
METHODS OF EVALUATION OF PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN HEALTH INSTITUTIONS

Mitko Ivanovski

Clinical Hospital Acibadem Sistina, Skopje, Macedonia, mitko_ivanovski@live.com

Lidija Naumovska

European University, Skopje, Macedonia

Abstract: Evaluating employee performance is a process in which employee contributions are evaluated for the achievement of organizational goals, over a period of time. A performance or performance is considered as a measurable result achieved in the organization, employee behavior or some personal characteristics that are necessary for the performance of a certain activity within a certain time period.

Performance evaluation is a particularly important element for the efficient operation of health organizations, where it is very difficult to determine the basic dimensions of the work. For this purpose, several indicators are used, which are in fact universal, but are nevertheless specific for health organizations. They are: quality, quantity, time limit for which the work is completed, costs incurred, the need for control or instruction (independence of performance) and between personal impact, absenteeism, delay, personal appearance, cultural behavior, adherence to privacy, gossip, etc.

Keywords: assessment, performance, health institutions

НАЧИНИ НА ЕВАЛУАЦИЈА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЗДРАВСТВЕНИ ИНСТИТУЦИИ

Митко Ивановски

Ацибадем Систина, Скопје, Македонија, mitko_ivanovski@live.com

Лидија Наумовска

Европски Универзитет, Скопје, Македонија, lidija.naumovska@eurm.edu.mk

Апстракт: Оценување на перформансите на вработените претставува процес во кој се оценува придонесот на вработените за остварување на организациските цели, во некој временски период. Како перформанса или учинок се смета некој мерлив резултат кој е остварен во организацијата, однесувањето на вработениот или некои лични карактеристики, кој се неопходни за извршување на некоја одредена активност, во определен временски период.

Оценување на перформансите е особено важен елемент за ефикасно работење на здравствените организации, каде што е многу тешко да се одредат основните димензии на работата. За таа цел се користат неколку индикатори, кои се всушност универзални, но се сепак и специфични за здравствените организации. Тие се: квалитет, квантитет, временски рок за кој е завршена работата, трошоци кои се направени при тоа, потреба за контрола или инструктажа (самостојност на изведбата) и меѓу персонално влијание, отсуства од работа, доцнење, личен изглед, културно однесување, придржување кон приватност, озборување и др.

Клучни зборови: оценување, перформанси, здравствени институции

ВОВЕД

Да се оценува, значи да се собираат информации за резултатот од трудот, за однесувањето на работа, да се анализираат тие информации, да се идентификуваат критериумите и показателите за оценка, за да се поддржи повратната спрега со вработените. Суштината на оценувањето се состои од мерење и оценување на резултатите и начините по кои луѓето го постигнале тоа, за да се создадат услови за развивање на праведно наградување.

Ние сите добиваме оценки уште од мали. Пофалбата на мајката е оценка за поведение на детето. Покасно не оценуваат во училиште, не санкционираат ако сме лоши. И кога веќе сме зрели луѓе и почнуваме да создаваме блага, од кои што зависи суштествувањето на целото општество, се крши веригата за оценка на резултатите, однесувањето и потенцијалот. Засега оценувањето на работата на луѓето во нашите фирми е формална и не придонесува за развој и стимулирање на трудот. Таквото оценувања го ограничува правото

на луѓето да добиваат награда според достоинството, правото да бидат различни (а не еднакви) по резултатите кои ги постигнуваат, по својот потенцијал и вкупното однесување на работа.

1. МЕРЕЊЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Оваа управувачка функција има поразително силен ефект врз исполнувањето на целите на менаџмент на човечки ресурси и целите на организацијата. Најважен елемент при тоа е **праведноста** на оценувањето и наградувањето.

