

Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din Republica Moldova

Aurelia ȚEPORDEI,
magistru, doctorand,
Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele Republicii Moldova

SUMMARY

Beginning with the 1st of January 2009 the activity of civil servants from Republic of Moldova is institutionalized by the Law on Public Function and Statute of Civil Servant no. 158-XVI from 4th of July 2008. According to mentioned Law, each civil servant's professional performances shall be evaluated yearly. The organization and evolution process of the assessment procedure is institutionalized by the Regulation on the evaluation of civil servant's professional performances, approved by the Government decision no. 201 from 11th of March 2010.

The normative framework, which brings under the regulation the civil servant's activity, contains a circumstantial definition of the professional performances evaluation process for all categories of civil servants: senior civil servants, management and executive civil servants. The evaluation procedures are different – for senior civil servants is one procedure, for management and executive civil servants – it's another, but both are conceived to create the conditions of a impartial and honest evaluation, which will carry on to the civil servant's career development and to the institutional progress as a whole.

Începând cu 1 ianuarie 2009, activitatea funcționarilor publici din Republica Moldova este reglementată de Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Conform prevederilor Legii menționate, performanțele profesionale ale fiecărui funcționar public sunt evaluate anual. Procesul de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare este reglementat prin Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2010.

Cadrul normativ care reglementează activitatea funcționarului public conține o descriere detaliată a procesului de evaluare a performanțelor profesionale pentru toate categoriile de funcționari publici: de conducere de nivel superior, de conducere, de execuție. Procedurile de evaluare sunt diferite – pentru funcționari publici de conducere de nivel superior este o procedură, pentru cei de conducere și de execuție - altă procedură, dar ambele sunt concepute astfel, încât să creeze premisele pentru o evaluare obiectivă, corectă, care să conducă la dezvoltarea carierei funcționarului public și la dezvoltarea instituțională în general.

Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului constituie una dintre procedurile importante de personal care reprezintă un proces ciclic și se desfășoară în perioada 1 ianuarie - 31 decem-

brie. Acest proces are multiple scopuri și efecte pe termen lung asupra carierei funcționarului public.

În procesul de evaluare se determină *nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și nivelul de manifestare a abilităților profesionale și a caracteristicilor comportamentale* de către funcționarul public, în vederea aprecierii rezultatelor obținute și identificării necesităților de dezvoltare profesională.

Astfel, evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici contribuie la:

- îmbunătățirea performanței organizaționale prin aprecierea performanțelor profesionale individuale și dezvoltarea competențelor profesionale și personale necesare funcționarilor publici;
- corelarea directă dintre activitatea funcționarului public, sarcinile și atribuțiile funcției publice, obiectivele funcționarului public, prioritățile și obiectivele subdiviziunii și/sau autorității publice din care face parte funcționarul public;
- aprecierea obiectivă a performanțelor funcționarilor publici prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele stabile;
- asigurarea unui sistem de management al performanței și îmbunătățire continuă a performanței prin coordonarea și monitorizarea performanțelor la nivel individual, subdiviziune și autoritate publică;
- asigurarea unui sistem de motivare financia-

ră și nonfinanciară a funcționarilor publici care au demonstrat performanță înaltă în activitatea profesională;

- identificarea necesităților de dezvoltare profesională a funcționarilor publici;
- identificarea riscurilor, barierelor și lacunelor în îndeplinirea obiectivelor stabilite în vederea intervenirii la timpul potrivit;
- identificarea lacunelor și problemelor în resursele puse la dispoziția funcționarului public, precum și redistribuirea lor pentru îmbunătățirea performanței acestuia.

Evaluarea este necesară pentru:

- luarea deciziilor manageriale (de promovare, transfer, recalificare etc.);
- cunoașterea de către angajați a modului în care li se percep punctele forte și punctele slabe;
- stabilirea contribuției individuale și a grupului la realizarea obiectivelor autorității publice;
- elaborarea deciziilor de recompensare a activității depuse;
- depistarea necesităților de instruire și perfecționare la nivel de fiecare funcționar public și a subdiviziunilor din cadrul autorității publice;
- asigurarea unui feedback/reacție de răspuns, oferit periodic, dintre conducător și funcționarul public evaluat.

