχεί και σε άλλες χώρες του κόσμου, μέχρι που σε πολλές από αυτές ξεπερνάει το 50%. Στις συνθήκες της χώρας μας αυτό το φαινόμενο είναι ευνοϊκό, μεταξύ των άλλων και για το λόγω μην έχοντας την ανταγωνιστικότητα και την κατάλληλη κατάρτιση, η εργατική δύναμη μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα στις δουλειές του κλάδου των υπηρεσιών από τους άλλους κλάδους της βιομηχανίας, που η χρησιμοποίηση της υψηλής τεχνολογίας και οι νέοι μέθοδοι παραγωγής απαιτούν περισσότερο χρόνο για την προσαρμογή. (ΙΝΣΤΑΤ, 2005⁸)

Η θετική διαχείριση του δημόσιου τομέα είναι συνδεδεμένη στενά με την βελτίωση του επιπέδου της κατάρτισης, είτε του προσωπικού διαχείρισης των υπηρεσιών, έτσι και των δημοσίων επιχειρήσεων. Η Αλβανική κυβέρνηση και οι άλλες διεθνείς υπηρεσίες που δρουν στην Αλβανία έχουν αναγνωρίσει αδυναμίες στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και έχει ανταγωνιστεί ο ρόλος που πρέπει να παίζει η δημόσια διοίκηση. Για αυτό το σκοπό, βελτίωση των πρακτικών και διαδικασιών πρόσληψης όπως και η ειδίκευση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης έχει ανταγωνιστεί ως πρωτεύων πεδίο που υπηρετεί την σταθερή ανάπτυξη του τόπου.

Στο πλαίσιο εφαρμογής των βαθιών μεταρρυθμίσεων σε αυτό το πεδίο, με την ισχύ και του νόμου για την δημόσια διοίκηση, φαίνονται νέες πρακτικές για την εκλογή προσωπικού. Φανερές βελτιώσεις που έχουν γίνει στο σύστημα της αμοιβής των μισθών των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης, φέροντας αυτές στα καλύτερα επίπεδα συγκρινόμενα αυτά με του ιδιωτικού τομέα, σκοπεύουν να προσλάβουν σε αυτή τη διοίκηση καταρτισμένους υποψηφίους και με μία άλλη νοοτροπία. Ο παρόν χώρος συχνά προσφέρει ελλείψεις και τυπικότητες, π.χ. στην οργάνωση των διαγωνισμών επιλογής, είτε και στον αριθμό των υποψηφίων ανάμεσα των οποίων ο διευθυντής μπορεί να κάνει την επιλογή. Είναι αυτές οι ελλείψεις που προσφέρουν αρνητικά στην προτίμηση προς αυτές τις υπηρεσίες τους ειδικούς επαγγελματίες (βάση αιτημάτων του νόμου, ο διευθυντής της κεντρικής υπηρεσίας ή τοπικής δημόσιας διοίκησης, έχει το δικαίωμα να διαλέξει για την θέση εργασίας για το οποίο έγινε ο

⁸ Πηγή: ΙΝΣΤΑΤ= Αλβανικό Στατιστικό Ίδρυμα

διαγωνισμός, τον έναν από τους τρεις υποψήφιους που έχουν αξιολογηθεί από μία επιτροπή *ad-hoc*⁹. Αυτές οι ελλείψεις δεν μπορούν να θεωρηθούν αποκομμένες πρακτικές των υψηλών βαθμών διευθυντών των υπηρεσιών, αφού αυτές συνδέονται με την κρατούσα νοοτροπία, με την πολιτικό-προσωπική παρεμβολή των πολιτικών, έτσι και με την έλλειψη ευθύνης και απαραίτητης διαφάνειας. Εκτός αυτού, φαίνεται ότι και η γνώμη του κοινού δεν είναι στο απαιτούμενο ύψος, αφού αυτή παρουσιάζεται ανενεργός και δεν παίζει τον ρόλο της σε μία ανοικτή κοινωνία. Υπάρχει μία εξήγηση για την έλλειψη μίας ενεργής αντίδρασης από την μεριά του κοινού. Είναι αδύνατο σε μερικές περιπτώσεις για το κοινό, που προέρχεται από ένα δικτατορικό καθεστώς όπου η ελεύθερη πρωτοβουλία ήταν απαγορευμένη να αντιδρά άμεσα. Αυτό είχε ανάγκη για χρόνο και εκπαίδευση ενδιάμεσα μίας καλύτερης κατεύθυνσης, έτσι ώστε να βρει το καλύτερο τρόπο για να συντρέχουν αυτά τα καινούργια κοινωνικό-οικονομικά φαινόμενα.

Η χρήση των μοντέρνων μέσων επικοινωνίας και ενός εξελιγμένου συστήματος πληροφορικής είναι αναμφίβολα, στοιχεία μίας βελτίωσης στις διαδικασίες διαχείρισης, τα οποία θα σταματήσουν τη λεγόμενη «κομματική» χρήση της δημόσιας διοίκησης και θα την κάνει την δημόσια διοίκηση πιο ανεξάρτητη από τις πολιτικές εξελίξεις και των ανθρώπων της πολιτικής. Η διαχείριση των πόρων εργασίας στο μακροοικονομικό πλαίσιο αρχίζει ακριβώς με την ανεξαρτησία της δημόσιας διοίκησης, από την οποία ξεκινάει η σωστή εφαρμογή του νόμου, η ποιότητα και η υπευθυνότητα. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που η δημιουργία κινήτρων έχει πρωτεύουσα σημασία. Ο τομέας της δημόσιας διοίκησης έχει εστιάσει και σε ένα άλλο στοιχείο αυτής της πορείας την ειδίκευση με σκοπό να κάνει ικανή την διοίκηση να ανταπεξέλθει στις νέες ανάγκες που προκύπτουν όπως από την πορεία ανάπτυξης του τόπου έτσι και από τις υποχρεώσεις που πρέπει να ανταπεξέλθουν για την σύμβαση της σταθεροποίησης και συνεταιρισμού με την Ευρωπαϊκή Ένωση.

⁹ (λατ.) Γι' αυτό τον σκοπό, γι' αυτή την περίπτωση ή χρήση

2. ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ ΤΟΥ ΑΣΤΙΚΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

2.1 Το πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση στην μετακομμουνιστική Αλβανία ένιωθε απειλούμενη από κάποιους παράγοντες τους οποίους δεν τους είχε δοκιμάσει πριν: οι άνθρωποι άρχισαν να διαφοροποιούνται λόγω των πολιτικών τους πεποιθήσεων. Η δημόσια διοίκηση άρχισε ένα δύσκολο μεταβατικό περίοδο, το οποίο χαρακτηριζόταν από συνεχόμενες μεταβολές του προσωπικού και μία αστάθεια στην δομή της η οποία είχε επιπτώσεις στην εκτέλεση των έργων που τις είχαν ανατεθεί.

Έχουμε ένα ευρύτερο ορισμό της δημοσίας διοίκησης στην Αλβανία από το οποίο εξαιρούνται οι υπάλληλοι των οργάνων δικαιοσύνης, των ενόπλων δυνάμεων, οι υπάλληλοι του συστήματος της παιδείας και της υγείας. Όλα τα άλλα ιδρύματα της δημόσιας διοίκησης θα θεωρηθούν κομμάτι της δημόσιας διοίκησης με όλες της κατηγορίες των υπαλλήλων οι οποίοι εργάζονται στα ιδρύματα αυτά.

Έτσι στην δημόσια διοίκηση θα περιλαμβάνονται: (Ο νόμος Αρ. 8549¹⁰)

1. Οι πολιτικοί λειτουργοί;
2. Οι αστικοί υπάλληλοι οι οποίοι ασκούν στην δημόσια διοίκηση εργασίες με διευθυντικό χαρακτήρα, οργανωτικό, ερευνητικό και εκτελεστικό;
3. Οι απλοί υπάλληλοι, οι οποίοι ασκούν υπηρεσιακές εργασίες (το προσωπικό υποστήριξης).

Όπως μπορεί εύκολα να υποστηριχθεί, το πεδίο ενέργειας της δημόσιας διοίκησης ήταν πολύ ευρύ και περιλάμβανε μία μεγάλη γκάμα κατηγοριών υπαλλήλων, οι οποίοι ασκούσανε έργα τα οποία ήταν διαφορετικά.

2.1.1. Διαδικασίες αποδοχής στην Δημοσιά Διοίκηση

Όσο αφορά την διαδικασία αποδοχής στην δημόσια διοίκηση, προβλέπονται δύο τρόποι αποδοχής: η διαδικασία εξετάσεων και η διαδικασία διορισμού. Η διαδικασία

¹⁰ Πηγή: Ο νόμος Αρ. 8549, ημερομηνία 11.11.1999 Το καταστατικό του αστικού υπαλλήλου,

εξετάσεων έπρεπε να ήταν ο κανόνας και η διαδικασία διορισμού έπρεπε να ήταν η εξαίρεση του κανόνα αυτού και θα χρησιμοποιούνταν μόνο στις περιπτώσεις “μεταθέσεων” ή “προαγωγής” των υπάρχον των αστικών υπαλλήλων. Δημιουργήθηκαν και πολλές για τη διαχείριση της διαδικασίας αποδοχής.

Έτσι δημιουργήθηκε για πρώτη φορά η Επιτροπή της Δημόσιας Διοίκησης ως ένα ανεξάρτητο διοικητικό όργανο, το οποίο θα οργάνωνε όλες τις εξετάσεις και θα εξέταζε στην συνέχεια όλες τις προσφυγές που θα είχαν οι αστικοί υπάλληλοι. Η Επιτροπή θα δημιουργούσε υποεπιτροπές σε κάθε ίδρυμα.

Κάθε ίδρυμα θα δημιουργούσε το ονομαστικό Συμβούλιο, το οποίο θα αποτελείται από τρεις υπαλλήλους, από τους πιο παλιούς του ιδρύματος, διοριζόμενοι από τον προϊστάμενό του. Στο ονομαστικό Συμβούλιο θα πρότεινε στον προϊστάμενο του ιδρύματος τρεις υποψήφιους ανάμεσα σε αυτούς που ήταν σε καλύτερη σειρά στην εξέταση.

Κάθε υπηρεσία θα δημιουργούσε την Επιτροπή Πρόσληψης, η οποία θα αποτελείται από τρεις υπαλλήλους, τους πιο παλιούς της υπηρεσίας, προσλαμβανόμενοι από τον διευθυντή τους.

Η Επιτροπή Πρόσληψης θα πρότεινε στον διευθυντή της υπηρεσίας τρεις υποψήφιους ανάμεσα σ' αυτούς που προκριθήκαν καλύτεροι στο διαγωνισμό και αυτός ο τελευταίος θα έκανε την πρόσληψη του προσώπου σε περίοδο δοκιμής 12 μηνών. Μετά την παρέλευση της περιόδου αυτής θα γινόταν η τελική αποδοχή ως δημόσιου υπάλληλου του υποψήφιου που κέρδισε.

Στον ορισμό της διαδικασίας αποδοχής είχε προβληθεί πως μία συνεργασία μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και Επιτροπής Πρόσληψης θα αποφάσιζε για την περιγραφή της θέσης εργασίας που θα κηρυχθεί ελεύθερη για να προκηρυχθεί σε διαγωνισμό. Από αυτά τα άρθρα καταλαβαίνουμε πως δεν θα υπήρξε μία σταθερή περιγραφή της εργασίας, αλλά αυτή θα προσδιορίζεται κάθε φορά που διοργανώνεται διαγωνισμός. Και κατά την διάρκεια της μετακινήσεως ή της προαγωγής, θα ήταν αυτές η υπηρεσίες που θα αξιολογούσαν αν ο υποψήφιος ήταν κατάλληλος για την νέα θέση εργασίας.

Μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι έχει επιδιωχθεί να δημιουργηθεί ένα κλειστό σύστημα καριέρας. Όλη η δημόσια διοίκηση θα ήταν ανοιχτό μόνο στα χαμηλά επίπεδα, ενώ στις διευθυντικές θέσεις θα διορίζονταν δια μέσου μετακινήσεως προσωπικού. Λίγο πολύ το ίδιο σύστημα λειτουργεί σήμερα για την εξωτερική υπηρεσία.

Τι δεν λειτούργησε στο σύστημα αποδοχής?

Παρ' όλο ότι είχε δημιουργηθεί μία ομάδα υπηρεσιών και οργανισμών τα οποία έπρεπε να παρατηρούν και να ευκολύνουν την διαδικασία αποδοχής στην δημόσια διοίκηση, αυτή η διαδικασία παραβιάστηκε από μία παράγραφο του νόμου, κατά τον οποίο την τελική απόφαση για την αποδοχή και για τον διορισμό στην εργασία το είχε ο προϊστάμενος της υπηρεσίας.

Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας είναι ένα πρόσωπο το οποίο είναι μέλος της κατηγορίας των πολιτικών λειτουργών και ως αποτέλεσμα τα πολιτικά χρώματα των διορισμών δεν μπορούσαν να αποφευχθούν. (Ετήσια Αναφορά 2003¹¹)

2.1.2 Αξιολόγηση της εργασίας

Για πρώτη φορά καθιερώνεται το σύστημα αξιολόγησης στην Αλβανία με μία χρησιμότητα η οποία και στις μέρες μας δεν έχει κατανοηθεί ολοκληρωτικά σε όλα τα επίπεδα του. Η αξιολόγηση της εργασίας θα χρησίμευε στο τέλος της περιόδου δοκιμής για να γίνει η αποδοχή του δημοσίου υπαλλήλου ή θα ήταν ένα σημείο αναφοράς αν κατά του δημοσίου υπαλλήλου θα ξεκινούσε η διαδικασία για την πειθαρχική ποινή της απομάκρυνσης από την δουλειά ως αποτέλεσμα της ανικανότητας του. Σε αυτή την περίπτωση θα εξετάζονταν και οι προηγούμενες αξιολογήσεις της εργασίας του δημοσίου υπαλλήλου και θα είχε πολύ σημασία η χροнологία των αξιολογήσεων.

Η αξιολόγηση της εργασίας θα ήταν συνδυασμένη και με την εκπαίδευση που έπρεπε να υποστεί ο δημόσιος υπάλληλος. Έτσι αν είχαν παρατηρήσει ελλείψεις στην δουλειά του υπαλλήλου τότε έπρεπε η υπηρεσία να του είχε εξασφαλίσει την δυνατότητα εκπαίδευσης σε αυτόν τον τομέα για να καλυτερεύσει τα αποτελέσματα στο μέλλον.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν λειτούργησε έτσι όπως έπρεπε, επειδή το Υπουργικό Συμβούλιο δεν ψήφισε τις κανονιστικές ρυθμίσεις τις οποίες έπρεπε να κάνουν μία λεπτομερή εξήγηση όλης της διαδικασίας αξιολόγησης, δεν όρισε τα όργανα

¹¹ Πηγή: Το ίδρυμα της εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης, 2003. Ετήσια Αναφορά 2003, Εκδόσεις Σίγμα . Τίρανα.

εξουσιοδοτημένα για την διαδικασία αξιολόγησης και δεν ορίστηκε το σύστημα περιγραφής της εργασίας, σύμφωνα με το οποίο έπρεπε να γίνει η αξιολόγηση.

2.1.3 Η διαδικασία για την λήψη πειθαρχικών μέτρων και προσφυγών

Η διαδικασία για την λήψη πειθαρχικών μέτρων σημείωσε μία πρόοδο. Αυτή η σημαντική αρχή ήταν αυτή της γνωστοποίησης της κατηγορίας για την λήψη μίας πειθαρχικής ποινής και με όλες τις αποδείξεις που υποστηρίζουν αυτή την κατηγορία, όπως και την καταβολή προστασίας προσωπικού, ή με κάποιο ειδικευμένο πρόσωπο. Την ίδια στιγμή ο υπάλληλος είχε το δικαίωμα να προβάλλει νέα στοιχεία υπέρ του, τα οποία θα μπορούσαν να φέρουν και την ανάκληση της κατηγορίας και να μην του υποβληθεί πειθαρχική ποινή.

Για να δικάζει και να υποβάλει πειθαρχική ποινή αρμόδιο ήταν το όργανο στο οποίο είχε παραχωρηθεί η επιλογή και η πρόσληψη του διοικητικού υπαλλήλου (Επιτροπή Πρόσληψης και προϊστάμενος της υπηρεσίας). Αυτά τα όργανα θα μπορούσαν να μεταβιβάζουν το δικαίωμα υποβολής της πειθαρχικής ποινής σε ένα άλλο όργανο και σε αυτή την περίπτωση δεν θα εισχωρούσαν άλλο στην διαδικασία.

Σε περίπτωση ότι κατά του υπαλλήλου είχε καταβληθεί μία πειθαρχική ποινή την οποία αυτός την θεωρούσε άδικη, ή αν για κάθε άλλη αιτία αυτός θεωρούσε ότι του είχαν καταπατηθεί τα δικαιώματα του, τότε ο υπάλληλος είχε δικαίωμα να προσφύγει στην Επιτροπή Πρόσληψης ως πρωτοβάθμια διοικητική προσφυγή. Σε περίπτωση που η απόφαση που είχε ληφθεί από την επιτροπή πρόσληψης δεν ήταν ικανοποιητική για τον υπάλληλο, τότε αυτός θα μπορούσε να ασκήσει έφεση της απόφασης της δημοσίας διοίκησης η απόφαση του οποίου ήταν υποχρεωτική για την επιτροπή πρόσληψης.

Σε περίπτωση που και αυτή τη φορά δεν ήταν ικανοποιημένος, τότε αυτός θα μπορούσε να προσφύγει στο δικαστήριο σύμφωνα με τους κανονισμούς του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.

2.2 Στρατηγικές ανασυγκρότηση που λήφθηκαν από την Αλβανική Κυβέρνηση.

