

---

## PERFORMANCE AND CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

**Baki Koleci**

University “Haxhi Zeka” Peja Kosovo, [baki.koleci@hotmail.com](mailto:baki.koleci@hotmail.com)

**Redon Koleci**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [redon\\_koleci@hotmail.com](mailto:redon_koleci@hotmail.com)

**Abstract:** Performance measurement has attracted the attention of many researchers in the area of managerial accountability over the last two decades. However, most of them focus on measuring performance only in the private sector. Meanwhile, since several years, especially after the publication of the "New Public Management" doctrine, performance measurement has emerged as an important research priority in the public sector. This does not mean that it has not previously shown interest in the public sector's efficiency problem, but it has been limited in the context of the policy appraisal concept. This concept has functioned more as a tool for assessing public policy delineation and has eventually served to redraft existing policies or practices rather than a system of measurement and performance management of public institutions.

Policy evaluation methodologies are very useful, but they can only be used within a framework that assumes the presence of managerial behavior in the public sector. Where legal laws and regulations serve as a basis for dealing with issues, it is very difficult to it is assumed that efficiency will be a fundamental priority. The concept of governance, recent decades, is closely related to the process of modeling assessment procedures. Governance, as such, generally refers to the tools that serve to direct, control and co-ordinate individuals and organizations, partly autonomous ones, in the name of the interests they contribute to (Lynn, Heinrich and Hill, 1999).

Some of the recent problems in the area of governance include issues of formal control over authoritative decision-makers and decentralization; focusing on powerful interest groups or goals that are difficult to describe (eg "efficiency" and "high credibility"), as well as comparing different governance regimes.

A full description and analysis of the governance model is a prerequisite for further study of performance measurement in public sector activity.

The logic of governance in the public sector is simple: lawmakers create the legal framework, administrators deal with enforcement, and the public pays, at least in theory, enjoys the benefits. Lawmakers are elected to act during a mandate (usually four years), but also the administrators (bureaucrats and civil servants) are nominated and supposed to have a long-term career in implementing policies and legal acts. The latter should serve professionally and implement legal acts adopted by lawmakers, using the maximum of their knowledge. There is still an open discussion on how to evaluate the achievements of civil servants and the policy effectiveness they implement.

Governance is a division of responsibilities, it should serve as a tool that facilitates the continuous improvement of work in the public sector. Only redistribution of formal authority can have little or no effect on the desirable consequences with all the opposing claims expressed by some administrative reformers .

**Keywords:** Managing performance, efficiency, effectiveness of policy evaluation, legislation, quality, productivity, etc.

## PERFORMANCA DHE KARAKTERISTIKAT E MENAXHIMIT NË SEKTORIN PUBLIK

**Baki Koleci**

Universiteti “Haxhi Zeka” Pejë Kosovë, [baki.koleci@hotmail.com](mailto:baki.koleci@hotmail.com)

**Redon Koleci**

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, [redon\\_koleci@hotmail.com](mailto:redon_koleci@hotmail.com)

**Abstrakt:** Matja së përfundimit ka tërhequr vëmendjen e shumë studjuesve të fushës së llogaridhënies menaxheriale gjatë dy dekadave të fundit. Megjithatë pjesa më e madhe e tyre fokusohet në matjen e performancës vetëm në sektorin privat. Ndërkohë, që prej disa vitesh, veçanërisht pas publikimit të doktrinës së, Menaxhimit të Ri Publik”, matja e performancës është shfaqur si prioritet i rëndësishëm kërkimor në sektorin publik. Kjo nuk do të thotë se më parë nuk është treguar interes për problematikën e efikasitetit në sektorin publik, por ajo ka qenë e

kufizuar në kuadrin e konceptit të *vlersimit të politikave*. Ky koncept ka funksionuar më tepër si mjet vlerësimi i përciptimit të politikave publike dhe ka shërbyer eventualisht për riformulimin e politikave apo praktikave ekzistuese sesa si sistem i matjes dhe i menaxhimit të performancës së institucioneve publike.