Во оценувањето на перформансата би требало да се земат во предвид следниве работи: (како работникот ја извршува работата), резултатите (колку добро ги извршил работните задачи). Некои резултати се мерливи. Информации ги мерат прецизноста, брзината и бројот на процесирани дејствија. Меѓутоа, во многу видови на институции, во кои спаѓаат и здравствените, не е возможно резултатите да бидат точно измерени. Исто така, мерењето само на резултатите од работата не даваат комплетна слика, дури можат и да ја намалат мотивираноста и задоволството на вработените. Однесувањата на вработените можат да покажат, дали лошите резултати се одраз на неадекватните вештини на вработените, недостаток на труд или лоши услови на работа. Покрај резултатите, се мери однесувањето на личноста, како и карактеристиките на личноста.²⁷

2. ВИДОВИ ПЕРФОРМАНСИ

Постојат три вида на перформанси: лични карактеристики на вработениот, неговото однесување во организацијата и постигнатите резултати.

2.1. Оценување на лични карактеристики на вработениот

Системот за оценување ги третира способностите и другите карактеристики на вработените, способноста за донесување одлуки, лојалноста, вештина на комуницирање, степен на иницијативност. Комбинациите на овие величини се огромни, пр. човек може да биде лојален, но ако не е доволно способен да ја заврши работата, ќе добие малку бодови за тоа, или ако нема иницијатива, може да е вреден но никогаш нема да му паднат толку добри идеи.²⁸

Оценка на личните карактеристики има и неколку слабости:

1. Оценувањето на база на личните карактеристики, не мора да е валидно, зошто во одредени ситуации човекот не сака да си ги покаже личните карактеристики и неговото однесување е различно од очекуваното.

2. Личните карактеристики тешко се оценуваат и различно се третираат од оценувачите, кои од своја страна си имаат сопствени ставови за вредности. Тоа може да доведе до губење на довербата во оценувачите.

3. Оценката некогаш не може да предизвика промена во однесувањето, на пр. ако некому му кажете дека е срамежлив, тој преку ноќ нема да стане не срамежлив.

4. Личните карактеристики многу тешко се менуваат, треба долг период и добра волја да се изменат, но можеби во некои случаи некои слабости можат да станат предности.

Кога се прави оценување на карактеристики, менаџерите ги оценуваат вработените во поглед на личните карактеристики важни за извршување на работата, како на пр. вештини, способности кои се потребни за извршување на соодветната работа.²⁹

Бидејќи овој вид оценување се фокусира на врз релативно познати човечки карактеристики што се менуваат само во подолг период, вработените можат малку да сторат да го променат тоа. Слабите страни на оценувањето на карактеристики се во тоа дека менаџерите треба да ги применат само кога можат да покажат дека оценетите карактеристики се прецизни и важни показатели на извршената работа.

За поголемиот дел од луѓето, оценувањето е многу важно. Доколку процесот на оценување не се сфати сериозно, може да има последици; пад на мотивот за работа и пад на продуктивноста. Доколку недостасува праведност во процесот на оценувањето, се крши врската помеѓу перформансата и евалуацијата. Степенот на доверба помеѓу вработените и нивните претпоставени исто така влијае врз

²⁷ Meyer, Herbert, директор на заедничката служба за кадровски истражувања, General Electric Company, New York, New York, 2001

²⁸ Наумовска Лидија, Менаџмент на човечки ресурси, ЕУРМ, Скопје, 2008, стр. 189

²⁹ Bratton J, Gold J: *Human Resource Management: theory and practice*. New York: Palgrave MacMillan; 2003

дизајнот на системите за оценување на перформансата. Комбинацијата на повратната информација од изминати оценувања и цели за идната оценка можат да бидат моќен мотиватор.

2.2. Оценување на однесувањето

Преку оценување на однесувањето, менаџерите оценуваат како работниците ја извршуваат својата работа. Со оценување на карактеристиките се покажува *какви* се работниците, а со оценување на однесувањето се покажува што *прават* тие. На пример, социјалниот работник како се однесува кога работи со клиентите, дали ги гледа во очи, дали искажува симпатија кога се тие вознемирени, дали ги упатува кон советување во заедницата. Тоа укажува *како* работникот ја врши својата работа. Во едукативните установи на пример, не е важно само на кој начин се подучуваат студентите, туку и како се подучуваат или пак кои методи ги користат професорите за да се научи материјалот.