Από το 1998 η Αλβανική κυβέρνηση αισθάνθηκε την ανάγκη ενδυνάμωσης των υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης γενικότερα. Αυτή η ανάγκη ήρθε ως αποτέλεσμα των απαιτήσεων για την ενίσχυση του κράτους δικαίου και της ανάγκης για την πραγματοποίηση των δεσμεύσεων τα οποία είχε πάρει η κυβέρνηση σε σχέση με τους διεθνείς παράγοντες. Έτσι άρχισαν να εφαρμόζουν ένα πολλές στρατηγικές σε συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Η στρατηγική για την υπηρεσιακή ανασυγκρότηση είχε ένα πεδίο δράσης πιο ευρύ, η οποία ξεπερνούσε τα σύνορα του προβλήματος της δημόσιας διοίκησης Έτσι σημαντικότεροι στόχοι της ανασυγκρότησης ήταν: (Η προετοιμασία της Δημόσιας Διοίκησης για το ευρωπαϊκό διοικητικό διάστημα, 2006¹²)

1. Η δημιουργία του κράτους δικαίου και της δημοκρατίας;
2. Η αύξηση του πολιτικού διαλόγου εστιασμένο στους στόχους των πολιτικών εντός του κράτους;
3. Σταθεροποίηση του κράτους.

Για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών ζητήθηκε να γίνει μία ευρύτερη ανασυγκρότηση σε ένα μεγάλο αριθμό υπηρεσιών και να δημιουργηθούν κάποιες νέες υπηρεσίες. Επίσης παρουσιαζόταν ως αναγκαίο μία αξιολόγηση του ρόλου του κράτους, το οποίο περιλάμβανε κάποιες λειτουργίες: πολιτική - άσκηση, νομικό πλαίσιο, επιτήρηση, προσφορά υπηρεσιών κλπ. Υπηρεσιακή διόρθωση που θα ταιριάζει καλύτερα στην πραγματοποίηση των ευθυνών, σύμφωνα με τους οικονομικούς και πολιτικούς κανόνες του κράτους.

Η αξιολόγηση των λειτουργιών της κυβέρνησης θα εξαρτηθεί στο ότι να ληφθούν υπόψη οι λειτουργίες οι οποίες μπορούν να εισχωρήσουν στην οικονομία της αγοράς όπως και

¹² Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Η προετοιμασία της Δημόσιας Διοίκησης για το ευρωπαϊκό διοικητικό διάστημα, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 23, Τίρανα.

λειτουργίες οι οποίες δεν υπάρχει λόγος να γίνουν από το δημόσιο κλάδο. Άρχισε ακόμα πιο πολύ να παίρνει σχήμα η ιδέα του κράτους ως φορέα υπηρεσιών και όχι μόνο ως ρυθμιστή.

Για την επίτευξη όλων των σκοπών της, η Αλβανική κυβέρνηση προέβλεψε να παρθούν πολλά μέτρα τα οποία αποσκοπούν στην εμβάθυνση των μεταρρυθμίσεων που είχαν ξεκινήσει για την σταθεροποίηση του κράτους, την θεμελίωση και την λειτουργία του κράτους δικαίου, την αύξηση των επαγγελματικών δυνατοτήτων και την ίση μεταχείριση και με τρόπο διαφάνειας ως προς τους πολίτες. Επίσης σκόπευαν την εμβάθυνση του προγράμματος διαχώρισης των δικαιοδοσιών ανάμεσα στο δικαστικό σύστημα της βουλής και το εκτελεστικό και να δοθούν οι ευθύνες εκεί που ανήκουν στην κεντρική και τοπική κυβέρνηση.

Για την επίτευξη όλων των επιβαλλομένων σκοπών η κυβέρνηση σκόπευε να πάρει τα βήματα και τις πράξεις ως παρακάτω: (Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 2006¹³)

1. Καλύτερευση της αποτελεσματικότητας της Κυβέρνησης:

Σε αυτό το πλαίσιο ζητιόταν να ξεκαθαριστούν όλοι οι σκοποί της κάθε υπηρεσίας και να ελεγχθούν οι δομές των υπουργείων για να ενταχθούν καλύτερα με τον προσδιορισμό που αυτά είχαν. Την ίδια στιγμή είχε παρατηρηθεί η ανάγκη δημιουργίας ενός ξεκάθਾਰου διοικητικού συστήματος επιτήρησης, βασιζόμενο σε επαγγελματικά κριτήρια, για την πραγματοποίηση των κυβερνητικών προγραμμάτων.

2. Ανάπτυξη των λειτουργιών της επιτήρησης:

Στο πλαίσιο του σκοπού για την δημιουργία ενός κράτους δικαίου και την πραγματοποίηση της διαφάνειας, το λειτούργημα της επιτήρησης θα πραγματοποιηθεί με την δημιουργία του Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας.

3. Η ενδυνάμωση του νόμου -πλαισίου:

Στη διάρκεια αποδοχής της στρατηγικής μόλις είχε αποδεχθεί το Σύνταγμα της Αλβανίας (1998) και ήμασταν στην μέση μίας διαδικασίας της ολικής πρόβλεψης της νομολογίας για να συμβιβαστεί με τους καινούριους συνταγματικούς νόμους. Σε αυτές τις στιγμές χρειαζόταν πιο πολύ από ποτέ μία άμεση και ακριβή δράση σε όλα τα πλαίσια του

¹³ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 26, Τίρανα.

νόμου και η ανάγκη για τους επαγγελματίες ήταν πολύ μεγάλη. Την ίδια στιγμή σκόπευαν να περιληφθεί και η αστική κοινωνία στην θέσπιση του πλαισίου – διαταγμάτων.

4. Η διαχείριση των δημοσίων οικονομικών:

Με την ψήφιση του νόμου για τον προϋπολογισμό είχαν σκοπό να βάλουν τα θεμέλια ενός νέου συστήματος διαχείρισης οικονομικών του κράτους, ξεκινώντας από τον προϋπολογισμό μέχρι στην ενίσχυση του εξωτερικού ελέγχου και της δημιουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

5. Η ανάπτυξη του ελέγχου και του λογιστικού:

Η δυνάμωση της υπηρεσίας του Κρατικού Υψηλού Ελέγχου υποστηρίχθηκε από πολλούς δωρητές οι οποίοι προσέφεραν τις δικές τους υπηρεσίες για την εκπαίδευση του προσωπικού του ΚΥΕ.

6. Η ανασυγκρότηση της δημοσίας διοίκησης και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο αυτής της αναπαραγωγής σκόπευαν να λειτουργήσουν σε δύο επίπεδα:

a) Η ενδυνάμωση των υπηρεσιών για την διοίκηση της δημόσιας διοίκησης γενικότερα (Τομέας Διοικητικής Διοίκησης και η Επιτροπή της Δημόσιας Διοίκησης)

b) Η καλύτερευση και πρόσθεση του ρυθμιστικού πλαισίου με σκοπό την αποτροπή των παρεκτροπών στο νόμο και την κάλυψη των κενών από τις αποφάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου.

Την ίδια στιγμή με εξαιρετική έμφαση επιβάλλονταν η εκπαίδευση των υπαλλήλων της διοίκησης για να δυναμώσουν τις δυνατότητές τους και να τους κάνουν ικανούς να αντιμετωπίσουν προκλήσεις των κυβερνητικών προγραμμάτων.

7. Η ανασυγκρότηση του δικαστικού συστήματος:

Το δικαστικό σύστημα προέβλεπε να ανασυγκροτηθεί με την ενδυνάμωση και δημιουργία νέων υπηρεσιών, εκπαίδευσης των δικαστών, χωρισμός του προϋπολογισμού του δικαστικού και η δημιουργία ενός ιδιαίτερου γραφείου για την διοίκηση του, η πρόσθεση των στοιχείων γύρω από την επαγγελματική χωρητικότητα των δικαστών και εισαγγελιών σύμφωνα με την ποιότητα της δουλειάς, τη φήμη των δικαστών, όπως και η έναρξη της Σχολής Δικαστών η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή ενός ειδικευμένου προσωπικού δικαστών.

8. Η τοπική κυβέρνηση:

Μετά την υπογραφή του Μαΐου του 1998 της Ευρωπαϊκής Σύμβασης της Τοπικής Αυτονομίας, η κυβέρνηση είχε ως σκοπό την εμβάθυνση του προγράμματος ανεξαρτητοποίησης, κάνοντας μία διανομή των έργων που άνηκαν στην κεντρική και την τοπική κυβέρνηση. Την ίδια στιγμή θα δημιουργούταν και θα ενισχυόταν το σύστημα συμμαζέματος των αποκεντρωτικών φόρων, για να υποστηρίξουν οικονομικά την δραστηριότητα των οργάνων τοπικής αυτοδιοίκησης.

9. Η ανάπτυξη του πολιτισμού και αστικής κοινωνίας:

Μία άλλη βαθιά μεταρρύθμιση που σκόπευε να κάνει η κυβέρνηση είχε να κάνει με τις σχέσεις της διοίκησης με τον πολίτη και την συμπεριφορά των πολιτών και της αστικής κοινωνίας στο στάδιο της λήψης – αποφάσεων. Επίσης σκόπευε να καλυτερεύσει το πρόγραμμα της ειδοποίησης του πολίτη για την δραστηριότητα της κυβέρνησης όπως και μία μεγαλύτερη διαφάνεια της δουλειάς της κυβέρνησης, σύμφωνα με την πρόσβαση του πολίτη στα κρατικά έγγραφα.

2.3 Στρατηγική της αναδόμησης για το νέο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

2.3.1 Αναδόμηση των θεσμών

Η αναδόμηση των θεσμών παρουσιάζει κάποια συζητήσιμα σημεία τα οποία εξάρτιούνται από την οπτική γωνία που βλέπουν το πρόβλημα.

Πρώτον, τουλάχιστον θεωρητικά, η αναδόμηση πρέπει να γίνεται για να συμπληρώσει μία ανάγκη που πηγάζει από την αποστολή του θεσμού και πρώτα δεν ήταν σε αυτή (η δομή της ένταξης), ή για να γίνει μία εσωτερική αναδιοργάνωση της δραστηριότητας του θεσμού στηριζόμενη στην εξέλιξη των γνωρισμάτων του κάθε θεσμού (πχ. Η ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης για εσωτερική αναδιοργάνωση ως αποτέλεσμα των αρμοδιοτήτων για τους μισθούς). Η αναδόμηση μπορεί να είναι αύξηση ή ελάττωση προσωπικού ή η ανατοποθέτηση τους. Για να λυθούν δίκαια τα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με τον αριθμό των προσώπων που θα αυξηθούν ή θα ελαττωθούν, τα νέα καθήκοντα που θα τεθούν στον καθένα την αλλαγή του επίπεδου εργασίας για ορισμένους υπαλλήλους, πρέπει να γίνει μία λεπτομερής μελέτη η οποία θα παρουσιάσει την επίκαιρη ανάγκη για αύξηση στον αριθμό των

απασχολημένων προσώπων. Σε αυτή τη μελέτη πρέπει να προκαθοριστούν και οι σαφείς περιγραφές της εργασίας για κάθε θέση που δημιουργείται και να δοκιμαστεί ότι η παρούσα δομή αδυνατεί να καλύψει αυτά τα καθήκοντα. Συχνά συμβαίνει να δημιουργηθούν νέες δομές οι οποίες ασκούν παρεμφερή λειτουργία. Η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική για να αποφευχθούν η αδικαιολόγητη διεύρυνση της διοίκησης. (Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 2006¹⁴)

Δεύτερων, η αναδόμηση των θεσμών σχετίζεται στενά με την μεταχείριση των μόνιμων υπάλληλων οι οποίοι πρέπει να αποκατασταθούν στο τέλος της διαδικασίας της αναδόμησης. Τη στιγμή της αναδόμησης και της δημιουργίας των νέων θέσεων εργασίας, πράγμα που στηρίζεται στην περιγραφή της εργασίας και στις ειδικές ικανότητες του μόνιμου υπάλληλου, θα γίνει μια νέα ανακατανομή των θέσεων εργασίας. Σε αυτό, θα ληφθεί υπόψη και η εργασία που έχει κάνει ο υπάλληλος μέχρι τη στιγμή της αναδόμησης. Στην συμπλήρωση των καινούργιων θέσεων εργασίας θα έχουν προτεραιότητα οι παρόντες υπάλληλοι και θα ανοίξουν οι διαδικασίες για την πρόσληψη των άλλων προσώπων εκτός του θεσμού. (Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 2006¹⁵)

Για τα πρόσωπα τα οποία δεν θα τακτοποιηθούν στις καινούργιες θέσεις εργασίας, λόγω της αλλαγής της περιγραφής της εργασίας ή της ελάττωσης της θέσης εργασίας, θα ληφθεί μια απόφαση από τον Γενικό Γραμματέα τού θεσμού για να γραφτούν στη λίστα αναμονής. Ο μόνιμοι υπάλληλοι οι οποίοι είναι γραμμένοι στη λίστα αναμονής διατηρούν τα δικαιώματα που είχαν ως μόνιμοι υπάλληλοι για μια περίοδο του ενός χρόνου. Τα γραμμένα πρόσωπα στη λίστα αναμονής, κάθε φορά που ανοίγεται μια καινούρια θέση, εξετάζεται η πιθανότητα να τακτοποιηθούν σε αυτή τη θέση χωρίς να υποβληθούν στις διαδικασίες του διαγωνίσματος. Η πράξη του διορισμού τους από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης είναι υποχρεωτική για να εκτελεστεί από το θεσμό.

Η ίδια διαδικασία θα χρησιμοποιηθεί και στην περίπτωση της αλλαγής των απαιτήσεων της θέσης εργασίας. Όταν δεν έχουμε να κάνουμε με την αλλαγή αριθμού η τη

¹⁴ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 26, Τίρανα.

¹⁵ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 26, Τίρανα.

δομή του θεσμού, αλλά μόνο μια αλλαγή της περιγραφής της εργασίας μιας συγκεκριμένης θέσης, τότε το πρόσωπο που μπαίνει σε αυτή τη θέση θα δοκιμαστεί για μια περίοδο των 6 μηνών για να προσαρμοστεί με της απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας. Στη λήξη της δοκιμαστικής περιόδου θα ληφθεί μια απόφαση για να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του υπάλληλου με τις νέες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αν αποδειχθεί ότι ο υπάλληλος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα της νέας θέσης, τότε θα περάσει στη λίστα αναμονής και θα χαίρει όλα τα δικαιώματα ως μόνιμος υπάλληλος που είχε στην άλλη θέση για μια περίοδο του ενός έτους. Και σε αυτή την περίπτωση θα έχει προτεραιότητα να διοριστεί στις κατάλληλες θέσεις που θα προκηρυχθούν στους άλλους θεσμούς.

2.3.2 Πρόσληψη

Το σύστημα πρόσληψης για τους μόνιμους υπάλληλους, από την οπτική του χειρισμού της διαδικασίας, αλλάζει όταν έχουμε να κάνουμε με θεσμούς της δημόσιας διοίκησης, ή ανεξαρτήτους θεσμούς.

Η πρόσληψη των μόνιμων υπαλλήλων, υπό την οπτική του χειρισμού της διαδικασίας, αλλάζει αν έχουμε να κάνουμε με θεσμούς της κεντρικής διοίκησης ή με άλλους ανεξάρτητους θεσμούς.

Στην πρώτη περίπτωση, η διαδικασία της πρόσληψης γίνεται και εποπτεύεται από ένα κεντρικό θεσμό το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργικού Συμβουλίου, ενώ στη δεύτερη περίπτωση όλη η διαδικασία γίνεται από το θεσμό που έχει προκήρυξη την άδεια θέση.

Το σύστημα πρόσληψης βασίζεται στην εκτίμηση των ικανοτήτων ανάμεσα στους διαγωνιζόμενους μέσου ενός διαγωνίσματος των τριών φάσεων. Στην πρώτη φάση οι διαγωνιζόμενοι υποβάλλονται σε ένα γραπτό διαγώνισμα στο οποίο εκτιμούνται οι γενικές τους ικανότητες και η επαγγελματική τους κατάρτιση. Στην δεύτερη φάση είναι το προφορικό διαγώνισμα από την επιτροπή *ad-hoc* και σε αυτή την φάση γίνεται η εκτίμηση της εμπειρίας σε σχέση με τις πρακτικές ικανότητες. Στην τρίτη φάση ο προϊστάμενος εξακριβώνει απευθείας άλλη μία φορά τις ικανότητες του υποψηφίου μέσου μίας συνέντευξης που κάνει

μαζί του. Σε αυτή την φάση ο προϊστάμενος πρέπει να πειστεί για τις ικανότητες των υποψηφίων για να κάνει την καλύτερη δυνατή επιλογή.

Του κανονικού διαγωνισμού προηγείται μία διαφημιστική δοκιμαστική φάση η οποία αρχίζει με την ένδειξη της κενής θέσης από τον ανάλογο φορέα. Στην προκήρυξη πρέπει να αναγράφονται οι ειδικές και γενικές απαιτήσεις που πρέπει να εκπληρώσει ο υποψήφιος καθώς και ο τομέας στο οποίο θα βασιστεί το διαγώνισμα και τα απαραίτητα υλικά. Αν τα υλικά δεν είναι ελεύθερης κυκλοφορίας για όλο το κοινό τότε στην κήρυξη θα ανακοινωθεί, που θα βρουν η ενδιαφερόμενοι αυτά τα υλικά. Είναι καθήκον του θεσμού που στις περιπτώσεις που τα υλικά δεν είναι δημοσιευμένα να προσφέρει σε όλους τους ενδιαφερόμενους ένα αντίγραφο τους.

Μετά την λήξη της προθεσμίας της παράδοσης των αιτήσεων, γίνεται η προεπιλογή των υποψηφίων και περνάνε στην δεύτερη φάση μόνο αυτοί που πληρώνουν τις γενικές και ειδικές απαιτήσεις. Για το διαγωνισμό ιδρύεται μία επιτροπή *ad-hoc* η οποία έχει ως σκοπό τον έλεγχο των ικανοτήτων των υποψηφίων. Αυτή η επιτροπή αποτελείται από 5 μέλη, δυο εκ των οποίων είναι εκπρόσωποι του θεσμού, με υψηλότερο βαθμό ή ισότιμο της θέσης για τη οποία γίνεται ο διαγωνισμός, άλλοι δυο είναι εκπρόσωποι του ακαδημαϊκού κόσμου από τους τομείς για τον οποίο γίνεται ο διαγωνισμός και ο πέμπτος είναι εκπρόσωπος του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, για τους θεσμούς της κεντρικής Διοίκησης, ή ένας υπάλληλος της μονάδας των ανθρώπινων πόρων για τους ανεξαρτήτους θεσμούς.

Για την έναρξη του διαγωνισμού είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν 4 υποψηφιότητες. Από τις παρουσιασμένες υποψηφιότητες, η επιτροπή *ad-hoc* πρέπει απευθείας να προτείνει στον προϊστάμενο του υπαλλήλου τους τρεις πρώτους. Είναι καθήκον και υποχρέωση του προϊστάμενου να κάνει την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου ανάμεσα στις παρουσιασμένες υποψηφιότητες, με σεβασμό στις αρχές της ισότητας και της καλής πίστης.