Metodologjitë e vlerësimit të politikave janë mjaft të dobishme, por ato mund të përdoren vetëm brenda një kuadri, i cili supozon prezencën e sjelljes menaxheriale në sektorin publik. Atje ku ligjet dhe rregullat ligjore shërbejnë si bazë për trajtimin e çështjeve, është mjaft e vështirë të supozohet se efënca do të jetë një prioritet themelor. Koncepti i *qeverisjes*, dekadat e fundit, shihet i lidhur ngushtë me procesin e modelimit të procedurave vlerësuese. Qeverisja, si e tillë, u referohet përgjithësisht mjeteve që shërbejnë për drejtim, kontrollimin dhe koordinimin e individëve dhe të organizatave, pjesërisht ato autonome, në emër të interesave për të cilat ato kontribuojnë (Lynn, Heinrich dhe Hill, 1999).

Disa nga problemet e kohëve të fundit në fushën e qeverisjes përfshijnë çështjet e kontrollit formal mbi vendimarrësit autoritarë dhe decentralizimin; duke u fokusuar te grupet e fuqishme të interesit apo me qëllime që janë të vështira për tu përshkruar (p.sh. “efënca” dhe “besueshmëria e lartë”), si dhe krahasimi i regjimeve të ndryshme të qeverisjes.

Një përshkrim i plotë dhe analiza e e modelit të qeverisjes përbën një parakusht të nevojshëm për studimin e mëtejshëm të matjes së performancës në aktivitetin e sektorit publik.

Logjika e qeverisjes në sektorin publik është e thjeshtë: ligjvënësit krijojnë kuadrin ligjor, administratorët meren me zbatimin, ndërsa publiku paguan, të paktën në teori, gëzon përftimet. Ligjvënësit zgjidhen për të vepruar gjatë një mandate (zakonisht katërvjeçar), administratorët (burokratët dhe nënpunësit civilë), nga ana tjetër, emërohen dhe supozohet të kenë një karrierë afatë gjate në zbatimin e politikave dhe të akteve ligjore. Këta të fundit duhet të shërbejnë profesionalisht dhe të zbatojnë aktet ligjore të miratuara nga ligjvënësit, duke përdorur maksimumin e njohurive të tyre. Mbetet ende një diskutim i hapur mënyra si duhen vlersuar arritjet e nënpunësve civilë dhe ofiçenca e politikave që ata zbatojnë.

Qeverisja është ndarje përgjegjëse, ajo duhet të shërbejë si një mjet që lehtëson përmisimin e vazhdshëm të punës në sektorin publik. Vetëm rishpërndarja e autoritetit formal mund të ketë pak ose aspak efekt në pasojat e dëshirueshme me gjithë pretendimet e kundërta të shprehura nga disa reformatorë administrativë.

**Fjalë kyqe:** Menaxhimi i performanca, efënca, efikasiteti vlersimit të politikave, legjislativi, cilsia, produktivitet, etj.

## HYRJE

Vlerësimi konsiston në dy aspekte, kryesore, të lidhura në mënyrë të ndërsjellët me njëra tjetrën; përdorimin e metodave të ndryshme të monitorimit të pasojave të politikave publike; si dhe aplikimin e disa kriterëve për të përcaktuar kryteret e këtyre pasojave ndaj një individ, grupi shoqëror apo gjithë shoqërisë. Për të vlersuar një politikë mund të përdoren metodat e më poshtme pseudo vlerësimi, vlerësimi formal dhe vlerësimi teorik e vendimor.

**Pseudovlerësimi** përdor metoda deskriptive për të gjeneruar informacione të vlevshme mbi pasoja të caktuara të politikave, por pa vlersuar thelbin e këtyre pasojave. Ky trajtim pranon se diçka matet ashtu siç është dhe shfaqet ndër të tjera, në formën e sistemeve sociale të llogaridhënjes apo auditimit social. Në praktikë përdoren metoda të tilla si dizajnimi eksperimental, pyetësorët, përzgjedhja rastësore dhe teknikat statistikore, me qëllim që të shpjegohet variacioni në pasojat e politikave, nga kundërvështrimi i burimeve të politikave dhe variablave të procesit.