În prezentul articol vom descrie succint procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici de conducere și de execuție.

Procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici de conducere și de execuție este similar, fiind constituit din următoarele etape:

- stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță;
- completarea fișei de evaluare;
- realizarea interviului de evaluare;
- contrasemnarea fișei de evaluare;
- după caz, repetarea procedurii de evaluare;
- după caz, contestarea calificativului de evaluare.

Stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță. Obiectivele reprezintă niște priorități-cheie ale funcționarului public, care urmează a fi realizate într-un termen definit de timp (1 an). Întru realizarea optimă a obiectivelor individuale de către funcționarul public se recomandă stabilirea a 3-5 obiective. Obiectivele sunt stabilite anual de către evaluator (*persoana cu funcție de conducere din cadrul subdiviziunii/autorității publice unde își desfășoară activitatea funcționarul public evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea funcționarului public respectiv*),

în baza prevederilor fișei postului și a Planului de activitate a subdiviziunii/autorității publice pentru anul respectiv, ele trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, flexibile și realiste din punctul de vedere al datelor-limită stabilite:

- *specifice*: caracteristice activităților ce implică exercitarea prerogativelor de putere publică, să fie concrete și bine definite;

- *măsurabile*: să cuprindă o finalitate sau rezultate concrete, care pot fi măsurate în mod cantitativ sau calitativ;

- *realizabile*: să prezinte posibilitatea de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin intermediul resurselor oferite;

- *flexibile*: să fie posibil de revizuit în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității publice și/sau subdiviziunii interioare;

- *realiste*: să reflecte termenele de realizare a sarcinilor și să fie limitate în timp.

Se recomandă ca procesul de stabilire a obiectivelor să fie unul participativ. În acest sens, conducătorul va discuta, în cadrul interviului de evaluare, și va stabili obiectivele împreună cu funcționarul public evaluat. Astfel, se va asigura un nivel de implicare și responsabilitate personală mai mare din partea funcționarului public în vederea realizării optime a obiectivelor stabilite împreună cu evaluatorul. În procesul de stabilire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță, sunt utilizate următoarele documente:

- *Planul de activitate a autorității publice pentru anul respectiv care reiese din Planul de dezvoltare instituțională*;

- *după caz, Strategia de dezvoltare social-economică a localității/raionului*;

- *Planul de activitate a subdiviziunii interioare*;

- *Fișa de post a funcționarului public evaluat*.

În vederea măsurării nivelului de realizare a obiectivelor stabilite, se formulează indicatori de performanță. Indicatorii de performanță analizează cantitativ și calitativ performanța funcționarului public și rezultatele managementului aplicat.

Indicatorii de performanță sunt formulați în baza obiectivelor stabilite, măsurând cantitatea și calitatea activităților desfășurate sau a serviciilor prestate. Nu este o limită în ceea ce privește stabilirea unui număr definit de indicatori de performanță. Important este ca pentru fiecare obiectiv să se stabilească minimum câte un indicator de performanță cantitativ și unul calitativ.

În cazul funcționarilor publici care s-au încadrat într-o funcție publică în cursul anului, obiectivele și indicatorii de performanță se stabilesc în

termen de până la 30 de zile calendaristice de la data numirii în funcția publică.

La stabilirea numărului de obiective și nivelului de complexitate ale acestora, evaluatorul va lua în considerație durata perioadei de activitate de până la implementarea procedurii de evaluare.

Obiectivele individuale de activitate și indicatorii de performanță pentru fiecare funcționar public sunt consemnate într-o fișă specială – Fișă de stabilire a obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță.