Η επιλογή των τριών πρώτων και το άμεσο δικαίωμα του προϊστάμενου να κάνει την περισυλλογή κατά την οποία δεν μπορεί πάντα να συλλέγετε ο πρώτος, έχει ανοίξει πολλές συζητήσεις και πολλές ερμηνείες στην πρακτική. Ο σκοπός αυτής της ρύθμισης σχετίζεται με την φιλοσοφία η οποία ήταν στο θεμέλιο του νόμου. Τις στιγμές της εκπόνησής του, σκέφτηκε ότι θα παρουσιαστούν πολλές υποψηφιότητες για μία θέση εργασίας και ίσως μία απαρίθμηση τους συμφωνά με τους πόντους δεν θα αναγεννιέται πάντα νικητής ο καλύτερος

υποψήφιος. Γι'αυτό πρέπει να μοιράζονται οι πόντοι ανάμεσα στο γραπτό και προφορικό διαγώνισμα με αναλογίες 70 και 30. Σκέφτηκε ότι μερικά άτομα λίαν καλοί θα μπορούσε να μην εκφραστούν με σαφήνεια γραπτώς και έτσι θα αδικούνταν στη σειρά. Ο απευθείας προϊστάμενος έπρεπε να κάνει μία ευρεία συνέντευξη με τους υπάλληλους και να εκτιμούσε τις πραγματικές ικανότητες τούς, έχοντας υπόψη και την βαθμολογία του διαγωνισμού. Φυσικά θα έπρεπε να εφαρμοσθούν οι αρχές της ισότητας και της καλής πίστης.

Η πρακτική έδειξε ότι δεν παρουσιάστηκε μεγάλος αριθμός ατόμων στο διαγώνισμα. Το 2001 ο μέσος όρος των διαγωνιζόμενων σε ένα διαγώνισμα ήταν 5.6, ενώ το 2002 παρατηρήθηκε μία αύξηση των αιτούντων σε 7 άτομα για κάθε διαγώνισμα. Αυτή η αύξηση εξηγείται με την αύξηση του επιπέδου των μισθών. Παρ'όλα αυτά υπήρχαν περιπτώσεις που στο διαγώνισμα παρουσιάστηκαν μόνο τέσσερις υποψήφιοι, ο ελάχιστος αριθμός ατόμων που ζητήθηκε για τον διαγωνισμό. Αυτό έφερε σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πολλές δυνατότητες επιλογής, θέτοντας έτσι υποψίες για την διαδικασία της πρόσληψης.

Μετά την επιλογή από άμεσο προϊστάμενο, γίνεται η δημοσιοποίηση στην εφημερίδα του ονόματος του προϊστάμενου επιλογής για να δοθεί η ευκαιρία στους άλλους διαγωνιζομένους να παραπονεθούν στην περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένοι από τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν.

2.3.3. Περιγραφή της εργασίας

Χωρίς μια λεπτομερή και σαφή περιγραφή της εργασίας δεν μπορούμε να ζητάμε λογαριασμό από τους υπάλληλους για τα καθήκοντα που δεν έχουν τελέσει. Ταυτόχρονα οι περιγραφές των εργασιών πρέπει να σχετίζεται με την αποστολή του θεσμού γενικά.

Η σχεδίαση μιας σαφούς περιγραφής σχετίζεται με τον καθορισμό των στόχων κάθε θεσμού και του μακροπρόθεσμου προγράμματος εργασίας που έχει. Για την κατάλληλη σχεδίαση μιας περιγραφής εργασίας πρέπει να απασχοληθούν στη διαδικασία οι αναλυτές της εργασίας και οι διευθύνοντες της μονάδας εργασίας (διεύθυνσης). Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Μόνο με αυτόν τον τρόπο, στο τέλος του χρόνου, όταν θα γίνει η ετήσια διαδικασία της αξιολόγησης, θα έχουμε την δυνατότητα μιας πραγματικής αξιολόγησης που στηρίζεται στις επιτεύξεις κάθε υπάλληλου.

Ένα στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η διάθεση της περιγραφής της εργασίας στον καθένα υπάλληλο. Δεν μπορεί να ζητηθεί από κάποιον η εκπλήρωση των καθηκόντων, αν ο υπάλληλος δεν έχει λάβει γνώση για το τι καθήκοντα ανήκουν σε αυτόν.

Οι πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί για να σχεδιαστούν οι περιγραφές των εργασιών, στηριζόμενες και στις διατάξεις του Υπουργικού Συμβουλίου έχουν πετύχει τον στόχο τους. Παρ όλα αυτά, η σχεδίαση των περιγραφών της εργασίας πρέπει να βλέπεται σαν μια διαδικασία που είναι σε συνεχή βελτίωση, ένα *perpetuum mobile*, η οποία είναι μια αλλαγή σύμφωνα με τα νέα καθήκοντα και αποστολές που αντιμετωπίζει ο θεσμός ή η οργανωτική μονάδα.

2.3.4. Προσωπική αξιολόγηση της εργασίας

Η διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης της εργασίας είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του συστήματος. Η διαδικασία της αξιολόγησης σχετίζεται με μια σειρά άλλων διαδικασιών όπως η έγκριση στη εργασία, η προαγωγή, ο 13 μισθός κλπ. Μετά τη διαδικασία πρόσληψης σε μια διαδικασία διαγωνίσματος, ο μόνιμος υπάλληλος πρέπει να αξιολογηθεί για την εργασία, ανάλογα με τις διαδικασίες, οι οποίες προβλέπουν την φροντίδα του υπαλλήλου από κάποιον άλλο πιο έμπειρο η από τον άμεσο προϊστάμενό του.

Αυτό επιδρά στην αύξηση της υπευθυνότητας των υπάλληλων γενικά, αλλά από την άλλη πλευρά αυξάνει την ανάληψη των καθηκόντων από τους προϊστάμενους οι οποίοι εκτός των εργασιών τους πρέπει να επιβλέπουν συνέχεια και τις δραστηριότητες των υφισταμένων τους να ανακοινώνουν σε αυτούς τις επιτεύξεις ή αποτυχίες με σκοπό τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του θεσμού.

Μετά από τις πρώτες δυσκολίες της έναρξης της εφαρμογής των νέων αυτών διαδικασιών, το 2002 έγινε για πρώτη φορά μια πλήρης διαδικασία αξιολόγησης. Από τα συμπληρωμένα έντυπα από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης προέκυψε ότι:(Η βελτίωση των μετρήσεων της πολιτικής από την αξιολόγηση της επίδρασης,2006¹⁶)

¹⁶ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004. Η βελτίωση των μετρήσεων της πολιτικής από την αξιολόγηση της επίδρασης, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 31. Τίρανα.

- Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είχε γίνει σαφής στην ουσία της από τους άμεσους προϊσταμένους οι οποίοι είναι τα υπεύθυνα άτομα για την αξιολόγηση των μόνιμων υπάλληλων.
- Από τα συγκεντρωμένα στοιχεία στο τέλος του 2005, προκύπτει ότι έχουν αξιολογηθεί συνολικά 621 υπάλληλοι από 1228 που είναι ο πραγματικός συνολικός αριθμός των υπαλλήλων (έχοντας υπόψη ότι οι διορισμένοι υπάλληλοι το διάστημα Οκτωβρίου - Δεκεμβρίου 2005 δεν έχουν συμπεριληφθεί στην διαδικασία αξιολόγησης (48 υπάλληλοι).
- Η αξιολόγηση δεν εννοείται ως μέτρηση των προσωπικών ικανοτήτων, αλλά σαν σχέση μεταξύ προσώπων.

Από 621 αξιολογημένους υπαλλήλους: με 1 έχουν αξιολογηθεί 382 υπάλληλοι, με 2 έχουν αξιολογηθεί 215, με 3 έχουν αξιολογηθεί 23, και με 4 μόνο ένας υπάλληλος (το ένα είναι η ανώτατη βαθμολόγια).

Αυτές οι στατιστικές είναι πολύ διαφορετικές από των άλλων χωρών και από αυτές που μας έχουν φέρει οι ξένοι ειδικοί. «Για το σύστημα αξιολόγησης των ετήσιων προσωπικών αποτελεσμάτων στην εργασία» το οποίο καθιστά με σαφήνεια και τον χωρισμό των επιπέδων αξιολόγησης, πρέπει να τονίζεται ότι αν και το επίπεδο των μισθών θα γινόταν βάση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, τότε τα κονδύλια των μισθών τα προκαθορισμένα για αυτό το σκοπό δεν θα έφταναν και οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους δεν θα πληρώνονταν με πάνω από τρεις μηνιαίους μισθούς.

Αυτό το φαινόμενο έχει μερικές εξηγήσεις:

- Η άμεσοι προϊστάμενοι δεν έχουν καταλάβει την διαδικασία
- Δεν δίνουν σημασία σε αυτό
- Φοβούνται να βαθμολογήσουν «χαμηλά» τους υφιστάμενους τους γιατί από αυτό θα προέκυπτε μια κακή βαθμολόγηση για όλη την διεύθυνση τους ακόμα και για τον προϊστάμενο.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ένας αντικατοπτρισμός της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων από τον καθένα θεσμό, υποχρεώσεις οι οποίες έχουν οριστεί στις ετήσιες υποχρεώσεις με τρόπο ιδιαίτερο για κάθε υπάλληλο. Από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούμε να φτάσουμε στο συμπέρασμα πως όλοι οι θεσμοί της κεντρικής διοίκησης όχι

μόνο πέτυχαν τους στόχους τους, αλλά έχουν κάνει τέτοια βήματα που έχουν ξεπεράσει τους στόχους τους. Η πρακτική πραγματικότητα είναι διαφορετική.

Για την βελτίωση αυτής της πραγματικότητας νομίζουμε ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαδικασία της αξιολόγησης και να θεωρηθεί αυτή σαν μετρητής των επιτευξών κατά τη διάρκεια του έτους της αξιολόγησης. Για να βελτιώσει αυτή την διαδικασία το ΙΤΑΡ¹⁷ έχει αναλάβει κάποιες ειδικές εκπαιδεύσεις αφιερωμένες αποκλειστικά για την διαδικασία της εκπαίδευσης.

2.3.5. Η στρατηγική της αναδόμησης των μισθών στη δημόσια διοίκηση

Μία ολική μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση θα ήταν αδιανόητη χωρίς μία επέμβαση στον τομέα των μισθών. Ο μισθός είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τουλάχιστον στις χώρες σε μεταβατική οικονομία και αυξημένη ανεργία. Για τους λόγους αυτούς η μεταρρύθμιση στην δημόσια διοίκηση έχει δεθεί στενά με τη μεταρρύθμιση στο πεδίο των πληρωμών η οποία θεωρείται ως μέρος της μεταρρύθμισης στη διοίκηση.

Η Αλβανική Κυβέρνηση ανέλαβε μία ερευνητική μεταρρύθμιση όλου του συστήματος των πληρωμών και συμπέρανε τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση μίας ολικής μεταρρύθμισης. Σε αυτή την στρατηγική προβλέπονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να γίνει μία ουσιαστική επέμβαση στις δομές των μισθών σε όλη την διοίκηση. Ταυτόχρονα προβλέπονταν η αύξηση του επίπεδου των μισθών για να δημιουργηθεί μία πιο επαγγελματική και σταθερή υπηρεσία.

Γενικά στην Δημόσια Διοίκηση πριν το 1999 παρατηρούσαν το χαμηλό επίπεδο των μισθών ειδικά στους σημαντικούς τομείς της. Αυτό το γεγονός έφερε κοινωνικές ανωμαλίες σε μετρικούς σημαντικούς τομείς (η απεργία των εκπαιδευτικών το Ιανουάριο του 1999), και συνέβαλε στη χειροτέρευση της ποιότητας της εργασίας, την κακή κατανομή των ανθρώπινων πόρων, όχι ανάλογα με τις ανάγκες, το χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού και την έλλειψη προφύλαξης από την διαφθορά και τον οργανωμένο έγκλημα.

¹⁷ ΙΤΑΡ= Το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Δημόσιας Διοίκησης της Αλβανίας

Στο σύστημα των μισθών είχαν παρατηρηθεί κάποιες ελλείψεις οι οποίες επιδρούσαν άμεσα στην ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της διοίκησης. Αυτές τις ελλείψεις τις αναφέρομε με σειρά: (Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004¹⁸)

1. Η έλλειψη των δυνατοτήτων στην καριέρα και την ανάπτυξή της.
2. Η πολύ μικρή διαφορά στη δομή των μισθών ανάμεσα στις διάφορες ιεραρχικές θέσης. Αυτή η μικρή διαφορά είχε ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των υπάλληλων για να δουλέψουν καλύτερα και να εξελιχθούν στις βαθμίδες της καριέρας αφού έπαιρναν περισσότερες ευθύνες χωρίς μεγαλύτερη αμοιβή.
3. Η έλλειψη ισοζυγίου ανάμεσα στο βασικό μισθό και τα συμπληρώματα.
4. Αδικοιολόγητες διαφορές στα συμπληρώματα επί του μισθού ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, κλπ.

Για να ρυθμιστούν οι παρατηρούμενες ελλείψεις στο σύστημα μισθών, αποφασίσθηκε να ληφθούν τα παρακάτω μέτρα. (Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004.¹⁹)

- Να γίνει η περιγραφή και η κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας για τις αστικές υπηρεσίες.
- Να τοποθετηθούν οι κατευθύνσεις των τάξεων στη δομή των μισθών.
- Να αυξηθούν οι διαφορές ανάμεσα στις τάξεις στη δομή των μισθών.
- Να ενοποιηθούν οι βαθμίδες ανάμεσα στις ομάδες και στα τμήματα σε μία πορεία δυνατής συγχώνευσης.

Αυτά τα βήματα ελήφθησαν υπόψη κατά την σχεδίαση της νέας νομοθεσίας για τις αστικές υπηρεσίες η οποία έδωσε έμφαση σε κάποιους θεσμούς τους οποίους η παλαιότερη νομοθεσία δεν έδινε μεγάλη έμφαση. Εδώ είναι αξιοσημείωτο η τοποθέτηση κλειδί της περιγραφής της εργασίας. Μετά την περιγραφή της εργασίας, θα ήταν δυνατή να γινόταν μία εκτίμηση της σοβαρότητας που έχει κάθε θέση μέσα στη δομή του θεσμού, όσο αυτή η θέση είναι σημαντική για την πρόοδο της εργασίας. . Με βάση αυτούς τους παράγοντες θα ήταν

¹⁸ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004. Η βελτίωση των μετρήσεων της πολιτικής από την αξιολόγηση της επίδρασης, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 31. Τίρανα.

¹⁹ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004. Η βελτίωση των μετρήσεων της πολιτικής από την αξιολόγηση της επίδρασης, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 31. Τίρανα.

δυνατή μία αντικειμενική εκτίμηση της θέσης της εργασίας και μία διαφοροποίηση του επιπέδου του μισθού για κάθε θέση εντός ενός συγκεκριμένου θεσμού.

Σήμερα η δομή των μισθών για τους μόνιμους υπαλλήλους εμφανίζεται πλήρως μεταρρυθμισμένη.

Η έννοια «βασικός μισθός», δεν υπάρχει πια. Οι βασικοί παράγοντες για τους μισθούς είναι: (Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006,²⁰)

- Ομαδικός μισθός, ο οποίος αντιστοιχεί στο εκπαιδευτικό επίπεδο που απαιτεί η θέση και έναντι του εκπαιδευτικού επιπέδου κάθε ατόμου. Ουσιαστικά στην απόφαση γίνεται λόγος για το ίδιο ομαδικό μισθό γιατί όλοι οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι με ανώτερη εκπαίδευση.

- Η αρχαιότητα έχει διατηρηθεί σαν έννοια, αλλά έχει μειωθεί το βάρος της σαν αποτέλεσμα της μείωσης της βάσης πάνω στην οποία υπολογίζεται με σκοπό τη μείωση του βάρους στο σύνολο του μισθού ανά πρόσωπο (από το Βασικό Μισθό στο Ομαδικό μισθό). Αν ο Ομαδικός Μισθός 1 θα είναι 9 000 λέκε²¹ (μηνιαίος), τα όρια υπηρεσίας των δημόσιων υπαλλήλων θα είναι από 180 μέχρι 4500 λέκε (1-25 χρόνια).

- Αυξήσεις για την θέση – αυτή η νέα έννοια του μισθού είναι μία από τις σημαντικές εκπροσωπώντας όλο και περισσότερο του 50% του μισθού του κάθε ατόμου. Στα ανώτερα επίπεδα η αύξηση της θέσης φτάνει μέχρι πάνω από 80% του συνολικού μισθού.

Το 1999 πραγματοποιήθηκε η αναδόμηση του συστήματος των μισθών για τους υπαλλήλους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των υπαλλήλων των τελωνείων. Αυτό χρησίμευσε και σαν εμπειρία για να εξακριβωθεί η αντικειμενικότητα καθώς και η επίδραση της εφαρμογής της νέας δομής των μισθών στην δημόσια διοίκηση.

Οι εκπαιδευτικοί την καλωσόρισαν αυτή την δομή και το σύστημα σταδιακά εξαπλώθηκε και σε άλλες κατηγορίες της δημόσιας διοίκησης.

Στις αρχές του 2001 τελείωσε το γκάλοπ για τους μισθούς του δημόσιου και τού ιδιωτικού τομέα με την παρουσία της Παγκόσμιας Τράπεζας. Ένα από τα αποτελέσματα αυτής της δημοσκόπησης ήταν ότι ενώ οι μισθοί για τους λιγότερο εκπαιδευμένους

²⁰ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Η προετοιμασία της Δημόσιας Διοίκησης για το ευρωπαϊκό διοικητικό διάστημα, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 23, Τίρανα.