**Vlersimi formal** gjithashtu, përdor metodat descriptive për grmbullimin e informacioneve të nevojshme mbi pasojat e politikave. Megjithatë, ky trajtim vleron pasojat e politikave, duke u bazuar në objektivat e programeve përbërëse të tyre, të shpallura më parë nga politikë-bërësit. Ky model mbështetet në supozimin se qëllimet dhe objektivat e publikuara formalisht prej politikësve dhe administratorëve janë tregues të përshtatshëm të vlerave. Në vlerësimin formal të politikave studiuesit mund të përdorin metodat vlerësimit zhvillues, e procesit të vlerësimit retrospektiv, e vlerësimit eksperimental apo të vlerësimit retrospektiv të pasojave. Në shumicën e rasteve mund të zhvillohen ananilza formative (shqyrtim në kompleks i procesit të politikave publike) dhe additive (përdoren pasi janë zbatuar politikat dhe janë arritur disa nivele të synuara), të cilat plotësojnë njëra-tjetrën.

**Trajtimi teorik-vendimor** përdor metodat deskriptive për të përfutuar informacione të besueshme dhe të dobishme mbi pasojat e politikanëve, të cilat vlerësohen në mënyrë eksplicite nga grupe të ndryshme interesi. Për të zhvilluar këtë analizë, është e domozdoshme të shqyrtohen qëllimet e deklaruara jo vetëm nga politikanët dhe administratorët, por gjithashtu nga individë publikë apo grupe të ndryshme interesi, duke qenë se të gjithë këta marrin pjesë në mënyrë më pak apo më shumë aktive në procesin e politikanëve publike. Ky trajtim si anë të tij më të fortë, ka kapërcimin e shumë mangësive të dy trajtimeve të mëparshme, duke shmangur nënvlerësimin /mbivlerësimin e

informacioneve lidhur me performancën, ndikimin e qëllimeve të performancës dhe konfliktualitetin e objektivave. Në thelb, ky trajtim vendos lidhjen ndërmjet pasojave të politikave dhe vlerave të grupeve të ndryshme të interesit.

### 1. QEVERISJA

Metodologjitë e vlerësimit të politikave janë mjaft të dobishme, por ato mund të përdoren vetëm brenda një kuadri, i cili supozon prezencën e sjelljes menaxheriale në sektorin publik. Atje ku ligjet dhe rregullat ligjore shërbejnë si bazë për trajtimin e çështjeve, është mjaft e vështirë të supozohet se eficienta do të jetë një prioritet themelor. Koncepti i *qeverisjes*, dekadat e fundit, shihet i lidhur ngushtë me procesin e modelimit të procedurave vlerësuese. Qeverisja, si e tillë, u referohet përgjithësisht mjeteve që shërbejnë për drejtim, kontrollimin dhe koordinimin e individëve dhe të organizatave, pjesërisht ato autonome, në emër të interesave për të cilat ato kontribuojnë (Lynn, Heinrich dhe Hill, 1999).

Disa nga problemet e kohëve të fundit në fushën e qeverisjes përfshijnë çështjet e kontrollit formal mbi vendimarrësit autoritarë dhe decentralizimin; duke u fokusuar te grupet e fuqishme të interesit apo me qëllime që janë të vështira për tu përshkruar (p.sh. “eficienta” dhe “besueshmëria e lartë”), si dhe krahasimi i regjimeve të ndryshme të qeverisjes.

Një përshkrim i plotë dhe analiza e e modelit të qeverisjes përbën një parakusht të nevojshëm për studimin e mëtejshëm të matjes së performancës në aktivitetin e sektorit publik.

Logjika e qeverisjes në sektorin publik është e thjeshtë: ligjvënësit krijojnë kuadrin ligjor, administratorët meren me zbatimin, ndërsa publiku paguan, të paktën në teori, gëzon përfitimet. Ligjvënësit zgjidhen për të vepruar gjatë një mandate (zakonisht katërvjeçar), administratorët (burokratët dhe nënpunësit civilë), nga ana tjetër, emërohen dhe supozohet të kenë një karrierë afatë gjate në zbatimin e politikave dhe të akteve ligjore. Këta të fundit duhet të shërbejnë profesionalisht dhe të zbatojnë aktet ligjore të miratuara nga ligjvënësit, duke përdorur maksimumin e njohurive të tyre. Mbetet ende një diskutim i hapur mënyra si duhen vlersuar arritjet e nënpunësve civilë dhe ofiçenca e politikave që ata zbatojnë.

Qeverisja është ndarje përgjegjësie, ajo duhet të shërbejë si një mjet që lehtëson përmisimin e vazhdshëm të punës në sektorin publik. Vetëm rishpërndarja e autoritetit formal mund të ketë pak ose aspak efekt në pasojat e dëshirueshme me gjithë pretendimet e kundërta të shprehura nga disa reformatorë administrativë.