Cadrul normativ în vigoare prevede și revizuirea, în anumite cazuri, a obiectivelor individuale de activitate:

a) acțiunile prioritare ale autorității publice și/sau ale subdiviziunii interioare au fost modificate și aceasta a influențat sarcinile și atribuțiile de serviciu ale funcționarului public evaluat;

b) structura organizatorică a autorității/structura subdiviziunii a fost modificată, respectiv a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu ale funcționarului public evaluat;

c) alte cauze, circumstanțe obiective apărute au făcut ca obiectivele stabilite să fie nerealizabile din motive neimputabile funcționarului public evaluat.

Revizuirea obiectivelor individuale de activitate se face timp de până la 30 de zile calendaristice după survenirea situațiilor menționate mai sus. Revizuirea obiectivelor poate avea loc și în urma monitorizării performanței pe parcursul anului. În cazul în care obiectivele sunt revizuite, se stabilesc și noi indicatori de performanță.

Modificările se consemnează într-un proces-verbal semnat și datat de către conducătorul autorității publice, coordonat cu subdiviziunea resurse umane, luat la cunoștință de evaluator și de funcționarul public care urmează să fie evaluat și se anexează la dosarul personal al acestuia.

Completarea fișei de evaluare. Fișa de evaluare reprezintă un document care conține informații privind nivelul de realizare a obiectivelor stabilite la începutul anului (în termeni cantitativi și calitativi), nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare pe parcursul perioadei evaluate și calificativul de evaluare acordat de către evaluator. De asemenea, fișa de evaluare conține informații privind necesitățile de dezvoltare profesională a funcționarului public.

Conform Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, funcționarii publici de conducere sunt apreciați conform criteriilor de evaluare: compe-

tență managerială, competență profesională, activism și spirit de inițiativă, creativitate, eficiență, comunicare și reprezentare, iar funcționarii publici de execuție - conform criteriilor de evaluare: competență profesională, activism și spirit de inițiativă, eficiență, calitate a muncii, lucrul în echipă, comunicare.

În anexa nr.2 la Regulamentul menționat sunt definite criteriile de evaluare, precum și o descriere detaliată privind modalitatea de acordare a punctajului pentru diferite niveluri de manifestare a criteriilor de evaluare în activitatea profesională a funcționarului evaluat.

Fișa de evaluare este completată de către evaluator, în perioada de evaluare - 15 decembrie – 15 februarie.

Menționăm faptul că funcționarul public poate să-și expună comentariile sale cu privire la rezultatele evaluării. În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu rezultatele evaluării, poate să-și expună argumentele/faptele ce confirmă cele expuse.

Desfășurarea interviului de evaluare. *Interviul de evaluare* reprezintă o discuție dintre evaluator și funcționarul public evaluat privind rezultatele evaluării: *reușite, nereușite, probleme și bariere în realizarea obiectivelor stabilite, soluțiile identificate*. De asemenea, în cadrul interviului de evaluare se discută obiectivele pentru anul următor și necesitățile de dezvoltare profesională ale funcționarului public. Interviul de evaluare se desfășoară în perioada de evaluare, dar nu mai târziu de 5 februarie a fiecărui an.

Scopul interviului de evaluare constă în discutarea constructivă a rezultatelor evaluării dintre evaluator și funcționarul public evaluat și a găsi soluții pentru îmbunătățirea performanței. Discuțiile în cadrul interviului de evaluare vizează:

- rezultatele obținute de funcționarul public comparate cu obiectivele stabilite;
- nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare;
- calificativul de evaluare propus de evaluator;
- riscurile și barierele care au influențat performanța funcționarului public;
- comentariile menționate de evaluator în fișa de evaluare;
- obiectivele și indicatorii de performanță pentru următoarea perioadă evaluată;
- necesitățile de dezvoltare profesională.

Funcționarul public are nevoie de opinie/feedback-ul conducătorului său privind aprecierea performanței sale, de aceea evaluatorul trebuie să fie pregătit pentru interviu.

Contrasemnarea fișei de evaluare. O importanță deosebită în procesul de evaluare o are contrasemnarea fișei de evaluare de către contrasemnatar (funcționarul public ierarhic superior evaluatorului sau, după caz, persoana care exercită o funcție de demnitate publică).