²¹ Συνάλλαγμα 1Ευρώ=125 λέκε (Φεβρουάριος 2007)

υπαλλήλους είναι συγκρίσιμοι με αυτούς του ιδιωτικού τομέα, οι μισθοί στο επαγγελματικό και διαχειριστικό τομέα δεν είναι ανταγωνιστική, δημιουργώντας έτσι δυσκολίες στην πρόσληψη και διατήρηση των εκπαιδευμένων προσώπων σε θέσεις κλειδιά στις δημόσιες υπηρεσίες. Κατά τη διαδικασία της πρόσληψης προέκυψαν δυσκολίες στην πρόσληψη των πληροφορικών, νομικών, οικονομολόγων στη δημόσια διοίκηση σε μία στιγμή που μόνο στους πρώτους 6 μήνες του έτους 2001 απομακρύνθηκαν από την δημόσια διοίκηση 5.6% των εργαζόμενων, κυρίως για την εύρεση ενός καλύτερου μισθού. Οι πληρωμές και τα ακατάλληλα κίνητρα έχουν οδηγήσει σε δυσαναλογία στις κρατικές δομές ενθαρρύνοντας τη δημιουργία πολλών διευθύνσεων και άχρηστων υψηλών θέσεων. Αυτό έχει οδηγήσει επίσης στο γεγονός ότι κάποιες υπηρεσίες όπως π.χ. η δημόσια τάξη κλπ., να χρησιμοποιούν θέσεις εργασίας χρηματοδοτούμενες από το ειδικό ταμείο τους ως ένα σημαντικό στοιχείο της αύξησης των αποδοχών των υπαλλήλων στο σύνολο τους.

Έχοντας υπόψη αυτά τα στοιχεία το 2000 και το 2001 εργάστηκε για την αναδόμηση του συστήματος των μισθών των μόνιμων υπαλλήλων των θεσμών τις κεντρικής διοίκησης, της διοίκησης του Προέδρου και του Κοινοβουλίου, για τις δομές και τα επίπεδα των μισθών των μόνιμων υπαλλήλων των θεσμών τις κεντρικής διοίκησης, της διοίκησης του Προέδρου και του Κοινοβουλίου (π.χ. Ο μισθός ενός χαμηλού επιπέδου ειδικού σε Υπουργείο αυξήθηκε στο μέτρο του 110 % και οι μισθοί των γενικών γραμματέων στο Υπουργείο στο 64%).

Πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι η αύξηση των μισθών έχει προβλεφθεί σε τρία επίπεδα, ενώ πραγματικά οι ειδικοί έχουν κατηγοριοποιηθεί στο χαμηλότερο επίπεδο. Αυτό συνέβη λόγω του ότι από τα υπουργεία έπρεπε να γίνει η κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας των νόμιμων υπαλλήλων.

Στην περίοδο Μάιος – Ιούνιος 2002, το Τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, μαζί με το Υπουργείο Υγείας πραγματοποίησαν την αναδόμηση του συστήματος των μισθών για τους πτυχιούχους υπαλλήλους του συστήματος της υγείας, για τους υπάλληλους της Διεύθυνσης των αδειών για τους υπάλληλους της Κεντρικής Διεύθυνσης του INSTAT. Στο μεταξύ είναι σε εξέλιξη σε συνεργασία με της εκδόσεις SIGMA, η μελέτη του συστήματος των μισθών της υποστηρικτικής ομάδας των θεσμών της κεντρικής διοίκησης.

2.3.6. Αναρρίχηση στις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες

Προβλέπονται δύο διαδικασίες η οποίες ενθαρρύνουν την εξέλιξη της καριέρας των μόνιμων υπαλλήλων:

1. Η διαδικασία για παράλληλη μετάθεση.
2. Η διαδικασία της προαγωγής.

1. Η διαδικασία για παράλληλη μετάθεση υπονοεί την μετακίνηση του μόνιμου υπάλληλου από μία θέση σε μία άλλη του ίδιου βαθμού και κατηγορίας. Για να πραγματοποιήσει αυτή τη μετακίνηση ο υπάλληλος πρέπει να συμπληρώνει αυτές τις προϋποθέσεις: τις ειδικές προϋποθέσεις για την θέση εργασίας, να γίνει η επισημοποίηση του στη αστική υπηρεσία.

Αν ο υπάλληλος δεν είναι επισημοποιημένος, τότε δεν μπορεί να εφαρμοστεί η διαδικασία της παράλληλης μετάθεσης.

Ο σκοπός της παράλληλης μετάθεσης είναι να ενθαρρύνει τους υπάρχοντες μόνιμους υπαλλήλους να περάσουν σε τμήματα που νομίζουν ότι αποδίδουν περισσότερο και με μεγαλύτερη ευχαρίστηση. Ταυτοχρόνως και για το θεσμό αυτό είναι μία θετική πράξη αφού ένας πιστοποιημένος μόνιμος υπάλληλος είναι γνώστης των εργασιών της διοίκησης και θα είναι πιο εύκολο να προσαρμοστεί με τη δουλειά και τα καθήκοντα του. Μετά την κήρυξη της κενής θέσης εργασίας, πρώτα του γίνεται η πρόταση για την παράλληλη μετάθεση και ύστερα ανοίγει η διαδικασία της προαγωγής.

2. Αν η ελεύθερη θέση εργασίας δεν συμπληρώνεται μέσω της διαδικασίας της παράλληλης μετάθεσης, τότε ανοίγεται αυτή η θέση για την διαδικασία της προαγωγής. Η προαγωγή υπονοεί την μετάθεση από ένα επίπεδο σε ένα άλλο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Για την ενθάρρυνση του υπάρχοντος υπαλλήλου η ελεύθερη θέση προσφέρεται πρώτα για αυτούς και μόνο όταν δεν συμπληρώνεται ο κατάλληλος αριθμός υποψηφίων, η θέση θα προσφερθεί και για άλλους εκτός του θεσμού.(Ο νόμος Αρ. 8549, ημερομηνία 11.11.1999²²)

²² Πηγή: Ο νόμος Αρ. 8549, ημερομηνία 11.11.1999 Το καταστατικό του αστικού υπαλλήλου,

Για την διαδικασία της προαγωγής, ο νόμος προβλέπει το ίδιο σύστημα με την ανοιχτή πρόσληψη. Για να εφαρμοστούν οι διαδικασίες της προαγωγής πρέπει να έχουν κάνει αίτηση άλλα τέσσερα άτομα που συμπληρώνουν τις ειδικές απαιτήσεις καθώς και να έχουν κάνει αίτηση για να γίνουν μόνιμοι υπάλληλοι σε μία θέση που να είναι χαμηλότερη από την κενή θέση.

Στην πρακτική οι διαδικασίες της προαγωγής δεν έχουν λειτουργήσει όπως θα έπρεπε. Αυτό εξηγείται με το γεγονός ότι ο χρόνος για την εφαρμογή του είναι πολύ λίγος και ότι πολλοί μόνιμοι υπάλληλοι δεν ήταν πιστοποιημένοι μέχρι το τέλος του 2002. Με το πέρασμα του χρόνου και της αύξησης όλο και περισσότερο του αριθμού των πιστοποιημένων μόνιμων υπάλληλων, θα εφαρμοσθούν ευρέως οι διαδικασίες της προαγωγής.

Τις στιγμές της εκπόνησης της νομοθεσίας που ανήγε αυτή η διαδικασία υπήρχε ένας διάλογος αν η παραγωγή θα γίνει με διαγώνισμα ή με την κατάθεση των δικαιολογητικών και μόνο. Στο τέλος αποφασίσθηκε ότι και οι υπάλληλοι που κάνανε αίτηση για προαγωγή να περάσουν από αυτή την διαδικασία, γιατί οι ικανότητες τους είχαν δοκιμασθεί σε άλλες κατώτερες θέσεις και δεν υπήρξαν άλλες αποδείξεις για αυτούς εκτός των ικανοτήτων στο χειρισμό του προσωπικού. Για την απόδειξη των άλλων ικανοτήτων του υπάλληλου χρειαζόταν να υποβληθεί σε ένα ειδικό διαγώνισμα.

2.3.7. Η δημιουργία ενός συστήματος 'βαθμίδας' για τους μόνιμους υπαλλήλους

Αυτή η αλλαγή είναι απόρροια της εξακρίβωσης κάποιων προβλημάτων στη διαδικασία της προαγωγής. Το σύστημα της καριέρας που προβλέπετε από το νόμο «Το καταστατικό του μόνιμου υπάλληλου», παρ'όλο που δημιουργήθηκε για να ευνοήσει την προαγωγή, στα αλήθεια βάζει σε ίδια θέση τους υποψήφιους που διαγωνίζονται για προαγωγή και τους εξωτερικούς υποψήφιους. Έτσι δεν υπάρχει πρακτικά ένα καθαρό σύστημα προαγωγής.

Για τους λόγους αυτούς προτεινόμαστε οι μόνιμοι υπάλληλοι που έχουν πιστοποιηθεί, ύστερα από μια συγκεκριμένη περίοδο εργασίας, στηριζόμενοι στο διαχωρισμό των τάξεων που προβλέπονται από το άρθρο 11 του νόμου, να κερδίσουν και τον ανάλογο βαθμό ανάλογα με τη θέση. Αυτόν το βαθμό μπορείς να το κερδίζεις και όταν ο υπάλληλος έχει εργαστεί σε θέση ιδίου επιπέδου, μα σε άλλο θεσμό διαφορετικό της Δημοσίας Διοίκησης, αρκεί ο χρόνος

εργασίας σε αυτούς τους δυο θεσμούς να συμπληρώνει τον απαραίτητο χρόνο εργασίας για τον βαθμό.

Την στιγμή που ένας μόνιμος υπάλληλος έχει έναν ανάλογο βαθμό, τότε αυτός τον συντηρεί και αν απασχοληθεί σε άλλο θεσμό σε κατώτερη θέση. Συντηρεί επίσης τον βαθμό και αν έχει φύγει από την υπηρεσία και εργάζεται σε τομέα που δεν το καλύπτει ο νόμος. Για την περίπτωση αυτή, μπορεί να οριστεί μία περιορισμένη περίοδο χρόνου για την συντήρηση του (π.χ. 5 χρόνια).

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης θα κρατήσει μία λίστα όλων των μόνιμων υπαλλήλων κατά βαθμίδα και μία λίστα των υπαλλήλων με βαθμό που δεν εργάζονται στις αστικές υπηρεσίες.

Για να λειτουργήσει ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να ληφθεί υπόψη:

Στη κατηγορία του ειδικού, η μετάθεση από ένα επίπεδο στο άλλο (ειδικοί κατωτέρου μεσαίου και ανώτατου επιπέδου) γίνεται μόνο μέσου προόδου των υπαρχόντων υπαλλήλων, λαμβάνοντας σαν βάση τον προκαθορισμένο χρόνο εργασίας σε αυτό το επίπεδο, την αξιολόγηση της εργασίας και των υποχρεωτικών εκπαιδεύσεων που πρέπει να κάνει. Μπορεί να μπει το σύστημα της εκπαίδευσης που θα ακολουθηθεί από ένα τεστ για να εξακριβωθούν οι γνώσεις μετά την εκπαίδευση.

Το πέρασμα από την κατηγορία «ειδικός» στη κατηγορία «υπεύθυνος τμήματος» θα γίνει με ανοιχτό διαγωνισμό μόνο για τους υπαλλήλους που ανήκουν στη μεγαλύτερη κατηγορία του «ειδικού». Η ίδια λογική θα χρησιμοποιηθεί και για μετάθεση από την κατηγορία «υπεύθυνος τμήματος» σε «διευθυντή».

Για την διεξαγωγή του διαγωνίσματος είναι απαραίτητες τέσσερις υποψηφιότητες και θα κριθεί νικητής ο υποψήφιος που θα είναι ο πρώτος.

Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένα κλειστό σύστημα καριέρας, αφού τα διαγωνίσματα θα είναι ανοιχτά μόνο για τους υπαλλήλους χαμηλού επιπέδου.

Στην περίπτωση των απαιτήσεων για κενές θέσεις εργασίας, οι θέσεις, μετά την λήξη των διαδικασιών για παράλληλη μετάθεση, θα προσφερθούν πρώτα στους μόνιμους υπαλλήλους που έχουν τον βαθμό που ανήκει στη θέση, αλλά δεν εργάζονται στις αστικές υπηρεσίες. Αυτή η κατηγορία των εργαζομένων θα έχει την δυνατότητα να απασχοληθεί σε αυτή τη θέση χωρίς να κρίνεται αναγκαίο να υποβληθεί σε κανονικό διαγωνισμό, μα θα γίνει ένας διαγωνισμός μόνο με τα έγγραφα που θα παρουσιαστούν.

Σε αντίθετη περίπτωση η θέση θα προσφερθεί στους υπαλλήλους που έχουν ένα βαθμό χαμηλότερο από την ζητούμενη θέση.

Οι προτεραιότητες ενός συστήματος πρέπει να είναι ως παρακάτω:

Το σύστημα της τοποθέτησης ενός βαθμού θα κάνει πιο εύκολη την μετάθεση των υπαλλήλων ανάμεσα στους θεσμούς που ανήκουν στο καταστατικό του μόνιμου υπαλλήλου, αλλά στα οποία ο χειρισμός των ανθρώπινων πόρων γίνεται από ένα κεντρικό θεσμό (Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης), ή με ανεξάρτητο τρόπο (ανεξάρτητοι θεσμοί, δήμοι).

Ο σεβασμός ενός κλειστού συστήματος καριέρας θα ενθαρρύνει τον υπάρχοντα υπάλληλο και θα δημιουργήσει μια πραγματική πιθανότητα για την πρόδοό τους στην καριέρα. Θα αποφευχθούν διορισμοί σε υψηλές θέσεις διευθυντικές που η πείρα τους δεν είναι αρκετή για την ανάλογη θέση.

Έχομε φτάσει στο συμπέρασμα ότι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πιο ειδικευμένος ένας υπάλληλος που προέρχεται από το ίδιο το σύστημα από ένα που έρχεται εκτός αυτού. Αυτή η παρατήρηση κυριαρχεί και δεν εξαιρεί ειδικές περιπτώσεις.

Επίσης θα καθοριστούν αυτόματα και η απαίτησης για την αρχαιότητα για καθεμία κατηγορία αφού θα σεβαστεί η καθορισμένη περίοδο για την θητεία σε κάθε επίπεδο.

Δεν θα υπάρξει οριοθέτηση του αριθμού των υπαλλήλων στην ίδια κατηγορία (ειδικός και υπεύθυνος τμήματος) για ότι αφορά την κατηγοριοποίηση τους στο μισθό. Λοιπόν μπορούμε να φτάσουμε στην εικονική περίπτωση που ένας θεσμός να έχει μόνο ειδικούς του πρώτου επιπέδου. Αυτή η κατάσταση είναι δύσκολη να εξακριβωθεί, αφού πάντα θα έχουμε πρόσωπα που βγαίνουν στη σύνταξη, που απομακρύνονται, προαγωγές κλπ.

Παρόλα αυτά το κόστος θα αντιμετωπιστεί με τα έξοδα για τις διαδικασίες της πρόσληψης, οι οποίες προβλέπονται να πέσουν αισθητά.

2.3.8. Τα πειθαρχικά μέτρα

Τα πειθαρχικά μέτρα λαμβάνονται από των άμεσο προϊστάμενο σύμφωνα με μια διοικητική διαδικασία η οποία εξασφαλίζει το δικαίωμα της πληροφόρησης; Για να ακουστεί, να υπερασπιστεί και να διαμαρτυρηθεί.

Σε αυτή την πρόταση έχουν συμπεριληφθεί κάποιες αρχές που θα εξεταστούν λεπτομερώς πιο κάτω. (Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004.²³)

- Τα πειθαρχικά μέτρα λαμβάνονται από τον άμεσο προϊστάμενο. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι το πρόσωπο το οποίο θα επιλέξει έναν από τους τρεις προτεινόμενους υποψηφίους από την επιτροπή *ad-hoc* κατά την φάση της πρόσληψης του μόνιμου υπάλληλου; ο άμεσος προϊστάμενος είναι το πρόσωπο που κάνει την αξιολόγηση του μόνιμου υπάλληλου κατά την περίοδο της δοκιμασίας. Είναι φυσικό ότι ο άμεσος προϊστάμενος να είναι το πρόσωπο που θα πάρει τα πειθαρχικά μέτρα έναντι του μόνιμου υπάλληλου. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι το πρόσωπο που ακολουθεί τη δουλειά και τη καθημερινή συμπεριφορά του μόνιμου υπάλληλου και μπορεί καλύτερα από των καθένα να εκτιμήσει τις περιστάσεις που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την λήψη των πειθαρχικών μέτρων. Σαν μια περίπτωση απόλυσης θεωρείται το δικαίωμα άλλων ανθρώπων την έναρξη των διαδικασιών για την λήψη ενός πειθαρχικού μέτρου. Παρ όλα αυτά και σε αυτή την περίπτωση ο άμεσος προϊστάμενος είναι αυτός που λαμβάνει την τελική απόφαση ή την έναρξη ή όχι της διαδικασίας για την λήψη πειθαρχικών νέτων.
- Τα πειθαρχικά μέτρα δίνονται με μια διοικητική διαδικασία η οποία εξασφαλίζει το δικαίωμα να πληροφορηθεί, να ακουστεί να υπερασπιστεί και να διαμαρτυρηθεί. Ο μόνιμος υπάλληλος έχει το δικαίωμα να γνωριστεί εκ των προτέρων με τα γεγονότα που απευθύνονται σε αυτόν και τα οποία ήταν η αιτία για την διαδικασία για την λήψη πειθαρχικών μέτρων. Έχει το δικαίωμα να παρουσιάσει τις εξηγήσεις του για τα γεγονότα και κατά την συνάντηση με τον άμεσο προϊστάμενο και μπορεί να εκπροσωπηθεί από ένα συνήγορο ο σωστός υπερασπισθεί τα συμφέροντα του. Όλα αυτά τα εγγυώνται το δίκαιο του μόνιμου υπαλλήλου. Η νομοθεσία είχε σαν σκοπό, κατά την σχεδίαση αυτών των διαταγμάτων, να δημιουργεί την ίδια ατμόσφαιρα στην εκδίκαση της υπόθεσης και να έχει υπόψη τις βασικές αρχές του δικαστικού συστήματος. Έχει επίσης προβλέψει το δικαίωμα του υπαλλήλου να διαμαρτυρηθεί

²³ Πηγή: Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004. Η βελτίωση των μετρήσεων της πολιτικής από την αξιολόγηση της επίδρασης, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 31. Τίρανα.