Pavarësisht se si organizohet studimi empirik i qeverisjes, ekziston nevoja për të fokusuar dhe analizuar një tërësi marradhënesh hiarkike, si më poshtë:

- a) Preferencat e qytetarëve, intersa të shprehura në zgjedhjet politike dhe legjislativave.
- b) Preferencat legjislative, strukturat formale dhe proceset e agjensive publike,
- c) Autoriteti formal, struktura dhe menaxhimi i organizatave programeve dhe aktivitetet administrative.
- ç) Organizatat menaxhimi admistrimi dhe teknologjitë në bazë të agjensive publike.
- d) Puna primare dhe rezultatet (aksesi cilësia dhe kostoja e produkteve dhe shërbimeve)
- dh) Rezultatet dhe vlerësimi i grupeve të interesit,
- e) Vlerësimet e grupeve të interesit, reagimet e tyre dhe rikthimi në krye të listës: preferencat dhe interesat politike (Lynn, Henrich dhe Hill 1999).

### 2. TREGUSIT E PERFORMANCËS

Studimet e kohëve të fundit në fushën e refromimit dhe të matjes së performancës në sektorin publik tregojnë për domosdoshmërinë e formulimit të një koncepti menaxherjal strategjik, i cili përcakton role të qarta për çdo element përbërës të sistemit. Me fjalë të tjera është e nevojshme të vendoset një lidhje ndërmjet institucioneve publike dhe treguesve të performancës. Kompliksiteti konceptual i përballjes me formulimin e treguesve të besueshëm të performancës, në veçanti lidhur efektivitetin dhe aspektet bashkëshoqëruese të cilësisë dhe knaqësisë të klientëve është shqyrtuar intezivisht nga studiuesit e dy dekadave të fundit.

Në qendër të reformave bashkohore në sektorin publik qëndron objektivi për të ndarë përgjegjësinë menaxheriale dhe financiare, lidhur me ofrimin e shërbimeve nga qeveria qendrore dhe agjensitë e saj. *Treguesit e performancës* dhe mënyra e ndërtimit të tyre janë aktualisht objekt i diskutimit intensiv për matjen e performancës.

Duke qenë se sektori publik bashkohor zhvillon një gamë të gjërë veprimtarish është pothuajse e pamundur të hartohet një listë e plotë me tregues të përfomancës, që do të kënaqin të gjitha kriteret.

Treguesit e performancës nxjerrin në pah në mënyrë sasiore informacione për produktet shërbimet dhe proceset transformuese. Ato janë mjete, që promovojnë njohje dhe mirë menaxhime përmisjone punën dhe gjithë organzatën dhe gjithmonë janë të lidhura me një qëllim specific apo objektiv. Secili nga treguesit konsiston në një numër dhe njësi matëse psh. (orë, materjal linearë, euro, numri i raporteve, numri i gabimeve etj). Ato mund të tregojnë variantin e një procesi apo shmangje nga specififikimet e planifikuara. Shumica e treguesve të performancës mund të grupohet në kategorit e mëposhtme:

1. Efektiviteti: shkalla në të cilën rezultati i procesit është në përputhje me kërkesat e vendosura (a jemi duke bërë gjëra të duhura ?)
2. Efienca: shkalla me të cilën rezultati i synuar i procesit arrihet me koston minimale të burimeve (a jemi duke i bërë gjërat në mënyrën e duhur?)
3. Cilësia: shkalla në të cilën produkti ose shërbimi kënaq kërkesat dhe pritshmëritë e klientëve
4. Afatet kohore: nëse njësia e punës është kryer siç duhet brenda kohës së caktuar.
5. Produktiviteti: vlera e shtuar nga proceset transformuese, pjestuar me vlerën e punës dhe kapitalit të shpenzuar.
6. Siguria: shëndeti dhe mjedisi i punës së punonjësve në organizatë.

