

Sustavi samoprocjene i procjene rada pojedinca u zdravstvu

Petra Burić, Rahela Orlandini

*Klinički bolnički centar Split, Klinika za interne bolesti, Klinički odjel za reumatologiju i imunologiju,
Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel zdravstvenih studija*

Uvod

Rad kao temeljna ljudska djelatnost ima višestruko značenje u životu pojedinca: on je izvor ekonomske egzistencije, društvenog statusa i prestiža i ima veliku ulogu u razvoju identiteta pojedinca, njegova samopoštovanja i uvjerenja o vlastitoj vrijednosti.

Rad također ostvaruje socijalnu funkciju, jer omogućuje socijalnu interakciju, uspostavu i razvijanje prijateljstva. U velikoj mjeri on je izvor statusa pojedinca u društvu. Konačno, rad ima i važnu psihološku funkciju – izvor je identiteta pojedinca, njegova samopoštovanja i uvjerenja o vlastitoj vrijednosti, a za neke pojedince može biti i izvor samoostvarenja, stanja u kojem pojedinac postiže harmonijsko ispunjenje svojih kreativnih potencijala.

Kvaliteta radnog života pojedinca ovisi o tome u kojem stupnju karakteristike njegova posla i radnog okruženja omogućuju ostvarenje predhodno navedenih funkcija (Šverko, 1991). Procjena individualnog rada predstavlja najvažniju etapu procesa karijere. Ona može uvjetovati da se putanja napredovanja dotičnog kandidata nastavi, prekine ili promjeni (Šverno i Galić, 2009).

Rad u zdravstvenom sektoru pripada uslužnoj djelatnosti, te je njegovo procjenjivanje puno složenije i kompleksnije u odnosu na klasične proizvodne sektore. Konačni učinak zdravstvene usluge prema korisnicima rezultat je multidisciplinarnog pristupa koji uključuje rad više pojedinaca, i to onih koji vrše temeljnu zdravstvenu djelatnost (doktori, medicinske sestre, bolničari, laboranti, inženjeri radiologije...), kao i onih koji obavljaju popratne uslužne djelatnosti u zdravstvu (npr. bolnički menadžeri, pravnici, elektrotehničari, informatičari, nutricionisti, socijalni radnici...).

Procjena rada pojedinca

Karakteristike i sadržaj procjene rada pojedinca

Ocjene radnog učinka su ključne za efektivno poslovanje i evaluaciju zaposlenika. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti predstavlja kamen temeljac menadžmenta ljudskih resursa. One pomažu razvoju individualnosti, poboljšanju djelovanja organizacije i poslovnog planiranja. Formalne procjene radnog učinka ocjenjuje njegov nadređeni i obično se obavljaju jednom godišnje.

Sveobuhvatno godišnje ocjenjivanje može se odnositi na evaluaciju rada timova, radnih grupa ili čak cijelih organizacijskih jedinica ili procesa i omogućuju upravni nadzor nad standardima, ciljevima, te raspodjelom odgovornosti i dužnosti. Ono također pomaže pri određivanju individualnih potreba za usavršavanjem, planiranju plaća, te predstavlja važan izvor podataka za uspješno ekonomsko planiranje, motivaciju osoblja i poboljšanje odnosa između uprave i zaposlenika.

Procjene rada pojedinca se u globalu mogu provesti sintetički ili analitički.

Sintetičko procjenjivanje sastoji se od formiranja opće vrijednosti zaposlenog na poslu, na temelju općeg dojma, isključivo jednom sveobuhvatnom ocjenom, dok analitičko procjenjivanje polazi od dekompozicije opće vrijednosti zaposlenog na poslu na segmente, u kojoj se svaki segment ocjenjuje posebno, i njihovim ukupnim zbrajanjem dobiva se konačna ocjena, te je u praksi ima široku primjenu (Buble, 2006.).

Da bi procjena rada opravdala svoju primjenu, ona nužno mora udovoljiti zahtjevima valjanosti, vjernosti i objektivnosti. Te osobine mogu bitno utjecati na tipične i konstantne pogreške nadređenog – procjenitelja, od kojih su najčešće:

1. halo efekt – utjecaj općeg dojma ili ocjene jedne osobine na ocjenu drugih osobina kod istog zaposlenika;

2. logičke pogreške – slično ili jednako procjenjivanje prividno ili stvarno povezane, srodne ili ovisne osobine;
3. pogreške kontrasta – procjenjivanje procjenitelja obrnuto od sebe u nekim osobinama;
4. pogreške blizine – pojava da se slične osobine koje su na listi prostorno jedna blizu druge procjenjuju istom ili sličnom ocjenom;
5. pogreške blagosti – primjena blažih kriterija procjenjivanja od uobičajenih;
6. pogreške strogosti – primjena strožih kriterija procjenjivanja od uobičajenih;
7. pogreške centralne tendencije – pojava pretjerane uporabe srednjih vrijednosti mjerne skale.