έναντι των μέτρων εναντίον του. Τα όργανα που μπορεί να διαμαρτυρηθεί είναι το Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης στο Υπουργικό Συμβούλιο και η Επιτροπή της Αστικής Υπηρεσίας που είναι ανεξάρτητο διοικητικό όργανο. Η διαμαρτυρία σε αυτά τα διοικητικά όργανα δεν στερεί το δικαίωμα του υπάλληλου να απευθυνθεί στα αρμόδια, όργανα και είναι προτέρημα για αυτό που τα διοικητικά όργανα λαμβάνουν αποφάσεις πριν από τα δικαστικά όργανα.

2.3.9. Η διαμαρτυρία

Οι διαδικασίες της διαμαρτυρίας προβλέπονται από τη φάση της προειδίκευσης για την διεξαγωγή του διαγωνίσματος, όταν εκδίδεται η λίστα των υποψήφιων, για την επιλογή από τον άμεσο προϊστάμενο, για την διαδικασία της αξιολόγησης της εργασίας και το αποτέλεσμα της, στις περιπτώσεις της λήψης των πειθαρχικών μέτρων, κλπ.

2.3.10. Η υποχρεωτική μετάθεση

Στις περιπτώσεις της υποχρεωτικής μετάθεσης προτείνεται να αυξηθεί η δυνατότητα για υποχρεωτική μετάθεση όπως και στην περίπτωση του διατεταγμένου μόνιμου υπαλλήλου σε ανώτερη θέση. Μία που η μετάθεση έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα, είναι προσωρινή, και νομίζουμε ότι, υπάλληλοι από την ίδια διεύθυνση μπορούν να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα ή του υπεύθυνου τμήματος, λόγο ότι αυτοί γνωρίζουν καλύτερα τη δουλειά και μπορούν να αναλάβουν με αρμοδιότητα τα καθήκοντα. Στην κάθε περίπτωση που αυτοί είναι υπό την εποπτεία των τιτλούχων του θεσμού που θα δώσουν τις κατευθύνσεις και τις απαραίτητες οδηγίες για την τέλεση των καθηκόντων.

2.4. Οι θεσμοί που συμπεριλαμβάνονται στη δημοσία διοίκηση.

2.4.1. Το Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης

Το Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης έχει δημιουργηθεί σαν μια εσωτερική δομή του Υπουργικού Συμβουλίου και είχε σαν κύριο καθήκον την εφαρμογή και την εποπτεία της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης που έχει αναλάβει η κυβέρνηση, καθώς και όλες τις

μεταρρυθμίσεις που αναλαμβάνονται από αυτό το Τμήμα κάθε φορά που του ζητείται ερμηνεύει τις νομικές διατάξεις για αυτούς τους θεσμούς στους κρατικούς θεσμούς και ανεξάρτητους θεσμούς για να εξασφαλίσει την εφαρμογή του νόμου και των αξιών του. Το τμήμα είναι οργανωμένο σε δυο τομείς και έχει στην οργάνωση του μόνο 17 μόνιμους υπάλληλους.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Τμήματος Δημοσίας Διοίκησης κατηγοριοποιούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: (Ο νόμος Αρ. 8549, ημερομηνία 11.11.1999²⁴)

1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία ανήκουν στις στρατηγικές εξελίξεις
2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία ανήκουν στο χειρισμό των ανθρώπινων σχέσεων στους θεσμούς της δημόσιας διοίκησης
3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία ανήκουν στο πεδίο της ρύθμισης των μισθών στους θεσμούς της δημοσίας διοίκησης

Για ότι αφορά την πρώτη ομάδα των δικαιωμάτων αξίζει να αναφέρουμε ότι το Τμήμα Δημοσίας Διοίκησης σχεδιάζει στρατηγικές που σχετίζονται στο χειρισμό των ανθρώπινων σχέσεων και τις θεσμικές εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση. Τέτοιες, είναι η μελέτες στο πεδίο δράσης του νόμου, η εκπόνηση των οδηγιών για τους υπουργούς, για τους γενικούς γραμματείς, η μελέτη για τους προϊσταμένους των θεσμών και των τρόπων λειτουργίας τους κλπ. Σε αυτή την ομάδα μπαίνουν και οι οδηγίες από το Τμήμα για την κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας και την ετήσια αξιολόγηση της εργασίας.

Στη δεύτερη ομάδα μπαίνουν αυτά τα γνωρίσματα που αναφέρονται στο χειρισμό των ανθρώπινων πόρων στα σχετικά υπουργεία με τα συστατικά τους, αρχίζοντας από την ανάπτυξη των διαδικασιών αποδοχής, της μονιμοποίησης και της αξιολόγησης της εργασίας, ο ρόλος του Τμήματος στην εξέταση των διαμαρτυριών και των πειθαρχικών μέτρων. Σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να αναφέρουμε τον ηγετικό ρόλο του Τμήματος στην εφαρμογή μιας ολικής διαδικασίας του διαγωνίσματος και της συνεχούς διάθεσης των ερμηνειών του νόμου, για την εξασφάλιση της ενιαίας εφαρμογής του σε όλα τα υπουργεία. Εξυπηρέτησαν αυτό το σκοπό και οι σειρές των καταρτίσεων, αρχίζοντας από τους γενικούς γραμματείς στους απλούς υπάλληλους. Ιδιαίτερα σημαντικά ήταν οι εκπαιδεύσεις για τους γενικούς γραμματείς για την ενδυνάμωση της θέσης αυτής και την ενοποίηση των καθηκόντων ενός γενικού γραμματέα

²⁴ Πηγή: Ο νόμος Αρ. 8549, ημερομηνία 11.11.1999 Το καταστατικό του αστικού υπαλλήλου,

στο υπουργείο. Αυτό το σκοπό εξυπηρέτησε και η έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου μία απόφαση για την ενοποίηση του ρόλου του γενικού γραμματέα.

Ένα άλλο σημαντικό πεδίο που εξαπλώνεται η δραστηριότητα του Τμήματος σχετίζεται με τις αρμοδιότητες στις μεταρρυθμίσεις στο πεδίο των μισθών. Το Τμήμα έχει σχεδιάσει και ακολουθήσει στη συνέχεια την μεταρρύθμιση των μισθών που έχει πραγματοποιήσει μέχρι σήμερα στη δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της και κάνει δυνατή την αύξηση των απαιτήσεων για να απασχοληθούν στη Δημόσια Διοίκηση. Σε συνεργασία με το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, το Τμήμα σχεδιάζει και παρουσιάζει τις νομικές πράξεις που σχετίζονται με τον ορισμό των μισθών σε διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης.

2.4.2. Η Επιτροπή της Αστικής Υπηρεσίας

Είναι ένα διοικητικό όργανο που λύνει τα παράπονα έναντι των αποφάσεων που σχετίζονται με τον μόνιμο υπάλληλο. Η ανεξαρτησία της επιτροπής εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι τα μέλη αυτής της επιτροπής διορίζονται από το Κοινοβούλιο, για μια περίοδο των 7.5 χρόνων και μπορούν να απομακρυνθούν από την εργασία μόνο για λόγους που εκφράζονται από το νόμο. Τα μέλη της Επιτροπής έχουν το άσυλο του μέλους του Ανώτατου Δικαστηρίου και έχει ένα προϋπολογισμό ο οποίος ορίζεται από το Κοινοβούλιο.

Η ΕΑΥ αποτελείται από 5 μέλη που προτείνονται από το Υπουργικό Συμβούλιο, από τους εκπρόσωπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την Ανώτατη Επιθεώρηση του Κράτους και εγκρίνονται από το Κοινοβούλιο.

Η ΕΑΥ έχει αυτές της αρμοδιότητες

α) Λύνει όλα τα παράπονα έναντι των αποφάσεων που σχετίζονται με την πρόσληψη στις αστικές υπηρεσίες, την περίοδο της δοκιμασίας ή την παράλληλη μετάθεση, τα πειθαρχικά μέτρα και τα δικαιώματα του μόνιμου υπαλλήλου.

β) Εποπτεύει το χειρισμό των αστικών υπηρεσιών σε όλους τους θεσμούς που είναι στο πεδίο εφαρμογής του νόμου. Όταν διαπιστώνει παρατυπίες η ΕΑΥ προειδοποιεί τον ανάλογο θεσμό δίνοντας του δυο μήνες καιρό για να ρυθμίσουν την νομιμότητα και με τη λήξη αυτής της προθεσμίας η υπόθεση πάει στο δικαστήριο.

γ) Ασκεί κάθε άλλη αρμοδιότητα σύμφωνα με αυτό το νόμο ή από τις ρυθμιστικές πράξεις που βγαίνουν στη βάση και για την εφαρμογή του.

2.5. Η Επίκαιρη τάση σχετικά με τη νομοθεσία της αστικής υπηρεσίας

Για ότι αφορά την διεύρυνση του πεδίου δράσης του νόμου έχει προβλεφθεί και για τους υπαλλήλους των θεσμών στην εξάρτηση του Υπουργικού Συμβουλίου, Πρωθυπουργού η των άλλων υπουργών που κερδίζουν το καταστατικό του μόνιμου υπαλλήλου. Αυτή η λύση είναι ανάλογη με τη στρατηγική από την Αλβανική νομοθεσία για τη θεσμική μεταρρύθμιση και τη δημόσια διοίκηση και είχε προβλεφθεί σαν η δεύτερη φάση της διερεύνησης του κύκλου των υπαλλήλων στη μεταρρύθμιση. Νομίζουμε ότι τώρα έχει δημιουργηθεί η απαραίτητη πείρα και είναι η κατάλληλη στιγμή που όλοι οι υπάλληλοι αυτών των θεσμών να θεωρηθούν μόνιμοι υπάλληλοι. Αυτό επειδή δεν μπορούν να εφαρμόζονται οι διατάξεις του Κώδικα Εργασίας για υπαλλήλους που εκπροσωπούν τις αρχές του κράτους και ασκούν δραστηριότητες στο συμφέρον του κοινού. Σε αυτή τη φάση της εφαρμογής της αστικής μεταρρύθμισης έχει γίνει απαραίτητο για τους εργαζόμενους της εφορίας, του τελωνείου να θεωρηθούν ως μόνιμοι υπάλληλοι και να μην υποβληθούν εν συνεχεία στις διατάξεις του Εργατικού Κώδικα σε ότι αφορά την απασχόλησή τους. Τα δυο διαφορετικά καταστατικά που εποπτεύουν τους μόνιμους υπαλλήλους αφενός τους υφισταμένους υπαλλήλους και αφετέρου δημιουργούσαν δυσκολίες στη μετακίνηση των υπαλλήλων σε διάφορους φορείς και η μεταχείριση ήταν διαφορετική.

Στο νέο πεδίο δράσης του νόμου συμπεριλήφθηκαν και οι αποκεντρώσεις υπηρεσίες των Υπουργείων εγκαταστημένες πλησίον των περιφερειών και των δήμων (π.χ. τις Διευθύνσεις Γεωργίας, τις Διευθύνσεις Θησαυροφυλακίου, κλπ.).

Οι υπάρχουσες διατάξεις δεν επιτρέπουν τη διεύρυνση του πεδίου δράσης του νόμου μέσου της ερμηνείας, παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές γνώμες σύμφωνα με τις οποίες και οι εξαρτημένοι θεσμοί πρέπει να θεωρούνται συστατικό στοιχείο των Υπουργείων, αφού αποτελούν μια προέκταση των λειτουργιών των Υπουργείων.

3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Κάποιες Αλβανικές κυβερνήσεις όπως και η διεθνής κοινότητα έχουν θεωρήσει τις υπηρεσιακές μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης ως μία άμεση ανάγκη από το 1992, αλλά παρ' όλη την δουλειά που έχει γίνει από αυτές της κυβερνήσεις και την ανάπτυξη, φανερές καλυτερεύσεις με αυτό το προορισμό δεν έχουν γίνει. Με μικρές εξαιρέσεις η δημόσια διοίκηση παρέμεινε πολύ κομματικοποιημένη, επικεντρωμένη, μη υπεύθυνη για της ανάγκες της κοινωνίας και μη υπεύθυνη για της πράξεις της. Παρόλη την καλυτέρευση της μισθοδοσίας, τα επίπεδα των μισθών είναι ακόμα χαμηλά και η κατανόηση της διοίκησης ως δημόσια είναι πολύ χαμηλή. Οι υπάλληλοι συνεχίζουν να είναι χωρίς κίνητρο και μερικώς πρόθυμοι να δωροδοκούνται. Έχουν γίνει κάποιες αλλαγές στο σύστημα οικονομικής διαχείρισης στην διάρκεια αυτής της περιόδου, όπως η λειτουργία του θησαυρού, η έγκριση του οργανικού νόμου για τον προϋπολογισμό, αλλά το σύστημα και οι πρακτικές της διαχείρισης του προσωπικού δεν έχουν γίνει πιο διαφανείς, δεν έχουν προσδιοριστεί οι στόχοι και οι σκοποί για την καλυτέρευση του προσωπικού, όπως και των πολιτών. Ως συνέπεια το επίπεδο αποδοτικότητας και τα επίπεδα ένταξης της εμπιστοσύνης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες δεν καλυτέρευσαν, με εξαίρεση κάποιων μεμονωμένων περιπτώσεων.

Έχοντας υπόψη τα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά στάδια που έχει περάσει η Αλβανία στα τελευταία 17 χρόνια μπορούμε να τονίζουμε ότι έχει αλλάξει γενικά η σκέψη των ανθρώπων για την οικονομία, την εργασία και για την ποιότητα ζωής. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στην δημόσια διοίκηση έχει περάσει από διαφορά στάδια από το 1990. Παρόλες τις μεταρρυθμίσεις που έχουν γίνει ακόμη δεν βλέπουμε μια αλλαγή στην έννοια της εργασίας από την μεριά των υπαλλήλων. Τα κύρια σημεία τα οποία θα αναλύσουμε σε αυτήν την ερευνά δίνονται παρακάτω.

Η ανάλυση του σχεδιασμού των ανθρωπίνων πόρων

Να διαπιστωθεί η μέθοδος επιλογής του προσωπικού

Να αναλυθεί η συμπεριφορά του προσωπικού

Να διαπιστωθεί αν γίνεται εκπαίδευση και τι είδος

Πως γίνεται η αξιολόγηση και η αμοιβή του προσωπικού

Ποιες είναι οι σχέσεις που επικρατούν μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών στο Αλβανικό Δημόσιο

Να αναλυθεί ο ρόλος που παίζει η κυβέρνηση στα κοινωνικά προβλήματα όπως το ποσοστό των γυναικών που εργάζονται στο δημόσιο κ.α.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα ειδικά στα υπουργεία της Αλβανίας με πληθυσμό $N \approx 4000$, με μέγεθος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων την δημοσκόπηση με ερωτηματολόγιο. Το μέγεθος του δείγματος υπολογίστηκε 10% και η μέθοδος δειγματοληψίας ήταν απλή. Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με την βοήθεια του υπολογιστή με το πρόγραμμα SPSS for windows 13. Επεξεργαστήκαν πίνακες μονής και διπλής εισόδου.

Πραγματοποιήθηκε μια συνέντευξη με την διευθύντρια του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων στο Υπουργικό Συμβούλιο με την κα. ΕΛΟΝΑ ΧΑΛΑ (*Elona Hala*).

Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους υπαλλήλους αναφέρεται παρακάτω:

1. Έχετε δουλέψει πριν την πρόσλησή σας σε αυτή την εργασία;
 - Ναι
 - Όχι

2. Ποιος ήταν ο τρόπος πρόσληψής σας σε αυτή την εργασία;
 - Με διαγωνισμό
 - Απλά με βιογραφικό και συνέντευξη
 - Με μέσο
 - Άλλο (Πως _____)

3. Μετά την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία κάνατε εκπαίδευση από:
 - 7-15 ημέρες
 - 15-45 ημέρες
 - 45-120 ημέρες
 - Πάνω από 120 ημέρες
 - Δεν έχω κάνει εκπαίδευση

4. Σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις σας καταβάλλετε χρηματική αμοιβή;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερο από μια)
- Οι υπερωρίες
 - Οι άδειες
 - Η εργασία σε περίπτωση αργίας
 - Η εργασία την Κυριακή
 - Καμία από τις πάνω αναφερόμενες
5. Πως είναι οι συνθήκες στο χώρο εργασίας;
- Πολύ κακές
 - Κακές
 - Καλές
 - Πολύ καλές
6. Πως είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;
- Πολύ κακές
 - Κακές
 - Καλές
 - Πολύ καλές
7. Πόσο ικανοί νομίζετε ότι είναι οι συνάδελφοί σας για την εργασία αυτή;
- Ελάχιστα
 - Λίγο
 - Αρκετά
 - Πολύ
8. Πως είναι οι σχέσεις σας με τους διευθυντές σας?
- Πολύ κακές
 - Κακές
 - Καλές

- Πολύ καλές
9. Πόσο ικανός νομίζετε ότι είναι ο διευθυντής σας;
- Πολύ ικανός
 - Ικανός
 - Λίγο ικανός
 - Ανίκανος
10. Ποσό έντονη είναι η δουλειά σας;
- Πολύ έντονη
 - Έντονη
 - Λίγο έντονη
 - Καθόλου έντονη
11. Ποιος είναι ο κυριότερος σκοπός σας σε αυτή την εργασία;
- Οικονομικός όφελος
 - Δημιουργία νέων σχέσεων
 - Βελτίωση επαγγελματικής ικανότητας
 - Στόχος καριέρας
12. Πόσο ευχαριστημένος είστε από την εργασία σας;
- Πολύ ευχαριστημένος
 - Ευχαριστημένος
 - Δυσανεστημένος
 - Πολύ δυσανεστημένος
13. Πόσο νομίζετε ότι σας αξιολογούν για την εργασία σας;
- Πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο

- Καθόλου
14. Τι εγγύηση έχετε για την θέση της εργασίας σας;
- Πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Καθόλου
15. Κάνετε δεύτερη δουλειά;
- Ναι
 - Όχι
16. Ποσό νομίζετε ότι είναι ο μισθός σας αρκετός για να έχετε μια μεσαία οικονομική ποιότητα Ζωής;
- Πολύ αρκετός
 - Αρκετός
 - Ελλιπής
17. Ποια νομίζετε ότι είναι η αδυναμία σας;
- Δεν είστε ακριβής με το ωράριο
 - Δεν έχετε καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους
 - Εμποδίζετε την ροή της εργασίας
 - Δεν σέβεστε τους διευθυντές σας
18. Παίζει ρόλο η πολιτική σας πεποίθηση στην εργασία σας;
- Πολύ
 - Αρκετά
 - Λίγο
 - Καθόλου