Оценувањето на однесувањето има предност со тоа што им дава на вработените јасни информации за она што го прават, дали е добро или лошо и како тие можат да ја подобрат својата работа, бидејќи за вработените е полесно да го сменат однесувањето, отколку своите лични карактеристики. Однесувањето на вработените, често оди кон подобрување, после дадените забелешки.

2.3. Оценување на резултатите

За некои работни места, *како* луѓето ја извршуваат работата не е толку важно, колку што е, *што* постигнуваат со тоа, односно какви се резултатите од работата. Со оценување на резултатите менаџерот точно ја оценува работата. Менаџерот, соодветно користи оценување на резултатите од работата, бидејќи не е важно како вработените се однесуваат при извршување на активностите, сè додека ја исполнуваат нормата за работа (број прегледи, број на операции и др.), и ги задоволуваат клиентите.³⁰

Со оценување на резултатите се мерат резултатите, без оглед како се однесува вработениот, некогаш поагресивно однесување носи подобри резултати отколку мирното. Тешко е ако резултатите се немерливи, па тогаш се комбинираат сите три перформанси.

2.4. Индикатори за мерење на перформансата на вработени во здравствени организации

Квантитет: Индикатор за мерење на перформансите во здравствените организации може да биде бројот на прегледи или операции кои ги спроведуваат докторите, сестрите и помошниот персонал. Секогаш треба да се внимава квантитетот да не го загрози квалитетот на работата, бидејќи пациентите имаат различни здравствени нарушувања и потребно е различно време на посветеност на еден пациент.

Квалитет: Перформансите на извршените услуги може да се оценуваат преку фид бекот на пациентите, односно да се измерат оперативните зафати кои се извршени без дополнителни компликации.

Навременост: Брзината на извршената работа претставува уште еден индикатор кој треба да се користи со претпазливост. Во услужните дејности, во кои спаѓа и здравството, услужување пациенти без чекање за медицински прегледи или операции е добар пример за навременост.

Ефикасност на трошоците: Цената на извршената услуга е важен елемент во одредување на перформансите на вработениот. Во секој момент треба ад се има контрола над трошоците, кои секако не треба да го оштетат пациентот. Во здравствените организации обично има вработено менаџери кои се одговорни за економкото работење на здравствената институција, набавка на сите материјални средства со кои се учествува во лекувањето на пациентот, цените на набавените производи, квалитетот на истите, роковите итн., во кои спаѓаат (медицински ракаваици, шприцеви, медицински инструменти, апарати и опрема, средства за одржување хигиена, лекови и др.).³¹

Отсуства од работа, доцнење: Овие перформанси влегуваат во категорија, однесување на вработениот. Оваа категорија на однесување не само што го загрозува однесувањето на вработениот кој доцни или не доаѓа на работа, туку го загрозува работењето на целиот тим, кој е многуброен и последиците се големи за перформансите за сите вработени. Доколку, на пример работат четворица доктори на оперативни зафати и едниот отсуствува, за да се исполни ефикасноста на здравствената институција, останатите доктори ќе ги распределат пациентите меѓу себе. Со тоа, тие ќе се соочат со прекумерна работа со што би можел да страда квалитетот на услугата кои тие го нудат.

Креативност: Обично креативноста многу тешко може да се измери, но во многу чувствителни ситуации кога докторот треба да донесе некоја важна одлука за пациентот, би се ценело ако одлуката покрај тоа што ќе биде донесена од искуство и со знаење, ќе се искористи некоја креативна идеја.

³⁰ Atkins, P. Mardeen, Marshall, Brenda Stevenson, and Javalgi, Rajshekhar G. (1996), Happy employees lead to loyal patients, *Journal of Health Care Marketing* 16, 4, 14-23.