Postoje različiti načini ublažavanja, pa čak i eliminacije tih pogrešaka, ali ni to ne osigurava potpunu točnost procjenitelja. U motiviranosti procjenitelja odnosno u njegovom htijenju, a ne u njegovim mogućnostima se nalazi krive procjene rada. Stoga je za postizanje što veće točnosti procjenjivanja potrebno stvoriti visok stupanj motivacije. To se postiže:

- ako se procjenjivanju od samog početka pridoda ozbiljno značenje;
- ako se zaposleni detaljno upoznaju s ciljem, svrhom i prednostima sustavnog procjenjivanja da bi se time izbjegao ili umanjio otpor prema procjenjivanju i prema onima koji će to obavljati;
- ako se što veći broj zaposlenih uključi u procjenjivanje;
- ako se točno odrede područja i kriteriji primjene rezultata procjenjivanja i donesene odredbe dosljedno i osjetno provode (Lučev-Singer, 1965).

Razlozi za procjenu rada pojedinca

Evaluiranje rada zaposlenih je potrebno iz više razloga, odnosno dobijeni podaci o uspjehu zaposlenog mogu se koristiti u različite svrhe

(<http://bs.scribd.com/doc/53328711/12/Evaluacija-rada-zaposlenih>):

- za obavljanje kontrole utvrđenih procesa rada,
- kao osnova za utvrđivanje materijalnog nagrađivanja, napredovanja ili nekih olakšica ili pak otpuštanja,
- mjerenje uspjeha na poslu djeluje motivacijski na zaposlene,
- praćenje uspjeha zaposlenog je jedan od pokazatelja validnosti postupka selekcije kadrova koja je poduzeta,
- rješavanje kadrovskih problema premještanja radnika na radno mjesto koje je adekvatnije njegovim sposobnostima,
- procjene uspješnosti omogućavaju planiranje razvoja karijere pojedinca i donošenje relevantnih odluka u tom sektoru,
- podaci o uspjehu zaposlenih služe kao osnova za planiranje i procjenu efikasnosti obučavanja, odnosno sugeriraju koja znanja i vještine zaposleni treba da posjeduju,
- na osnovu povratnih informacija o svom radu, pomažu zaposlenom da planira napredovanje i
- za postizanje opće organizacijske sposobnosti i ostvarenja strateških ciljeva poduzeća.

Sustavi procjene rada pojedinca

Vrednovanje rezultata radnika u proizvodnji razmjerno je lako, dok je to znatno teže za neproizvodne (uslužne) djelatnosti, čije rezultate mogu prepoznati tek stručnjaci pojedinih specijalnosti.

Treba imati u vidu i novije tendencije u vrednovanju rada kao što su sustavi potpune kontrole kvalitete kao što je TQM ili standardi ISO 9000 što imaju veliki utjecaj na odnose u gospodarskim djelatnostima, s tendencijom primjene i u negospodarskim djelatnostima (<http://www.poslovniforum.hr/management/>).

Postoje različiti načini provođenja ocjenjivanja radnog učinka, a razmišljanja o najučinkovitijem načinu se s vremenom mijenjaju. Ocjenjivanje učinka bilo kojeg tipa je uspješno ako se pravilno provodi, još je bolje ako je cijeli proces ocjenjivanja razumljivo objašnjen ljudima na koje se odnosi, te ako se ti ljudi slažu s time.

Proces ocjenjivanja pruža osnovu za razvoj i motivaciju, tako da bi organizacije trebale njegovati osjećaj da opetovana ocjenjivanja predstavljaju pozitivne mogućnosti, u vidu poboljšanja vlastog rada pojedinca i sustava u cjelosti. U svrhu procjene rada razvijene su mnoge metode koje se mogu svrstati u tri temeljne grupe, a to su (Buble, 2006.):

1. sustavi procjenjivanja osobina zaposlenika,
2. sustavi procjenjivanja učinka rada zaposlenika,
3. sustavi ocjenjivanja menadžera.

Sustavi procjenjivanja osobina zaposlenika

Kao i što im naziv govori ovi su sustavi usmjereni na procjenu inicijative, mogućnosti prosuđivanja, stava prema poslu, spremnost prihvatanja odgovornosti, prilagodljivost zaposlenika, itd., a manje na njihov učinak. Ovi se sustavi najčešće primjenjuju prilikom rasporeda na radna mjesta, pri određivanju plaća i drugih oblika kompezacija. Najznačajniji sustavi procjene osobina zaposlenika su (Buble, 2006.):

1. metode rangiranja:
 - a) metode običnog rangiranja,
 - b) metode grupnog rangiranja i
 - c) metode usporedbe u parovima,
2. metode obavezatnog izbora,
3. metode skale sudova i
4. metode slobodnog izbora.

Sustavi procjenjivanja učinka rada zaposlenika

Sustavi procjenjivanja učinka rada zaposlenika su orijentirani na procjenjivanje učinka zaposlenika bilo po količini, kvaliteti, troškovima, rokovima i dr. Oni se ne bave pitanjem kakav je zaposlenik, već kako on radi – je li uspješan ili nije. Najvažniji sustavi su:

1. sustavni pristup,
2. metoda kvalifikacije,
3. Ciba - Geigy metoda i
4. B + F program.