19. Σκοπεύετε να εργαστείτε αλλού στο μέλλον σας;

- Ναι
- Όχι

20. Ηλικία:

21. Φύλο: a. Άρρεν b. θήλυ

22. Εκπαίδευση:

- a. Δευτεροβάθμια
- b. Τριτοβάθμια
- c. Μεταπτυχιακού επιπέδου

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης που έγινε με την κα ΕΛΟΝΑ ΧΑΛΑ δίνονται παρακάτω:

1. Ποια είναι η νομική βάση πρόσληψης των εργαζομένων στην δική σας υπηρεσία;
2. Πόσο προστατευμένος είναι ο εργαζόμενος που έχει μονιμοποιηθεί;
3. Από το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της υπηρεσίας σας τι ποσοστό καταλαμβάνουν οι γυναίκες;
4. Υπάρχει κάποια νομική υποχρέωση για τις δημόσιες υπηρεσίες να απασχολούν ένα συγκεκριμένο ποσοστό γυναικών στην υπηρεσία σας;
5. Ποιο είναι το ποσοστό ανάμεσα με ανώτατο και χαμηλότερο μισθό των υπαλλήλων στην υπηρεσία σας;
6. Πως πληρώνεται η προϋπηρεσία στην εργασία ; (τι ποσοστό αύξησης) για κάθε χρόνο απασχόλησης;
7. Πληρώνετε η υπερωρία, το ρεπό και οι εορτές;

8. Υπάρχει κάποια νομική υποχρέωση για τις δημόσιες υπηρεσίες να απασχολούν άτομα με ειδικές ανάγκες και σε τι ποσοστό;
9. Πραγματοποιείτε μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες εκπαιδεύσεις με τους υπαλλήλους, ειδικά με τους νέους υπαλλήλους ;
10. Ποιος είναι ο μέσος όρος ηλικίας των υπαλλήλων στην δική σας υπηρεσία;

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1. Πίνακες μονής εισόδου

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΕΡΩΤΗΣΗ (ΦΥΛΟ)

fylo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	124	31.0	31.0	31.0
female	276	69.0	69.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΕΡΩΤΗΣΗ (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ)

ekpaidefsi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid likio	40	10.0	10.0	10.0
panepistimio	264	66.0	66.0	76.0
metaptyxiako	96	24.0	24.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΕΡΩΤΗΣΗ (Έχετε δουλέψει πριν την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία)

exete doulepsi prin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid po	317	79.3	79.3	79.3
jo	83	20.8	20.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποιος ήταν ο τρόπος πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία)

o tropos proslipsi sas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid me test	161	40.3	40.3	40.3
me cv	146	36.5	36.5	76.8
me meso	93	23.3	23.3	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΕΡΩΤΗΣΗ (Μετά την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία κάνατε εκπαίδευση από)

kanate ekpaideysi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mexi 15 meres	112	28.0	28.0	28.0
mexi 90 imeres	81	20.3	20.3	48.3
pano apo 90 imeres	36	9.0	9.0	57.3
katholou	171	42.8	42.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποια από τα παρακάτω σας πληρώνεται)

sas plironetai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid iperories	28	7.0	7.0	7.0
oi diakopes	170	42.5	42.5	49.5
i argies	57	14.3	14.3	63.8
i kiriaki	14	3.5	3.5	67.3
kamia	131	32.8	32.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πως είναι οι συνθήκες του χώρου εργασίας)

oi synthikes tou xorou ergasis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poli kakes	4	1.0	1.0	1.0
kakes	97	24.3	24.3	25.3
kales	232	58.0	58.0	83.3
poli kales	67	16.8	16.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πως είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας)

oi sxesis me tous synadhefous

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poli kales	205	51.3	51.3	51.3
kales	179	44.8	44.8	96.0
kakes	4	1.0	1.0	97.0
poli kales	12	3.0	3.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο ικανοί νομίζετε ότι είναι οι συνάδελφοί σας για την εργασία αυτή)

poso oikanoi einai oi synadherfoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid elaxista	28	7.0	7.0	7.0
ligo	37	9.3	9.3	16.3
arketa	247	61.8	61.8	78.0
poli	88	22.0	22.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πως είναι οι σχέσεις σας με τους διευθυντές σας)

oi sxeseis me tous diefthides

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poli kakes	8	2.0	2.0	2.0
kales	264	66.0	66.0	68.0
poli kales	128	32.0	32.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο ικανός νομίζετε ότι είναι ο διευθυντής σας)

poso oikanos einai o diefthidis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid elaxista	148	37.0	37.0	37.0
ligo	150	37.5	37.5	74.5
arketa	66	16.5	16.5	91.0
poli	36	9.0	9.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποσό έντονη είναι η δουλειά σας)

poso endoni einai i doulia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poli entoni	28	7.0	7.0	7.0
entoni	133	33.3	33.3	40.3
ligo	203	50.8	50.8	91.0
katholou	36	9.0	9.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 13

ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποιος είναι ο κυριότερος όφελός σας σε αυτή την εργασία)

poios einai o ofelos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid οικονομικος	134	33.5	33.5	33.5
nees syndhesis	36	9.0	9.0	42.5
epaggelmatikos	155	38.8	38.8	81.3
kariera	75	18.8	18.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο ευχαριστημένος είστε από την εργασία σας)

eistai efharistimanos me tin ergasia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poli	54	13.5	13.5	13.5
eyxaristimenos	287	71.8	71.8	85.3
dysarestos	51	12.8	12.8	98.0
poli dysarestos	8	2.0	2.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 15

ΕΡΩΤΗΣΗ (Πόσο νομίζετε ότι σας αξιολογούν για την εργασία σας)

pososas axiologoun gia thn ergasia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid elaxista	95	23.8	23.8	23.8
ligo	178	44.5	44.5	68.3
arketa	119	29.8	29.8	98.0
poli	8	2.0	2.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 16

ΕΡΩΤΗΣΗ (Τι εγγύηση έχετε για τον πόστο της εργασίας σας)

ti egguyisi exete gia tin ergasia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katholou	75	18.8	18.8	18.8
ligo	146	36.5	36.5	55.3
arketa	151	37.8	37.8	93.0
poli	28	7.0	7.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 17

ΕΡΩΤΗΣΗ (Κάνετε δεύτερη δουλειά)

kanata deferi doulia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid po	103	25.8	25.8	25.8
jo	293	73.3	73.3	99.0
3.00	4	1.0	1.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 18

ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποσό νομίζεται ότι είναι ο μισθός σας αρκετός για να έχετε μια μεσαία οικονομική ποιότητα Ζωή)

o misthos orketos gia anesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poli arketos	40	10.0	10.0	10.0
arketos	156	39.0	39.0	49.0
katholou	204	51.0	51.0	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 19

ΕΡΩΤΗΣΗ (Ποια νομίζεται ότι είναι η αδυναμία σας)

i adinamia sas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid to orario	122	30.5	30.5	30.5
me tous syn	30	7.5	7.5	38.0
i doulia	24	6.0	6.0	44.0
o dief	17	4.3	4.3	48.3
den exete	207	51.8	51.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 20

ΕΡΩΤΗΣΗ (Παίζει ρόλο η πολιτική σας πεποίθηση στην εργασία σας)

paipei rolo i politiki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid elaxista	79	19.8	19.8	19.8
ligo	83	20.8	20.8	40.5
arketa	81	20.3	20.3	60.8
poli	157	39.3	39.3	100.0
Total	400	100.0	100.0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 21

ΕΡΩΤΗΣΗ (Σκοπεύετε να εργάζεστε αλλού στο μέλλον σας)

mellon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid po	221	55.3	55.3	55.3
jo	179	44.8	44.8	100.0
Total	400	100.0	100.0	

5.2. Πίνακες διπλής εισόδου

ΠΙΝΑΚΑΣ 22

(Ποιος είναι ο κυριότερος όφελός σας σε αυτή την εργασία) με (φύλο)

fylo * poios einai o ofelos Crosstabulation

			poios einai o ofelos				Total
			oikonomikos	nees syndhesis	epaggel matikos	kariera	
fylo	male	Count	66	20	26	12	124
		% within fylo	53.2%	16.1%	21.0%	9.7%	100.0%
		% within poios einai o ofelos	49.3%	55.6%	16.8%	16.0%	31.0%
		% of Total	16.5%	5.0%	6.5%	3.0%	31.0%
	female	Count	68	16	129	63	276
		% within fylo	24.6%	5.8%	46.7%	22.8%	100.0%
		% within poios einai o ofelos	50.7%	44.4%	83.2%	84.0%	69.0%
		% of Total	17.0%	4.0%	32.3%	15.8%	69.0%
Total		Count	134	36	155	75	400
		% within fylo	33.5%	9.0%	38.8%	18.8%	100.0%
		% within poios einai o ofelos	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	33.5%	9.0%	38.8%	18.8%	100.0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 23

(Πως είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας) με (Πόσο ικανοί νομίζετε ότι είναι οι συνάδελφοί σας για την εργασία αυτή)

oi sxesis me tous synadhefous * poso oikanoi einai oi synadherfoi Crosstabulation

			poso oikanoi einai oi synadherfoi				Total
			elaxista	ligo	arketa	poli	
oi sxesis me tous synadhefous	poli kales	Count	0	21	116	68	205
		% within oi sxesis me tous synadhefous	.0%	10.2%	56.6%	33.2%	100.0%
		% within poso oikanoi einai oi synadherfoi	.0%	56.8%	47.0%	77.3%	51.3%
		% of Total	.0%	5.3%	29.0%	17.0%	51.3%
	kales	Count	20	16	131	12	179
		% within oi sxesis me tous synadhefous	11.2%	8.9%	73.2%	6.7%	100.0%
		% within poso oikanoi einai oi synadherfoi	71.4%	43.2%	53.0%	13.6%	44.8%
		% of Total	5.0%	4.0%	32.8%	3.0%	44.8%
	kakes	Count	4	0	0	0	4
		% within oi sxesis me tous synadhefous	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within poso oikanoi einai oi synadherfoi	14.3%	.0%	.0%	.0%	1.0%
		% of Total	1.0%	.0%	.0%	.0%	1.0%
poli kakes	Count	4	0	0	8	12	
	% within oi sxesis me tous synadhefous	33.3%	.0%	.0%	66.7%	100.0%	
	% within poso oikanoi einai oi synadherfoi	14.3%	.0%	.0%	9.1%	3.0%	
	% of Total	1.0%	.0%	.0%	2.0%	3.0%	
Total	Count	28	37	247	88	400	
	% within oi sxesis me tous synadhefous	7.0%	9.3%	61.8%	22.0%	100.0%	
	% within poso oikanoi einai oi synadherfoi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	7.0%	9.3%	61.8%	22.0%	100.0%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 24

(Πως είναι οι σχέσεις σας με τους διευθυντές σας) με (Πόσο ικανός νομίζετε ότι είναι ο διευθυντής σας)

oi sxeseis me tous diefidides * poso oikanos einai o diefididis Crosstabulation

			poso oikanos einai o diefididis				Total
			elaxista	ligo	arketa	poli	
oi sxeseis me tous diefidides	poli kales	Count	0	8	0	0	8
		% within oi sxeseis me tous diefidides	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within poso oikanos einai o diefididis	.0%	5.3%	.0%	.0%	2.0%
		% of Total	.0%	2.0%	.0%	.0%	2.0%
	kales	Count	76	90	66	32	264
		% within oi sxeseis me tous diefidides	28.8%	34.1%	25.0%	12.1%	100.0%
		% within poso oikanos einai o diefididis	51.4%	60.0%	100.0%	88.9%	66.0%
		% of Total	19.0%	22.5%	16.5%	8.0%	66.0%
	poli kales	Count	72	52	0	4	128
		% within oi sxeseis me tous diefidides	56.3%	40.6%	.0%	3.1%	100.0%
		% within poso oikanos einai o diefididis	48.6%	34.7%	.0%	11.1%	32.0%
		% of Total	18.0%	13.0%	.0%	1.0%	32.0%
Total	Count	148	150	66	36	400	
	% within oi sxeseis me tous diefidides	37.0%	37.5%	16.5%	9.0%	100.0%	
	% within poso oikanos einai o diefididis	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	37.0%	37.5%	16.5%	9.0%	100.0%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 25

(Τι εγγύηση έχετε για τον πόστο της εργασίας σας) με (Παίζει ρόλο η πολιτική σας πεποίθηση στην εργασία σας)

paiyei rolo i politiki * ti egguyysi exete gia tin ergasia Crosstabulation

			ti egguyysi exete gia tin ergasia				Total
			kathdou	ligo	arketa	poli	
paiyei rolo i politiki	elaxista	Count	28	39	12	0	79
		% within paiyei rolo i politiki	35.4%	49.4%	15.2%	.0%	100.0%
		% within ti egguyysi exete gia tin ergasia	37.3%	26.7%	7.9%	.0%	19.8%
		% of Total	7.0%	9.8%	3.0%	.0%	19.8%
	ligo	Count	24	32	27	0	83
		% within paiyei rolo i politiki	28.9%	38.6%	32.5%	.0%	100.0%
		% within ti egguyysi exete gia tin ergasia	32.0%	21.9%	17.9%	.0%	20.8%
		% of Total	6.0%	8.0%	6.8%	.0%	20.8%
	arketa	Count	8	37	28	8	81
		% within paiyei rolo i politiki	9.9%	45.7%	34.6%	9.9%	100.0%
		% within ti egguyysi exete gia tin ergasia	10.7%	25.3%	18.5%	28.6%	20.3%
		% of Total	2.0%	9.3%	7.0%	2.0%	20.3%
poli	Count	15	38	84	20	157	
	% within paiyei rolo i politiki	9.6%	24.2%	53.5%	12.7%	100.0%	
	% within ti egguyysi exete gia tin ergasia	20.0%	26.0%	55.6%	71.4%	39.3%	
	% of Total	3.8%	9.5%	21.0%	5.0%	39.3%	
Total	Count	75	146	151	28	400	
	% within paiyei rolo i politiki	18.8%	36.5%	37.8%	7.0%	100.0%	
	% within ti egguyysi exete gia tin ergasia	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	18.8%	36.5%	37.8%	7.0%	100.0%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 26

(Έχετε δουλέψει πριν την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία) με (Ποιος ήταν ο τρόπος πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία)

exete doulepsi prin * o tropos proslipsi sas Crosstabulation

			o tropos proslipsi sas			Total
			me test	me cv	me meso	
exete doulepsi prin	po	Count	143	134	40	317
		% within exete doulepsi prin	45.1%	42.3%	12.6%	100.0%
		% within o tropos proslipsi sas	88.8%	91.8%	43.0%	79.3%
		% of Total	35.8%	33.5%	10.0%	79.3%
	jo	Count	18	12	53	83
		% within exete doulepsi prin	21.7%	14.5%	63.9%	100.0%
		% within o tropos proslipsi sas	11.2%	8.2%	57.0%	20.8%
		% of Total	4.5%	3.0%	13.3%	20.8%
	Total	Count	161	146	93	400
		% within exete doulepsi prin	40.3%	36.5%	23.3%	100.0%
% within o tropos proslipsi sas		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total		40.3%	36.5%	23.3%	100.0%	

ΠΙΝΑΚΑΣ 27

(Έχετε δουλέψει πριν την πρόσληψή σας σε αυτή την εργασία) με (Σκοπεύετε να εργάζεστε αλλού στο μέλλον σας)

exete doulepsi prin * mellon Crosstabulation

			mellon		Total
			po	jo	
exete doulepsi prin	po	Count	168	149	317
		% within exete doulepsi prin	53.0%	47.0%	100.0%
		% within mellon	76.0%	83.2%	79.3%
		% of Total	42.0%	37.3%	79.3%
	jo	Count	53	30	83
		% within exete doulepsi prin	63.9%	36.1%	100.0%
		% within mellon	24.0%	16.8%	20.8%
		% of Total	13.3%	7.5%	20.8%
Total	Count	221	179	400	
	% within exete doulepsi prin	55.3%	44.8%	100.0%	
	% within mellon	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	55.3%	44.8%	100.0%	

5.3. Συζήτηση των αποτελεσμάτων από τους πίνακες μονής εισόδου.

Από τους 400 ερωτηθέντες 122 από αυτούς είναι άντρες και 278 είναι γυναίκες.

Στο δημόσιο τομέα οι περισσότεροι που εργάζονται έχουν τελειώσει το πανεπιστήμιο. Τα τελευταία χρόνια στην Αλβανία έχει αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που φοιτούν στα πανεπιστήμια της χώρας και στο εξωτερικό. Αυτό το φαινόμενο είναι φανερό στο ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Στο δημόσιο τομέα 66,0% έχουν ένα πτυχίο πανεπιστημίου, ενώ πρέπει να τονίζεται ότι αυξήθηκε ο αριθμός των ανθρώπων οι οποίοι έχουν τελειώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Αυτοί αποτελούν 24% και πρέπει να τονίζουμε ότι στο δημόσιο τομέα είναι περισσότεροι από αυτούς που έχουν μόνο δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Όχι μόνο η εκπαίδευση αλλά και η εμπειρία παίζει ένα μεγάλο ρόλο στο δημόσιο τομέα. Είναι πολύ σημαντικό που για περίπου 80% των ερωτηθέντων δεν είναι η πρώτη τους εργασία και μόνο 20% δεν έχουν άλλη προηγούμενη εμπειρία.

Ο σωστός τρόπος για να προσλάβουν κάποιο άτομο στο δημόσιο είναι οι εξετάσεις, όμως για την θέση που έχουν μόνο 40% από αυτούς δώσανε αυτές τις εξετάσεις. 37% των ερωτηθέντων προσεληφθήκαν με το βιογραφικό τους και με μια συνέντευξη και μπορούμε να τονίζουμε ότι 23% από αυτούς προληφθήκαν όχι εξετάζοντας την ικανότητά τους αλλά γνωρίζοντας κάποιο σημαντικό πρόσωπο. Αυτό το γεγονός παίζει ένα μεγάλο ρόλο σε αυτό το τομέα. Ο τρόπος αυτός βλάπτει την Αλβανική Κοινωνία. Με αυτό τον τρόπο έχουμε μια κακή ποιότητα των υπαλλήλων του δημοσίου στην Αλβανία.