### 3. MENAXHIMI I RI PUBLIK

Lindja e sistemeve të matjes dhe menaxhimit të performancës në sektorin publik, lidhet zakonisht me doktrinën e MRP-së thelbi i së cilës konsiston në zëvendësimin e modeleve tradicionale burokratike të shërbimit publik me një administratë të orientuar nga performance që operon në kushte tregu duke stimuluar kështu konkurrencën ndërmjet produkteve dhe shërbimeve të sponsorizuara nga qeveria. Në realitet, kjo përfshin krimin e stimujve për novacione dhe efienca nga nënpunësit civilë, veçanërisht ata me stazhë të gjatë pune.

Tiparet kryesore të modelit Menaxhimi i ri Publik :

- 1) Fokusim më i madh në rezultatet dhe vlerën e përfituar nga shpenzimet publike,
- 2) Delegimi i autoritetit dhe rrejtja e fleksibilitetit të tij.
- 3) Niveli më i lartë i llogaridhënies dhe kontrolli,
- 4) Orientim nga klienti dhe shërbimi.
- 5) Rritje e kapaciteteve për zhvillimin e strategjive dhe të politikave
- 6) Përfshirje e konkurrencës dhe elementeve të tjera të tregut
- 7) Ndryshim i marrëdhënjëve me nivelet e tjera të qeverisjes.

Me të drejtë mund të shtrohet pyetja nëse MRP-ja sot është identike me atë viteve 1990. Me gjithë karakterin zhvillues dhe vetë natyrën e termit, ajo vazhdon të përdoret si një koncept i përgjithshëm në lidhje me procesin e modernizimit të sektorit publik. Shumica dërmuse e punimeve të publikuara në këtë fushë në realitet ndjekë modelet dhe praktikatat e sektorit të biznesit.

Shumë autorë vërejnë se ndryshimet nga modelet e mëparshme të administrimit publik deri te MRP-ja. Te ky trajtim ndryshimet nuk janë zbatuar vetëm në metodologji (duke hauruar) nga sektori privat, por gjithashtu nga prezantimi i koncepteve strategjike dhe i modeleve të llogaridhënies në administrim publik.

Decentralizimi nënkupton se çdo njësi qeveritare duhet të drejtohet nga një menaxher i cili jep llogari: ai duhet të gjykohe dhe të vlerësohet në përputhje me performancën e tij. Qëllimet dhe objektivat duhet të jenë të përcaktuara qartë dhe të jenë të matshme, në mënyrë që qeveritë të udhëhiqen nga misioni të realizohet ndajra ndërmjet planifikimit strategjik dhe zbatimit operacional. Pra menaxhimi në sektorin publik duhet të rifokusohet nga (procedurat) drejt “rezultateve”. Tipari bazë i modelit MRP mbetet krijimi i një sistemi të matjes në menaxhimit të performancës.

### 4. NDËRTIMI I SISTEMIT TË MATJES TË MENAXHIMIT TË PERFORMANCËS.

Është një detyrë mjaft e vështirë të koceptosh dhe të zbatosh sistemet e menaxhimit të performancës, veçanërisht në vendet në tranzicion siç është rasti i Kosovës dhe i disa vendeve të tjera të Ballkanit Perëndimor. Nuk përbën ndonjë problem të madh thjesht krijimi i një institucioni publik, sfida e vërtetë është të krijosh një institucion efektiv dhe eficient. Në një sistem të paqëndrueshëm shoqëror preceptimet publike ndryshojnë me shpejtësi dhe shpesh krijohen mbi bazën e informacioneve jo të plota. Kjo sjell në vëmendje një problem tjetër, atë të komunikimit efektiv me publikun në tërësi i cili përbën një grup mjaft të rëndësishëm interesi në çdo proces demokratik të diskutimit të politikave publike. Qytetarët, nga ana tjetër, duhet të shohin qeverin më tepër si një ofruese shërbimesh se sa si perqendrimi i pushtetit.

Zbatimi i ligjit dhe ushtrimi i pushtetit duhet të jenë një funksion bazë, i rëndësishëm, qeveritar por qeverisja duhet të luan një rol shumë më të gjërë, i cili reflektohet nepërmjet garantimit të të mirave publike. Atje ku ekziston një treg për të mirat publike fillon dhe konceptimi i ndërtimit të një sistemi të matjes së performancës. Garantimi i një shërbimi të matshëm është një parakusht i domosdoshëm për prezantimin dhe formulimin e një sistemi logjik të menaxhimit të performancës.