³¹ Fassel, Diane (2003). Building better performance, *Health Forum Journal* 46, 2, 44-45.

Исто така, креативните решенија се корисни во другиот ешалон на вработени, со кои би се подобрила услугата кон клиентите, а особено би било корисно ако таквите креативни решенија можат да се измерат. На пример, правењето на распореди или уредувањето на клиниките, естетика, чистота, списанија и др.³²

Придржување кон приватност: Овој метод на мерење на перформансите важи за сите економски ентитети заради чување на плановите и тајните на работа, осособено е чувствителна за здравствените организации, каде треба да се чува приватноста на пациентот.

Озборувања и други лични навики (small talking): Озборувањето, како и некои лични навики на вработените можат да го нарушат квалитетот на работните односи, да создадат несигурност, да предизвикаат мобинг или едноставно да го одвлечат вниманието на вработените со што ќе се намали концентрацијата на вработениот и ќе се намали квалитетот на услугата.

Ваквите однесувања треба да бидат дефинирани во работниот кодекс на компанијата, односно во здравствената организација и да бидат навремено санкционирани. Сето ова може да придонесе да настанат негативни импликации во работењето на институцијата.

Личен изглед: Повеќето луѓе го знаат кодексот на пристоен изглед и облекување, но секогаш има едно или повеќе лица кои несоодветно се облекуваат. Примерите за несоодветен изглед, треба да бидат формулирани и објаснети. Нормите за личниот изглед треба да бидат строго почитувани особено во болниците, каде што е општо познат кодексот на облекување на медицинскиот персонал и секоја отстапка од овој кодекс, треба да биде санкционирана и соодветно оценета за однесување на вработениот. Доколку докторот или сестрата не се облечени во бела униформа (или друга дефинирана боја на униформата), пациентот може да создаде мислење за несериозност на персоналот.

Тимска оценка: Кај овој метод, се бара од сите членови на тимот, меѓусебно да се оценат, со сите перформанси за резултати, однесување и лични карактеристики. Овој пристап претпоставува дека целите на тимот како и придонесот на секој член, се јасно дефинирани. Тимската оценка во здравствените институции, најчесто се применува помеѓу докторите кои преку ваквиот тип на оценување можат да ги соочат евентуалните слабости во изведбата и со нивно подобрување можат значително да ги унапредат тимските резултати.³³

3. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА ЗДРАВСТВЕНИОТ СИСТЕМ ВО ПОГЛЕД НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Здравствениот систем е екстремно комплексен. Вработените во здравствените институции не треба да бидат третирани од аспект на трошоци, бидејќи тие се јадрото околу кое се се организира целокупната активност. За разлика од многу други професии и гранки во стопанството, човечкиот фактор сепак го има истото значење како и пред 2000 години, иако во современата медицина технолошката опрема има голема улога во дијагностицирање на болестите. Системот на оцenuвање и нагардување треба да бидат во функција на зајакнување на јадрото од човечкиот фактор.

Некои здравствени работници (доктори и сестри) се само – вработени и дејствуваат во риватниот сектор, додека некои се вработени во државни здравствени организации. Некои доктори работат под колективни договори, а некои, не. Тие се разликуваат и по нивото на едукација. За некои работни места во здравството е потребна само универзитетска диплома, додека за други е потребна специјализација, магистрирање или докторат.

Една од важните разлики кај здравствените професии е што едни се финансирани од јавни финансиски програми, други преку здравствени фондови и капитации, а трети преку директно плаќање на услугите од страна на пациентите.³⁴

Здравството претставува индустрија исклучиво базирана на луѓето. Постојат мноштво процедури за справување со пациентите, што вклучуваат прегледи, подготовка за медицински третмани, медицински процедури, медикаменти, исхрана и др.