Φαίνεται καθαρά ότι μετά από τη πρόσληψη των ατόμων στο δημόσιο δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για αυτούς. 42,5% δεν έχουν εκπαιδευθεί καθόλου και 28,5% έχουν κάνει μια εκπαίδευση μέχρι δύο εβδομάδες και πολλοί λίγοι περισσότερο από δύο εβδομάδες. Φαίνεται ότι στους αλβανικούς διευθυντές του δημοσίου τομέα δεν είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται οι νέοι υπάλληλοι, πράγμα το οποίο είναι πολύ σημαντικό για όλες τις εργασίες.

Η εργασία στο δημόσιο τομέα είναι μια από τις πιο ζητούμενες εργασίες στην Αλβανία. Όμως τα δικαιώματα που έχουν οι υπάλληλοι του δημοσίου στην Αλβανία δεν είναι ίδια με τα δικαιώματα που έχουν οι υπάλληλοι του δημοσίου σε αναπτυγμένες χώρες. Αυτό φαίνεται από το ότι το 33% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν τους πληρώνονται οι διακοπές, οι υπερωρίες, οι αργίες και ούτε η Κυριακή. Ενώ σε πολλούς από αυτούς πληρώνονται τουλάχιστον οι διακοπές και σε ελάχιστους πληρώνεται η εργασία τις αργίες, την Κυριακή και οι υπερωρίες. Επίσης μπορούμε να προσθέτουμε ότι από τις απαντήσεις πού βλέπουμε πολλοί από αυτούς μπορεί και να μην είναι ενημερωμένοι για τα δικαιώματά τους.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι, συγκεκριμένα 58% από τους ερωτηθέντες εργάζονται σε καλές συνθήκες του χώρου εργασίας. Λίγοι από αυτούς δεν είναι ευχαριστημένοι. Μόνο 17% από αυτούς πιστεύουν ότι ο χώρος που εργάζονται δεν είναι καλός. Αλλά σε γενικά σημεία μπορούμε να πούμε ότι σε όλα τα κτήρια του δημοσίου οι χώροι εργασίας είναι σε πολύ καλό επίπεδο και ανακαινισμένοι τα τελευταία χρόνια.

Βλέπουμε ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων που έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, 51% από αυτούς έχουν πολύ καλές σχέσεις και 45% από τους 400 έχουν καλές σχέσεις. Άρα επικρατεί καλό κλίμα στο αλβανικό δημόσιο μεταξύ συναδέλφων. Και μόνο ένα πάρα πολύ μικρό κομμάτι δεν έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους.

Πολύ υπάλληλοι πιστεύουν ότι οι συνάδερφοι τους είναι αρκετά ικανοί για την εργασία που κάνουν. Περίπου 85% από αυτούς έχουν μια θετική γνώμη για τις γνώσεις και την ικανότητα των συναδέρφων τους και μόνο 15% δίνουν μια αρνητική απάντηση για αυτό το θέμα.

Όσο αφορά για την σχέση των υπαλλήλων του δημοσίου με τους διευθυντές τους φαίνεται να είναι καλή για 66% από αυτούς και πολύ καλή για 32% από αυτούς. Άρα σε γενικές γραμμές όλοι θέλουν και έχουν καλές σχέσεις με τους διευθυντές.

Αν και οι υπάλληλοι έχουν καλές σχέσεις με τους διευθυντές η γνώμη τους για την ικανότητα των διευθυντών δεν είναι και τόσο θετική. Οι περισσότεροι από αυτούς πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους δεν είναι ικανός. 75% από τους ερωτηθέντες δίνουν μια αρνητική απάντηση στην ερώτηση αυτή, 16% πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους είναι αρκετά ικανός και μόνο 9% από αυτούς πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους είναι πολύ ικανός. Άρα έχουμε μια βεβαιότητα από τους υπαλλήλους του δημοσίου για τους διευθυντές τους. Αυτό εξηγείται από τον τρόπο επιλογής των διευθυντών στο δημόσιο που αλλάζουν κάθε φορά που αλλάζει και η κυβέρνηση.

Από τους 400 ερωτηθέντες 51% από αυτούς βλέπουν την εργασία τους λίγο κουραστική και 9% από αυτούς δεν την βλέπουν κουραστική. Άρα λίγοι είναι αυτοί που βλέπουν κουραστική την εργασία.

Δεν είναι μόνο τα οικονομικά οφέλη σημαντικότερος σκοπός ενός δημοσίου υπαλλήλου αλλά και οι επαγγελματικές γνώσεις. Επίσης και η καριέρα είναι ένας σημαντικός σκοπός. Μπορούμε να προσθέτουμε ότι υπάρχουν πολλοί από αυτούς οι οποίοι εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι με σκοπό το οικονομικό όφελος αλλά και να κάνουν νέες γνωριμίες που κάνει καλό για την καριέρα τους.

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους γενικά. Περίπου 86% από αυτούς είναι ευχαριστημένοι και μόνο περίπου 14% δεν βρίσκουν ευχαρίστηση στην εργασία που κάνουν.

Όσο αφορά την αξιολόγηση τους οι περισσότεροι πιστεύουν ότι δεν τους αξιολογούν όσο πρέπει φαίνεται καθαρά η αρνητική τους στάση σε αυτό το θέμα. Οι 23,5% πιστεύουν ότι αξιολογούνται ελάχιστα για την εργασία που κάνουν, οι 45% πιστεύουν ότι αξιολογούνται λίγο για την εργασία τους και περίπου 30% πιστεύουν ότι η αξιολόγηση τους είναι σωστή.

Αρκετή ασφάλεια έχουν το 38% από τα 400 άτομα για τη θέση τους επειδή υπάρχει πολιτική σταθερότητα στην Αλβανία. Όμως το 55% από τους ερωτηθέντες δίνουν αρνητική απάντηση αλλά δεν είναι ακόμα σίγουροι εάν θα μπορούν να συνεχίζουν να εργάζονται σε αυτήν την εργασία.

Οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εργάζονται σε μια δεύτερη εργασία. 73% από αυτούς δεν δουλεύουν αλλού και 27% εργάζονται και σε άλλες εργασίες.

Οι περισσότεροι δεν είναι ευχαριστημένοι με το μισθό τους. Περίπου το 50% από αυτούς δεν τους περισσεύει ο μισθός που παίρνουν για τις οικονομικές τους ανάγκες. Μόνο 10% είναι ευχαριστημένοι από το μισθό που παίρνουν.

50% των ερωτηθέντων έχουν δηλώσει ότι δεν έχουν καμία αδυναμία σε σχέση με αυτούς και την εργασία τους. Το 1/3 δηλώνουν ότι η αδυναμία τους είναι το πρόβλημα τους με το ωράριο και συνολικά 18% δηλώνουν ότι η αδυναμία τους είναι στην εφαρμογή των εντολών από τον διευθυντή τους, δεν είναι πολύ κοινωνικοί με τους συναδέλφους κι εμποδίζουν την ροή της εργασίας.

Στο δημόσιο τομέα η πολιτική παίζει ένα σημαντικό ρόλο. Αυτής της άποψης είναι και οι υπάλληλοι του δημοσίου. Το 60% από αυτούς δηλώνουν ότι η πολιτική πεποίθηση παίζει ρόλο στην εργασία τους και επίσης το 40% δηλώνει ότι είναι πάρα πολύ σημαντική.

Μόνο το 20% δηλώνουν ότι η πολιτική πεποίθηση δεν είναι καθόλου σημαντική στο δημόσιο τομέα.

Οι ερωτηθέντες είναι πολύ σκεπτικοί για το μέλλον τους, 55% από αυτούς θέλουν να αλλάξουν αυτή τη θέση που βρίσκονται τώρα και οι 45% από αυτούς πιστεύουν ότι στο μέλλον δεν πρόκειται να αλλάξουν την εργασία τους και θα παραμείνουν σε αυτή τη θέση.

5.4. Συζήτηση των αποτελεσμάτων από τους πίνακες διπλής εισόδου.

Το μεγαλύτερο όφελος από την εργασία για το 53,2% των αντρών είναι το οικονομικό όφελος ενώ περίπου 50% των γυναικών βλέπουν σαν μεγαλύτερο όφελος την βελτίωση της επαγγελματικής ικανότητας.

Από τους υπαλλήλους που πιστεύουν ότι έχουν πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, κανείς από αυτούς δεν πιστεύει ότι οι συνάδελφοι δεν είναι καθόλου ικανοί για την εργασία που κάνουν και μονό το 10% από αυτούς πιστεύουν ότι είναι λίγο

ικανοί για την εργασία που κάνουν ενώ οι υπόλοιποι βλέπουν τους συναδέλφους ικανούς για την εργασία.

Όλοι οι υπάλληλοι που δεν έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους πιστεύουν ότι οι συνάδελφοι τους δεν είναι ικανοί για την εργασία τους.

Όλοι οι υπάλληλοι που δεν έχουν καλές σχέσεις με τους διευθυντές τους, πιστεύουν ότι ο διευθυντής τους δεν είναι ικανός να διευθύνει ενώ και αυτοί που έχουν πολύ καλές σχέσεις με τους διευθυντές τους πιστεύουν και πάλι ότι ο διευθυντής τους δεν είναι καθόλου ικανός.

Αυτοί που πιστεύουν ότι η πολιτική παίζει ρολό στη εργασία τους φαίνεται πως έχουν μια εγγύηση για την εργασία τους.

Από τους υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται για πρώτη φορά σε αυτήν την εργασία οι περισσότεροι θέλουν να βρουν κάτι καλύτερο στο μέλλον.

Οι περισσότεροι από αυτούς που αυτή είναι η πρώτη τους εργασία προσεληφθήκαν σε αυτή τη θέση με ένα μέσο και όχι με ένα τεστ ή κάτι άλλο.

5.5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων από την συνέντευξη

Η μελέτη της εργασιακής νομοθεσίας, που μεταξύ των άλλων συμπεριλαμβάνεται και ο νόμος για την μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων όπως και άλλοι νόμοι που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και εργοληπτών στην δημόσια υπηρεσία είναι πολύ εκφραστικές για την κατανόηση των προβληματισμών αυτών των σχέσεων, δηλαδή των εργασιακών σχέσεων, της πρόσληψης των υπαλλήλων, την υποχρέωση που έχει ο εργοδότης απέναντι στον εργολήπτη και αντίστροφα.

Εννοείται μία νομοθεσία σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιήσει τα αιτήματα και τις υποχρεώσεις των δύο μερών και ταυτόχρονα η εφαρμογή με συνέπεια αυτού του νόμου από τα δύο μέρη θα έκανε τις σχέσεις εργοδότη – εργολήπτη να προχωράνε και να εξελιχθούν προς το καλύτερο. Για την μελέτη μας που έχει να κάνει κυρίως με την κατάσταση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης στην Αλβανία, για την απασχόληση και τα κίνητρα τους στην εργασία όπως και με τις σχέσεις μεταξύ των μερών, στην περίπτωση μας είναι ο εργοδότης και ο εργολήπτης, μας έχουν χρησιμεύσει πολύ καλά και τα ερωτηματολόγια με

τους διάφορους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν δώσει απαντήσεις διαφορετικές και ποικίλες κάνοντας την μελέτη μας να είναι αναλυτική και λεπτομερειακή.

Ο Εργατικός Κώδικας είναι ο βασικός νόμος που βασίζεται όλη η Αλβανική νομοθεσία και στα άρθρα του Συντάγματος τα οποία ρυθμίζουν το δικαίωμα για εργασία του πολίτη στην Αλβανική Δημοκρατία. Ο Εργατικός Κώδικας είναι ο νόμος που ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις για όλους τους εργαζόμενους, αλλά η ειδική νομική βάση για την πρόσληψη, τα δικαιώματα και την απομάκρυνση από την εργασία ή συνταξιοδότηση είναι ο νόμος για την μονιμοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Αλβανική Δημοκρατία. Στην δική μας μελέτη έχουμε μιλήσει και για την περιγραφή του νόμου για την μονιμοποίηση του δημοσίου υπαλλήλου. Παρ'όλο αυτό επαναλαμβάνουμε αναφερόμενοι στην συζήτηση με την διευθύντρια του Τμήματος των Ανθρωπίνων Πόρων στο Υπουργικό Συμβούλιο με την κα. ΕΛΟΝΑ ΧΑΛΑ και ειδικά η νομική βάση της πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων που είναι ο νόμος για την μονιμοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Βάση αυτού του νόμου η κενή ή οι κενές θέσεις που έχει η υπηρεσία δημοσιεύονται στον τύπο. Η δημοσίευση στον τύπο κάνει γνωστές τις ελεύθερες θέσεις εργασίας, περιγράφοντας τη θέση, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που θα έχει ο προσλαμβανόμενος. Μετά, στην δημοσίευση περιγράφεται αναλυτικά η ελεύθερη θέση εργασίας και τα κριτήρια για τον υποψήφιο ή υποψήφιους όπως η εκπαίδευση, προϋπηρεσία, επαγγελματική ειδίκευση, τίτλοι, επιστημονικοί τίτλοι, ξένες γλώσσες, γνώσεις πάνω στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα άλλα προσόντα. Μετά από αυτή την δημόσια δημοσίευση για ελεύθερη θέση εργασίας γνωστοποιείται η προθεσμία, ο χώρος και τα έγγραφα που πρέπει να κατατεθούν.

Οι υποψήφιοι δέχονται καταθέτουν τα δικαιολογητικά την τελευταία προκαθορισμένη ημέρα και ώρα. Σε περίπτωση που ο αριθμός υποψηφίων έχει συμπληρωθεί (περισσότερους από τρεις υποψήφιους για μία θέση εργασίας) τότε ξεκινάει η μελέτη των δικαιολογητικών, σε περίπτωση που αυτός ο αριθμός δεν συμπληρώνεται εντός προθεσμίας, τότε ανακοινώνεται η παράταση προθεσμίας για την αποδοχή των δικαιολογητικών ή γίνεται νέα δημοσίευση με τις απαραίτητες διορθώσεις. Όταν γίνεται νέα δημοσίευση, πρέπει να ληφθεί υπόψη να διορθωθεί κάποιο κριτήριο ακατανόητο ή με δύο νοήματα, κάποιο δικαιολογητικό ακατανόητο ή κάποια άλλη ανακρίβεια. Όταν υποβληθούν τα δικαιολογητικά σύμφωνα με το νόμο και τους κανονισμούς τότε ξεκινάει η μελέτη των δικαιολογητικών και

αφού περάσουν τα δικαιολογητικά για τον κάθε υποψήφιο, τότε επιλέγονται αυτοί οι υποψήφιοι που συμπληρώνουν τα κριτήρια και έχουν καταθέσει κανονικά τα δικαιολογητικά.

Η άλλη φάση είναι αυτή της συνέντευξης στην οποία λαμβάνουν μέρος όλοι οι υποψήφιοι που συμπληρώνουν τα κριτήρια. Αυτή είναι η τελική φάση από τα οποία εκλέγονται τρεις υποψήφιοι που αναγράφονται σε σειρά σύμφωνα με τους βαθμούς που έχουν πάρει.

Ο διευθυντής της υπηρεσίας, που καλύπτει το προσωπικό και τις ανθρώπινες πηγές στο Υπουργικό Συμβούλιο και ο γενικός γραμματέας του Υπουργείου έχουν το δικαίωμα να επιλέγουν τον ένα από τους τρεις πρώτους, ανεξάρτητα από τους βαθμούς που έχουν πάρει. Αυτός είναι ένας κανονικός τρόπος για την πρόσληψη των υπαλλήλων στην εργασία, αλλά αυτό δεν θα πει ότι δεν υπάρχουν και άλλοι τρόποι που πραγματικά είναι αποφυγή από τον νόμο. Τέτοιες είναι οι προσλήψεις στην εργασία από γνωστούς ή συγγενείς. Σε αυτές τις περιπτώσεις και ο διαγωνισμός γίνεται εικονικός γιατί ο υποψήφιος που θα κερδίσει είναι προκαθορισμένος. Συχνά ένας τέτοιος δρόμος με ένα προσύμφωνο και μετά από μία διάρκεια δοκιμής μέχρι ετήσια, ο υποψήφιος που έχει αξιολογηθεί θετικά από τους υπεύθυνους και από τους διευθυντές της υπηρεσίας υποβάλλεται σε ένα διαγωνισμό, όπου πρέπει να γράψει καλά. Σε αυτή την περίπτωση δεν έχουμε να κάνουμε με ένα εικονικό διαγωνισμό αλλά με ένα υποψήφιο που έχει προτεραιότητα σε σύγκριση με τους άλλους, όχι μόνο για την εμπειρία που έχει αποκτήσει κατά την διάρκεια των μηνών ή του χρόνου δοκιμής, αλλά και για την καλή δουλειά και θετικά αποτελέσματα που έχει καταφέρει σε αυτή την διάρκεια.

Ο υποψήφιος ο οποίος προσλαμβάνεται, δηλαδή κερδίζει την θέση εργασίας διαμέσου του διαγωνισμού και επιλογής σύμφωνα με το νόμο έτσι κερδίζει όχι μόνο την θέση εργασίας αλλά και την μονιμότητα του δημοσίου υπαλλήλου.