Rolul contrasemnatarului este de a verifica corectitudinea aplicării procedurii de evaluare a performanțelor profesionale, de a examina comentariile oferite de către evaluator și funcționarul public evaluat și de a decide asupra:

- *acceptării rezultatelor evaluării/calificativului de evaluare acordat;*

- *repetării procedurii de evaluare a performanțelor funcționarului public respectiv.*

În același timp, contrasemnatarul trebuie să verifice corespunderea nivelului de performanță înregistrată de subdiviziune (sarcini, obiective, acțiuni concrete dacă și cum au fost realizate, în conformitate cu Planul anual de activitate a subdiviziunii/rapoartele de activitate) și aprecierea performanței individuale ale funcționarilor publici din această subdiviziune.

Contrasemnatarul poate decide repetarea procedurii de evaluare a performanțelor funcționarului public în următoarele cazuri:

- a) *aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;*

- b) *procedura și cerințele stabilite de lege și de Regulament nu au fost respectate;*

- c) *comentariile oferite de către funcționarul public evaluat privind dezacordul cu consemnările înscrise în fișa de evaluare sunt argumentate.*

Repetarea procedurii de evaluare. Regulamentul prevede posibilitatea de repetare a procedurii de evaluare, în cazurile menționate mai sus. Decizia referitor la repetarea procedurii de evaluare o poate lua în exclusivitate contrasemnatarul. Astfel, în conformitate cu prevederile pct.78 al Regulamentului, contrasemnatarul poate decide asupra repetării procedurii de evaluare în cazul în care:

- a) *aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;*

De ex.:

- Evaluatorul menționează că funcționarul public evaluat nu a acordat suficientă asistență organizatorică și metodologică membrilor comisiei de concurs pentru ocuparea funcției publice vacante. În același timp, contrasemnatarul are informație despre organizarea ședințelor metodologice, practic, înainte de fiecare etapă a concursului, fapt menționat și apreciat de către membrii comisiei.

- Evaluatorul menționează despre desfășurarea

a 4 seminare de informare a șefilor de subdiviziuni, iar contrasemnatarul are informație despre desfășurarea doar a 3 seminare;

- b) *procedura și cerințele stabilite de lege și de Regulament nu au fost respectate:*

De ex.:

- fișa de evaluare nu a fost completată înainte de interviu;

- nu au fost completate toate compartimentele structurale ale fișei de evaluare;

- informațiile din compartimente au fost incomplete (ex. : nu era indicată ora interviului, nu era apreciat nivelul de îndeplinire a unuiu sau câtorva obiective, nu era apreciat nivelul de manifestare a unuiu sau câtorva criterii de evaluare, nu au fost identificate necesitățile de dezvoltare profesională etc.);

- interviul nu a avut loc;

- fișa de evaluare nu a fost transmisă funcționarului public evaluat cu mai puțin de 3 zile înainte de interviu, astfel că acesta nu a avut timp suficient să se pregătească pentru discuția cu evaluatorul;

- la interviu au mai participat și alte persoane, decât evaluatorul și evaluatul ;

- c) *comentariile oferite de către funcționarul public evaluat privind dezacordul cu consemnările înscrise în fișa de evaluare sînt argumentate:*

De ex.:

Evaluatorul menționează despre îndeplinirea unui obiectiv în proporție de 60 la sută, iar funcționarul public argumentează, prin documente, fapte concrete, realizarea în proporție de 80 la sută.

Evaluatorul decide singur cînd să demareze procedura de evaluare repetată, dar trebuie să țină seama de faptul că pentru întreagă procedură sunt rezervate 20 de zile lucrătoare. Adică, poate să înceapă procedura în cel mult 5 zile lucrătoare de la data luării deciziei respective de către contrasemnatar.

Repetarea procedurii de evaluare presupune desfășurarea tuturor etapelor, precum și respectarea termenelor și anume:

- completarea fișei de reevaluare;

- realizarea interviului de reevaluare;

- definitivarea fișei de reevaluare;

- contrasemnarea fișei de reevaluare.