Покрај евалуацијата на работењето на здравствените работници, важно е како тие ја гледаат својата работа (како хумана или како начин за заработување). Искуствата на пациентите се еден од важните

³² Eastaugh S: **Hospital nurse productivity**. *Journal of Health Care Finance* 2002, **29**(1):14-22

³³ Nakala David, (februar 19, 2008), *16 Ways to measure employee performance*. Prezemeno na 29 juni 2012, od <http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/>

³⁴ Health Force Ontario. *Health Human Resources Toolkit*. Prezemeno na 29 juni 2012, od http://www.healthforceontario.ca/upload/en/whatishfo/hhr%20toolkit_june%202012.pdf

фактори за евалуација на докторите и медицинскиот персонал, тие се сведоци за тоа дали вработените се задоволни или несреќни од работата.

Во една анкета спроведена во канадските болници, многу пациенти кои биле на лечење во болниците, се пожалиле дека за време на прегледот, компјутерите го еродираат вчувството на пациентот дека е згрижен, бидејќи докторите дел од времето на прегледот гледаат во мониторот на својот компјутер, без да зборуваат со пациентот. За жал, министерствата и фондовите им налагаат на докторите да ги внесуваат сите податоци, а им го ограничуваат времето за преглед на пациентот.

ЗАКЛУЧОК

Перформансите на вработените, преку идејата да се подобри успехот на организацијата преку поврзување на вработените со пациентите, треба да ја нагласат и важноста на пациентите, особено во се повеќе механизирани и компјутеризирани работни места.

Здравствената индустрија во САД се повеќе расте во обем и претставува 17% од БДП. Како резултат на зголемената побарувачка на здравствени услуги и релативниот дефицит на професионални здравствени работници, работата на болниците се усложнува. Овој проблем предизвикува здравствените менаџери да се соочат со комплексната врска помеѓу вработување и задржување на квалитетни доктори и медицински сестри за квалитетна нега на пациентите. Оваа ситуација е особено акутна на пазарот за труд на медицински сестри, каде постои глобален недостаток на работна сила³⁵. Некои подобрувања во квалитетот на услугата се вршат со современа технологија и инфраструктура, најдраматичните подобрувања може да се постигнат преку самите луѓе, како најважен потенцијал во здравствениот бизнис. Затоа правилното оценување и наградување на медицинските професионалци, потпомогнато со финансиско и нефинансиско наградување е клучот за успех на здравствените институции, бидејќи само задоволни вработени можат да понудат квалитетна здравствена услуга.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Atkins, P. Mardeen, Marshall, Brenda Stevenson, and Javalgi, Rajshekhar G. (1996), Happy employees lead to loyal patients, *Journal of Health Care Marketing* 16, 4, 14-23.
- [2] Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice*. (4th.ed.). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- [3] Bakker A, Killmer C, Siegrist J, Schaufeli W: **Effort-reward imbalance and burnout among nurses.** *Journal of Advanced Nursing* 2000, **31**(4):884.
- [4] Eastaugh S: **Hospital nurse productivity.** *Journal of Health Care Finance* 2002, **29**(1):14-22
- [5] Fahad Al-Mailam, Faten (2005), The effect of nursing care on overall patient satisfaction and its predictive value on return-to-provider behavior: A survey study, *Quality Management in Health Care* 14, 2, 116
- [6] Fassel, Diane (2003). Building better performance, *Health Forum Journal* 46, 2, 44-45.
- [7] Hakala David, (februar 19, 2008), *16 Ways to measure employee performance*. Prezemenoto na 29 juni 2012, od <http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/>
- [8] Health Force Ontario. Health Human Resources Toolkit. Prezemenoto na 29 juni 2012, od http://www.healthforceontario.ca/upload/en/whatishfo/hhr%20toolkit_june%202029.pdf
- [9] Наумовска Лидија, Менаџмент на човечки ресурси, ЕУРМ, Скопје, 2008, стр. 189

³⁵ Fahad Al-Mailam, Faten (2005), The effect of nursing care on overall patient satisfaction and its predictive value on return-to-provider behavior: A survey study, *Quality Management in Health Care* 14, 2, 116-120