Ο εργαζόμενος που έχει μονιμοποιηθεί νομικά είναι προστατευμένος. Ο εργοδότης δεν έχει δικαίωμα να τον μετακινήσει από την θέση εργασίας, να τον μεταθέσει σε μία άλλη θέση χαμηλότερη ή σε μία υπηρεσία ενός άλλου νομού. Όμως αρκετές φορές μεταξύ του γραπτού νόμου και της εφαρμογής του υπάρχει ένα μεγάλο εμπόδιο. Σε περιπτώσεις πολιτικών αλλαγών, δηλαδή στις αλλαγές πολιτικών δυνάμεων που κυβερνούν το τόπο πολλές φορές οι υπάλληλοι ανεξάρτητα το αν είναι προστατευμένοι από το νόμο με την μονιμότητα του δημοσίου υπαλλήλου γίνεται λεία των αλλαγών αυτών. Παρ'όλα αυτά, πρέπει να διακρίνονται οι θέσεις εργασίας ή αξιώματα που είναι πολιτικές και αυτές που δεν είναι

τέτοιες αλλά απολαμβάνουν την προστασία του νόμου για την μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Έτσι οι αξιωματούχοι των υπηρεσιών, υπουργός, υφυπουργός, σύμβουλοι, ο Διευθυντής του Υπουργικού Συμβουλίου, ο γραμματέας του υπουργού κτλ. είναι πολιτικές θέσεις που οι κάτοχοι χάνουν μαζί με τις πολιτικές εξουσίες και το κόμμα και το συνδυασμό που αυτοί αντιπροσωπεύουν. Οι άλλοι εργαζόμενοι, αυτοί που δεν έχουν πολιτικές θέσεις, αλλά έχουν την μονιμότητα, κανονικά δεν πρέπει να μετακινηθούν, αλλά συμβαίνει να μετακινούνται. Οι αξιωματούχοι των υπηρεσιών ή αυτοί που ασχολούνται με τις ανθρώπινες πηγές και το προσωπικό, βρίσκουν τρόπους για την απομάκρυνση αυτού του προσωπικού. Αρχικά όταν ένας ή μερικοί υπάλληλοι πρόκειται να απομακρυνθούν από την δουλειά αυτοί παρακολουθούνται μήπως κάνουν κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα. Έτσι η συχνή καθυστέρηση, απομάκρυνση χωρίς άδεια από τον τόπο εργασίας, η μη εκτέλεση των εντολών των ανώτερων τους είναι μερικά από τα δυνατά σημεία για την απομάκρυνση των υπαλλήλων από την δουλειά. Η μη εκτέλεση των εντολών των ανώτερων τους είναι απλώς προσχήματα, γιατί οι αληθινοί λόγοι μπορεί να είναι πολιτικοί ή απλώς θέμα συμπαθειών ή αντιπαθειών ή η αντικατάσταση με ένα άλλο υπάλληλο συγγενή του αξιωματούχου το οποίο στον επαγγελματικό διάλεκτο λέγετε εσωτερικός πόλεμος. Ένας άλλος λόγος για την απομάκρυνση των υπαλλήλων από την εργασία είναι και η περικοπή θέσης εργασίας. Αυτό μπορεί να είναι αληθές για λόγους περικοπών στην οργανική, παροχών, κλπ. Αλλά μπορεί να είναι και εικονικό, απλά για να αποκρίνουν ένα “ανεπιθύμητο” από την εργασία. Σύμφωνα με το νόμο αυτοί που απομακρύνονται για τον λόγω περικοπής θέσης εργασίας έχουν το δικαίωμα να πάρουν το πλήρες μισθό για ένα χρόνο από την απομάκρυνση τους από την εργασία. Οι υπάλληλοι που απολαμβάνουν την προστασία του νόμου για την μονιμότητα του δημοσίου υπάλληλου έχουν το δικαίωμα να προσφύγουν κατά των πειθαρχικών μέτρων που τους έχουν επιβληθεί, όπως για τις παρατηρήσεις, μεταθέσεις ή τις απολύσεις. Το όργανο που αποδέχεται τις προσφυγές των υπαλλήλων που έχουν την μονιμότητα είναι η Επιτροπή της Αστικής Υπηρεσίας. Αυτή η επιτροπή εξετάζει τις προσφυγές των υπαλλήλων και παίρνει τις ανάλογες αποφάσεις. Στην περίπτωση που η Επιτροπή της Αστικής Υπηρεσίας αποφασίζει την επιστροφή του υπαλλήλου στην θέση εργασίας και αυτή η απόφαση δεν εκτελείται από τον διευθυντή της υπηρεσίας, τότε ο υπάλληλος έχει το δικαίωμα να προσφύγει στο

δικαστήριο και στους τρεις βαθμούς του, στο πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και αν δεν δοθεί λύση στο ανώτατο δικαστήριο.

Άνω των 50% είναι γυναίκες. Συνήθως αυτός ο αριθμός φαίνεται ικανοποιητικός αλλά αν το αναλύσουμε προσεκτικά θα προσέξουμε την διάκριση κατά των γυναικών. Στο Υπουργικό Συμβούλιο οι γυναίκες ξεκινάνε με τις χαμηλότερες θέσεις εργασίας μέχρι τις θέσεις ειδικού. Με σπάνιες εξαιρέσεις, υψηλόβαθμοι υπάλληλοι, γενικοί γραμματείς, διευθυντές διευθύνσεων κ.α., είναι άντρες. Δηλαδή οι άντρες είναι στις διευθυντικές θέσεις ενώ οι γυναίκες σε κατώτερες θέσεις.

Δεν μπορεί να συζητηθεί για την νομική υποχρέωση για την συμμετοχή των γυναικών στον μηχανισμό. Συζητείται για μια ηθική υποχρέωση για την πρόσληψη των γυναικών στην εργασία, για την τοποθέτηση τους σε κατευθυντήριες θέσεις και την συμμετοχή τους στην πολιτική, γι' αυτό δεν υπάρχει νόμος αλλά είναι απλώς πρωτοβουλίες διαφόρων οργανώσεων της αστικής κοινωνίας, γυναικείων οργανώσεων είναι αντικείμενο των ίδιων πολιτικών κομμάτων.

Στο μηχανισμό του Υπουργικού Συμβουλίου μπορείς να βρεις μία ποικιλία μισθών σπάνιο για τις άλλες υπηρεσίες. Ο υψηλότερος μισθός είναι στο ύψος 110.000 – 1.200.000 λεκε ενώ, ο χαμηλότερος μισθός φτάνει 29.000 λεκε. Δηλαδή έχουμε μία αποδεκτή διαφορά ένα προς τέσσερα. Εδώ έχουμε υπόψη ότι η σύγκριση γίνεται μεταξύ του μισθού του γενικού γραμματέα και του απλού υπαλλήλου στο μηχανισμό. Συχνά οι αυξήσεις γίνονται μόνο για τους χαμηλόμισθους. Παρ'όλο ότι δεν έχει σχέση με την θέση εργασίας μας αξίζει να σημειωθεί και η αύξηση που έγινε από την τωρινή κυβέρνηση. Σήμερα στην Αλβανία δεν υπάρχει σύνταξη χαμηλότερη των 100 δολαρίων. Η πολιτική των μισθών είναι σε συνεχή μελέτη. Το κράτος έχει υπόψη να αυξήσει συνέχεια τους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων, να κάνει την τοποθέτηση δεικτών σε σχέση με την αύξηση των τιμών και το επίπεδο πληθυσμού.

Σύμφωνα με το νόμο κάθε υπάλληλος της δημόσιας διοίκησης παίρνει ως αρχαιότητα στην υπηρεσία 2% του μισθού μέχρι 25% που είναι και το υψηλότερο ποσό πληρωμένο για την προϋπηρεσία στην εργασία. Με αυτό τον τρόπο ρυθμίζεται το εισόδημα προϋπηρεσίας στην εργασία. Έτσι οι υπάλληλοι που έχουν συμπληρώσει και ξεπεράσει τα 25 χρόνια στην δημόσια διοίκηση περνούν προσαύξηση προϋπηρεσίας το 1/4 του μισθού που έχουν.

Σε σχέση με τις υπερωρίες, τις Κυριακές και τις εορτές, ο νόμος περιλαμβάνει την πληρωμή τους, αλλά προς το παρόν αυτή η πληρωμή ειδικά των υπερωριών είναι πολύ περιορισμένη έως κομμένη. Αυτό έχει συμβεί από το Σεπτέμβριο του 2005 με την εισαγωγή της τωρινής κυβέρνησης. Κυρηγμένη από τον Πρωθυπουργό ως “Κυβέρνηση σε δίαιτα” έχουν μειωθεί δραστικά οι πληρωμές υπερωριών, των αργιών και των εορτών. Αυτό και για το λόγω το ότι η προηγούμενη κυβέρνηση κατά την διάρκεια εξουσίας του έχει κάνει πολλές καταχρήσεις κάνοντας πληρωμές για τις υπερωρίες εκτός κριτηρίων κάνοντας πληρωμές πέντε ή περισσότερους μηνιαίους μισθούς. Αυτό έχει βλάψει το κρατικό προϋπολογισμό, το οποίο έχει επιφέρει την αποκοπή πληρωμών των υπερωριών, των αργιών και των εορτών.

Δεν υπάρχει νομική υποχρέωση όσο αφορά την πρόσληψη στην δουλειά ατόμων με ειδικές ανάγκες. Τουλάχιστον όχι στην δημόσια υπηρεσία και το μηχανισμό του Υπουργικού Συμβουλίου. Αυτή η νομική υποχρέωση υπάρχει για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες για κάθε 25 υπαλλήλους πρέπει να προσλαμβάνουν ένα άτομο με ειδικές ανάγκες. Παρ’όλο που αναγράφεται στο νόμο δεν τηρείται.

Συνέχεια ο μηχανισμός του Υπουργικού Συμβουλίου σε συνεργασία με τις άλλες υπηρεσίες και τις διεθνές οργανώσεις εκτελεί μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων. Εδώ έχουμε υπόψη κυρίως τους νέους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν πολύ ανάγκη για εκπαίδευση. Διάφορες εκπαιδεύσεις κάνουμε εντός της χώρας με την συμμετοχή των λεκτόρων και ειδικών από διεθνείς οργανισμούς, αλλά έχουμε εξίσου και εκπαιδεύσεις στο εξωτερικό τέτοια μπορούμε να πούμε στην Μεγάλη Βρετανία, στην Ιταλία, στην Τουρκία κτλ. Αλλά δεν υπάρχουν εκπαιδεύσεις των νέων υπαλλήλων από την αρχή της εργασίας τους. Οι εκπαιδεύσεις γενικά γίνονται στην διάρκεια της εργασίας.

Ο μέσος όρος ηλικίας των υπαλλήλων στο μηχανισμό του Υπουργικού Συμβουλίου της Αλβανικής Δημοκρατίας είναι 35-40 χρονών. Φυσικά αυτός ο όρος αλλάζει γιατί συνέχεια ο μηχανισμός ανανεώνεται με νέους υπαλλήλους, ενώ οι παλιοί βγαίνουν στην σύνταξη. Η συνταξιοδότηση έχει καθυστερήσει τα τελευταία χρόνια λόγω του νέου νόμου των συντάξεων το οποίο καθορίζει τη συνταξιοδότηση στην ηλικία των 65 χρονών για τους άντρες και 60 χρονών για τις γυναίκες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα και την προσωρινή αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των υπαλλήλων του μηχανισμού του Υπουργικού Συμβουλίου.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μετά από τις τελευταίες παρατηρήσεις και τις αναλύσεις των φαινομένων και προβλημάτων που έχουν παρουσιαστεί σε αυτή την εργασία βγάζουμε το συμπέρασμα ότι στην Δημόσια Διοίκηση της Αλβανία, όσο αναφορά το πρόβλημα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και ειδικά όσο αναφορά την πρόσληψη των υπαλλήλων και την εκπαίδευση του έχουν γίνει επιτυχίες οι οποίες αξίζουν θετικές αξιολογήσεις. Έτσι οι περισσότεροι υπάλληλοι της Δημοσίας Διοίκησης, οι υπάλληλοι των Υπουργείων και των κεντρικών υπηρεσιών έχουν μια τριτοβάθμια εκπαίδευση, πτυχιούχοι στα πανεπιστήμια της χώρας ή στο εξωτερικό. Θετικός παράγοντας είναι ότι το Τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο είναι και το ανώτατο όργανο στη Δημόσια Διοίκηση κάνει την επιλογή των υπαλλήλων και καθορίζει επίσης τα κριτήρια πρόσληψης στην εργασία της Δημόσιας Διοίκησης. Πολλές φορές στα κριτήρια πρόσληψης για μια συγκεκριμένη θέση τονίζεται και το είδος σχολής που πρέπει να έχει ο υποψήφιος υπάλληλος. Έτσι στις πολλές περιπτώσεις καθορίζονται υποψήφιοι που πρέπει να είναι πτυχιούχοι νομικής, οικονομικής, φιλολογικής σχολής ή πολιτικές επιστήμες. Ο καθορισμός μίας τέτοιας αίτησης καθώς και μια αυστηρή στάση έκανε δυνατή την καλή ποιότητα των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης τα τελευταία χρόνια.

Ένας άλλος θετικός παράγοντας που φαίνεται στους υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης είναι ή νέα τους ηλικία.. Η νέα ηλικία σημαίνει άνθρωποι γεμάτο ενέργεια, σχέδια, όνειρα για το μέλλον, τα οποία τα χαρακτηριστικά αυτά φέρνουν νέες ιδέες, για τις οποίες χρειάζεται η Δημόσια Διοίκηση.

Από τις παρατηρήσεις και από την έρευνά μας και από τη συνέντευξη βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του Δημοσίου δουλεύουν σε πολύ καλές συνθήκες και έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και διευθυντές. Οι υπάλληλοι έχουν τα απαραίτητα μέσα στα γραφεία τους όπως υπολογιστές, τηλέφωνα, σύνδεση με Ιντερνετ, κλιματισμό και όλη την άνεση που έχει ένα σύγχρονο γραφείο.

Στην Δημόσια Διοίκηση το σύστημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων φαίνεται να είναι καλά οργανωμένο. Υπάρχει αξιολόγηση με βαθμούς (από 1 μέχρι το 4 όπου το 1 είναι η

τέλεια αξιολόγηση και το 4 η πιο χαμηλή) που γίνεται κάθε έτος για τον υπάλληλο της Δημόσιας Διοίκησης από τον διευθυντή του. Με βάση αυτή την αξιολόγηση αποφασίζεται η μελλοντική του καριέρα.

Εκτός από αυτές τις θετικές αξιολογήσεις, στην διάρκεια των παρατηρήσεων, ερωτηματολογίων και της συνέντευξης που κάναμε με σκοπό την παρούσα εργασία, διαπιστώσαμε μερικά ελαττώματα στην οργάνωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης στην Αλβανία. Αυτά τα ελαττώματα βρίσκονται επίσης και στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, στην πρόσληψη και στην αξιολόγηση των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Δημόσια Διοίκηση είναι ικανοποιημένη μόνο με την εκπαίδευση τους και δεν προσπαθεί αρκετά για περαιτέρω εκπαίδευση.

Ένα άλλο ελάττωμα που διαπιστώσαμε είναι ο τρόπος πρόσληψης του υπάλληλου της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι αλήθεια ότι για την πρόσληψη γίνονται διαγωνισμοί και εξετάσεις από το Τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά μερικές φορές αυτές οι εξετάσεις είναι τυπικές, αφού η τοποθέτηση έγινε πριν από τα στελέχη των Υπουργών ή των άλλων κεντρικών θεσμών. Επίσης οι υπάλληλοι της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι διακατέχουν το καταστατικό του αστικού υπαλλήλου και είναι ασφαλισμένοι από το νόμο πολλές φορές *de facto* δεν είναι ασφαλισμένοι.

Στη Δημόσια Διοίκηση της Αλβανίας η πολιτική παίζει ακόμη ένα μεγάλο και αποφασιστικό ρόλο στη θέση εργασίας των υπαλλήλων καθώς και στην καριέρα τους. Οι υπάλληλοι ή οι διευθυντές τους δεν μπορούν να ξεφύγουν από τις πολιτικές παρεμβάσεις καθώς και οι πολιτικές πεποιθήσεις επηρεάζουν πολύ στην αξιολόγησή τους. Αυτό το ελάττωμα πρέπει να διορθωθεί, εφαρμόζοντας την αποπολιτικοποίηση, όπου οι υπάλληλοι να είναι μόνο επαγγελματίες και όχι μέλη κάποιου πολιτικού κόμματος.

Στο σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης στην Αλβανία παρατηρείται ελάττωμα στο σύστημα πληρωμών. Επίσης παρατηρείται η μη πληρωμή από την Δημόσια Διοίκηση για τους υπαλλήλους που εργάζονται στις υπερωρίες, στις αργίες, τα σαββατοκύριακα κ.α.

Σε αυτή την περίπτωση προτείνουμε την αλλαγή του συστήματος πληρωμών και να επικυρώνονται οι πληρωμές για τις υπερωρίες, τις αργίες, τα σαββατοκύριακα κ.α.

Επίσης διαπιστώνουμε ότι παρόλες τις μεταρρυθμίσεις που έχουν γίνει στο σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης και στις αναθεωρήσεις του νόμου για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, ακόμα δεν έχει επιτευχθεί η διαφάνεια που χρειάζεται σε αυτές τις περιπτώσεις. Όταν

γίνει πιο διαφανής σε τέτοια θέματα, δημοσιεύοντας, όλες τις κενές θέσεις εργασίας που υπάρχουν, νόμιμοι μισθοί και πολλά άλλα θέματα που απασχολούν της διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, θα είχαμε μια επαγγελματική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., 2003. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, University studio press, Θεσσαλονίκη.
- Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., 1997. Επιχειρησιακή επικοινωνία, Art of text, Θεσσαλονίκη.
- Τηλικίδου-Στογιάννη, Ε., 2002. Ερευνα μάρκετινγκ, ΤΕΙ Θεσσαλονίκη.
- Σαρμανιώτης, Χ., 2003. Μάρκετινγκ και ηλεκτρονική υπολογιστές, Σημειώσεις, Α.Τ.Ε.Ι.Θ., Θεσσαλονίκη.
- Llaci, SH., 2002. Management Alb paper, Tirana.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S., 1997. Managing human resources, South-western college publishing, Ohio.
- Το ίδρυμα της εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης, 2005. Ο κατάλογος προγράμματος εκπαίδευσης 2004-2005, Εκδόσεις Σίγμα, Τίρανα.
- Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Η προετοιμασία της Δημόσιας Διοίκησης για το ευρωπαϊκό διοικητικό διάστημα, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 23, Τίρανα.
- Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2006, Σταθεροί θεσμοί για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 26, Τίρανα.
- Το ίδρυμα της εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης, 2003. Ετήσια Αναφορά 2003, Εκδόσεις Σίγμα . Τίρανα.
- Το ίδρυμα της εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης, 2004. Ετήσια Αναφορά 2004, Εκδόσεις Σίγμα . Τίρανα.
- Το ίδρυμα της εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης, 2005. Αξίες, επαγγελματισμός, σταθεροποίηση, Εκδόσεις Σίγμα . Τίρανα.
- Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2003. Ευρωπαϊκές Αρχές για την Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 27. Τίρανα.

Ο οργανισμός για την Συνεργασία και την Οικονομική Ανάπτυξη, 2004. Η βελτίωση των μετρήσεων της πολιτικής από την αξιολόγηση της επίδρασης, Εκδόσεις Σίγμα Αρ. 31. Τίρανα.

Ο νόμος Αρ. 8549, ημερομηνία 11.11.1999 Το καταστατικό του αστικού υπαλλήλου,