Në momentin aktual, në vendet e ballkanit perëndimor përfshirë dhe Kosovën, matja e performancës bazohet kryesisht në metodën klasike të raportimit, sipas kërkesave statutove. Një raportim tipik përbëhet nga pjesa normative dhe pjesa e raportimit financiar vjetor. Ndërsa raportimi financiar përgjegjësisht prezanton të ardhurat dhe

---

shpenzimet e realizuara, krahas me ato të planifikuara në zërat respektiv, ndodh shumë rralë që raportet vjetore të ofrojnë krahasime/lidhje të shumave të shpenzuara me rezultatet e arritura në praktik (performancën) nga departamente të caktuara apo gjithnjë institucionet.

Në këto kushte të informacionit të kufizuar, është vështirë të flitet qoftë edhe për fillesa sistemesh matjeje menaxhimi i performancës, në nivel lokal apo qëndror, të ngjajshme me ato që zbatohen prej gati dy dekadash në SHBA, shumë nga vendet e BE-së etj.

Një çështje tjetër e rëndësishme ka të bëjë me konceptin dhe promovimin e partneritetit publik privat (PPP) në një model në të cilin sektori privat dhe publik bashkëpunojnë më qëllim gjenerimi të vlerave të reja, të shërbimeve dhe të cilësis. Në këtë model, partnerët duhet të jenë komplementar sektori privat mund të ofrojë burime financiare ndërsa sektori publik menaxhon të drejtat licencat etj. Megjithatë për shkak të nivelit jo të lartë të kapaciteve investues në sektorin privat në ekonominë të tranzicionit të Ballkanit Perëndimor, (PPP-ja) ndodhet ende në fazë të hershme zhvillimi. Matje e performancës së shërbimeve të ofruara nëpërmjet (PPP) është mjaft e rëndësishme duke qenë sipërmarrësi privat ndodhen në presionin konstant të publikut. Shteti duhet që jo vetëm të sigurojë një kuadër rregullues dhe mbikqyrje të arsyeshme por së bashku me sipërmarrësit duhet të punojë në mënyrë të qëndrueshme e të zhvilluar, trajtime të reja për matjen e efektivitetit dhe efikasitetit të tyre .

### **KONKLUZIONE**

Ndërtimi i një sistemi të matjes menaxhimit të performancës kërkon zhvillimin e ideve dhe infrastrukturave të reja, të cilat do të adresojnë problemet më të rëndësishme politike në tranzicionin që po vazhdon ende në vendet e Ballkanit Perëndimor. Në këtë kontekst, është thelbësore që elitat përkatëse politike të këtyre vendeve të ndërjegjësohen mbi domosdoshmërinë e hartimit dhe të zbatimit të modeleve të planifikimit strategjik, si në nivel qëndror, ashtu dhe atë lokal. Politikanët dhe qeveritarët, në të dy nivelet, duhet të kuptojnë rëndësinë e deklarimeve të vizionit, të misionit dhe të strategjive. Kalimi nga një model klasik kontrolli, i karakterizuar nga raportimi periodik buxhetor, drejt një sistemi, menaxhimi të performancës, të bazuar në strategjitë, kërkon mbi të gjitha një nryshim në mënyrën e të menduarit, si teorik, ashtu dhe praktik.

Me gjithë nivelin e ndryshëm të reformave në administratën publikë, në vendet e Ballkanit Perëndimor, rajoni vazhdon të jetë larg krijimit të sistemeve të integruara të menaxhimit të performancës. Një vëmendje më e madhe u është kushtuar çështjeve teknike, se si duhet ndëruar sistemi, në vend që punohet për të ndryshuar strukturat sipas një mentaliteti të ri. Rëndësi të veçantë merr komunikimi efektiv brenda vetë administratës publike, si dhe me grupet e tjera të jashtme të interesit. Administratorët publikë dhe ofruesit e shërbimeve duhet të detyrohen, në njëfarë mënyre, të japin shpjegime të qarta mbi vendimet dhe veprimet e tyre.

### **LITERATURA**

- Robins, S.P., DeCenzo, D., (2011) Fundamentals of Management UET Press,  
Deery, S.J., Iverson, R.D., (2005) Bashkëpunimi sindikatë/menaxhimpërparsitë dhe ndikimi në performance organizative Industrial and Labour Relations Review korik 2005 f.588/619.  
Llaci, S., (2006) Bazat e menaxhimit Tiranë