Menționăm faptul că contrasemnatarul poate decide o singură dată repetarea procedurii de evaluare.

Contestarea calificativului de evaluare. În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu calificativul acordat, atunci el are dreptul să conteste rezultatele evaluării, dacă prezintă dovezi și

argumente plauzibile. Regulamentul prevede mai multe niveluri de contestate a rezultatelor evaluării, până la adresarea în instanța de contencios administrativ.

În conformitate cu prevederile pct.85 al Regulamentului, funcționarul public care nu este de acord cu rezultatul evaluării, poate să îl conteste la conducătorul autorității publice.

Calificativul de evaluare poate fi contestat:

a) după repetarea procedurii de evaluare;

b) după procedura de evaluare în cazul în care:

- funcționarul public evaluat nu este de acord cu calificativul de evaluare, a argumentat despre acest lucru în fișa de evaluare, dar contrasemnatarul nu a dispus repetarea procedurii de evaluare;
- nu există contrasemnatar pentru funcționarul public evaluat, în condițiile pct. 76 al Regulamentului și deci nu poate fi dispusă repetarea procedurii de evaluare.

În aceste cazuri, funcționarul public va depune, în scris, o contestație către conducătorul autorității în care va solicita examinarea rezultatului evaluării. Este foarte important ca funcționarul public să se adreseze conducătorului autorității în scris, nu oral. Temei pentru demararea procedurii de contestare va fi contestația scrisă, în care se va conține motivul întemeiat al solicitării de contestare.

Examinarea contestației se efectuează de către conducătorul autorității publice, evaluator, contrasemnatar, funcționarul public evaluat și un colaborator al subdiviziunii resurse umane. Conducătorul autorității publice va emite un act administrativ prin care va pronunța decizia finală.

În situația în care nu există contrasemnatar, conform pct. 87 din Regulament, la solicitarea funcționarului public, conducătorul autorității publice va constitui un grup de contestare format din:

- conducătorul autorității publice;
- evaluator;
- funcționarul public evaluat;
- colaborator al subdiviziunii resurse umane;
- funcționari, activitatea cărora are tangențe cu activitatea funcționarului evaluat.

Grupul de contestare va examina fișa de evaluare, fișa de reevaluare, alte documente relevante procedurii de evaluare anexate de către evaluator și/sau funcționarul public evaluat. De asemenea, membrii grupului de contestare pot solicita atât de la evaluator, cât și de la funcționarul public evaluat, și alte documente relevante procedurii de evaluare.

Examinarea poate fi efectuată individual de către fiecare membru al grupului, dar discuția referi-

tor la examinarea rezultatului se va face în cadrul unei ședințe a grupului. Rezultatul examinării contestației se consemnează într-un proces-verbal, semnat de către fiecare membru al grupului de contestare. În cazul în care unii membri ai grupului au o altă părere decât majoritatea membrilor grupului, atunci ei pot să anexeze părerea lor separată la procesul-verbal.

Decizia finală aparține conducătorului autorității publice. În baza propunerilor membrilor grupului de contestare, acesta va emite un act administrativ, în care va fi expus rezultatul examinării contestației depuse. Rezultatul contestației se va aduce la cunoștința funcționarului public solicitant în scris. La etapa respectivă decizia conducătorului autorității este definitivă.

Funcționarul public poate să se adreseze în instanța de contencios administrativ în cazul în care nu este mulțumit de modul de soluționare a contestației de către grupul de contestare.

O importanță deosebită în procesul de evaluare o are monitorizarea performanței funcționarului public - activitate realizată continuu de către evaluator care are scopul de a identifica progresul înregistrat de către funcționarul public din subordine în realizarea obiectivelor stabilite și exercitarea atribuțiilor de serviciu, de a identifica posibilele probleme sau bariere în activitatea acestora pentru a interveni la timp și în mod optim.

Procesul de monitorizare a performanței funcționarilor publici nu este reglementat în Regulament, astfel nu este o acțiune obligatorie din partea conducătorilor. Dar luând în considerație avantajele și beneficiile acestui proces, se recomandă ca performanța funcționarilor publici din subordine să fie monitorizată.

În cazul în care are loc doar evaluarea anuală, fără acțiuni de monitorizare, procedura de evaluare va fi una formală și va avea mai multe efecte negative decât pozitive. Evaluatorul trebuie să dispună de date și fapte pentru a argumenta calificativul de evaluare acordat, iar fără monitorizare acest lucru este foarte dificil, mai ales dacă evaluatorul are mulți funcționari publici în subordine.

În rezultatul evaluării funcționarului public, evaluatorul, în baza punctajului acumulat, acordă unul dintre cele patru calificative de evaluare: foarte bine, bine, satisfăcător, nesatisfăcător.

Rezultatele evaluării anuale a performanțelor profesionale ale funcționarului public se iau în considerare la luarea deciziilor cu privire la:

a) conferirea unui grad de calificare superior;

b) promovarea într-o funcție publică superioară;
c) avansarea sau menținerea în trepte de salari-
zare;

d) destituirea din funcția publică.

a) *Conferirea unui grad de calificare superior.* În conformitate cu prevederile Legii nr. 158-XVI, art. 33, pct. 3, conferirea gradului de calificare imediat superior se face dacă funcționarul public a obținut, cel puțin, calificativul de evaluare „bine” la 3 evaluări ale performanțelor profesionale sau în cazul îndeplinirii unor misiuni de importanță deosebită sau obținerii calificativului de evaluare „foarte bine” la ultimele 2 evaluări ale performanțelor profesionale (pct.4).

Dacă funcționarul public a întrunit condițiile menționate, conducătorul autorității publice are obligația, conform legii, să-i confere gradul de calificare superior.

b) *Promovarea într-o funcție publică superioară.* În conformitate cu prevederile Legii nr. 158-XVI, art. 45, pct.4, funcționarul public poate fi promovat într-o funcție publică superioară dacă a obținut în urma evaluării performanțelor profesionale calificativul „foarte bine” la ultima evaluare sau calificativul „bine” la ultimele 2 evaluări.

Chiar dacă funcționarul public a întrunit condițiile menționate, promovarea într-o funcție publică superioară poate fi aplicată doar dacă există posibilitatea de promovare într-o funcție publică

superioară.

c) *Trecerea funcționarului public într-o treaptă de salarizare superioară.* În conformitate cu prevederile Legii nr.158-XVI, art.46, trecerea funcționarului public într-o treaptă de salarizare superioară se efectuează succesiv, cu condiția obținerii la evaluarea performanțelor profesionale, cel puțin, a calificativului de evaluare „bine”. În cazul obținerii la evaluarea performanțelor profesionale a calificativului „satisfăcător”, funcționarul public rămâne în aceeași treaptă de salarizare.

Dacă funcționarul public a întrunit condițiile menționate, conducătorul autorității publice are obligația de a trece funcționarul public într-o treaptă de salarizare superioară sau de a-l menține în aceeași treaptă de salarizare, conform legii.

d) *Destituirea din funcția publică.* În conformitate cu prevederile Legii nr.158-XVI, art. 64, pct. (d), destituirea din funcția publică poate avea loc în cazul în care funcționarul public a demonstrat incompetență profesională stabilită în urma obținerii calificativului de evaluare „nesatisfăcător” la evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale funcționarului public.

Dacă funcționarul public a obținut calificativul de evaluare „nesatisfăcător”, conducătorul autorității publice are obligația de a destitui funcționarul public din funcție, conform legii.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și funcționarul public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232, 2008, art. 840).
2. Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public”, anexa nr.8 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 145-147/780 din 13.08.2010).
3. Levința-Perciun Elena, Gheorghița Tamara, Țepordei Aurelia, Shundi Ansi, Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, Ghid metodic, Chișinău, 2010.

Prezentat: 8 septembrie 2011.

E-mail: aurelia_țepordei@yahoo.com