Ovi se sustavi primjenjuju prilikom rasporeda, promocije i democije, i prilikom određivanja plaća i drugih oblika kompenzacija. Svrha im je utvrditi u čemu zaposlenici eventualno nisu učinkoviti, te ih učiniti učinkovitijima u izvršavanju njihovih zadataka (Buble, 2006.).

Sustavni pristup

U sustavnom pristupu struktura poduzeća se rasčlanjuje na svoje elemente (podsustave), od kojih je radno mjesto predmet primarnog promatranja. Sustavno gledano ono ima svoj ulaz (input), unutrašnju strukturu i izlaz (output), iz čega se izvodi prva definicija radnog učinka, po kojoj output predstavlja učinak rada. Za određivanje pojma učinka sustavni pristup prihvaća tri osnovna kriterija.

1. kvantitetu (utrošak vremena, rokove, itd.),
2. kvalitetu,
3. ekonomičnost zajedničkog djelovanja elemenata strukture radnog mjesta.

Prema tome, učinak radnika može se ocjeniti kao ukupni učinak sustava rada uzimajući u obzir navedene kriterije (Buble, 2006.).

Metoda kvalifikacije

Metoda kvalifikacije se svodi na utvrđivanje odgovora na četiri temeljna pitanja i to:

1. Što radi ocjenjivani zaposlenik?

2. Kako ocjenjivani zaposlnik obavlja poslove koji su mu dodjeljeni?
3. Kako se u promatranoj situaciji očituje učinak zaposlenog?
4. Koji se postupci mogu predvidjeti i poduzeti za poboljšanje radnog učinka i za korekturu stvarnih pogrešaka?

Odgovor na prva tri pitanja predstavlja deskriptivni aspekt, dok odgovor na četvrto pitanje ima karakter normativnog aspekta (Buble, 2006.).

Ciba-Geigy metoda

Ciba-Geigy metoda polazi od toga da ljudski radni učinak ima presudno značenje za ostvarenje ciljeva svakog poduzeća. Stoga poduzeće mora težiti za tim da zaposlenici na odgovarajući način upotrijebe svoje sposobnosti i sklonosti, mora ih se poticati na samorazvijanje i poboljšanje radnog učinka, podupirati njihov individualni razvoj i stručno napredovanje, te priznati radni učinak zaposlenih i adekvatno ga nagraditi. Ocjenjivanje radnog učinka provodi se odgovorima na ova pitanja:

1. Što ocjenjivani zaposlenik radi?
2. Što on treba postići?
3. Što je postigao?
4. Zašto takav radni učinak?
5. Kakav je on?
6. Što treba činiti?
7. Što on misli o tome?

Bitno je istaknuti da ova metoda ne daje podjednaku važnost svim navedenim pitanjima. Njihova važnost ovisi o tome da li ocjena radnog učinka služi kao osnova za nagrađivanje ili kao sredstvo vođenja (Buble, 2006.).

B + F program (Bewertungs - und Forderungsprogramm)

B + F program – program vrednovanja i unapređivanja polazi od toga da vrednovanje učinka služi postizanju ciljeva poduzeća i zadovoljavanju potreba zaposlenih, pa stoga nije dovoljno samo ocjenjivati ostvareni učinak, već treba i unapređivati sposobnosti zaposlenih.

Primjenom ovog programa utvrđuje se:

1. smjer napredovanja pojedinca;
2. koji pojedinac nije zadovoljen u svojim ambicijama, kao i oni koji su zadovoljeni;
3. djelatnost izvršene selekcije i obuke kadrova, a i metoda koje se u toj selekciji i obuci koriste;
4. popis postojećih talenata koji će služiti pri planiranju kadrova.

Ovaj program mora biti jasan pri čemu je bit jasnoće u tome da zaposlenik može sam sebi odgovoriti na pitanja:

1. Kako se ocjenjuje moj radni učinak?
2. Što se od mene očekuje?

Postupak procjene rada B+F programa je isti za sve zaposlene, a jasnoća sustava postiže se na taj način da se ciljevi koje pojedinac treba postići tako opišu da on zna po kojim će se kriterijima mjeriti njegov učinak (Buble, 2006.).

Sustavi ocjenjivanja menadžera

Iako sve navedene metode mogu koristiti i za procjenu rada menadžera ipak treba istaknuti metodu analize puta kao specifičnu metodu tog procjenjivanja. Ova metoda polazi od slabosti upravljanja pomoću ciljeva, te u želji da te slabosti eliminira, gradi nov pristup ocjenjivanju rada menadžmenta. Metoda upravljanja pomoću ciljeva polazi isključivo od ocjene stupnja ostvarenja postavljenog cilja, pri čemu je ne interesira način kako je taj cilj dostignut (Buble, 2006.).

Sustavi poboljšanja rada

Procjenjivanje rada pojedinca rezultira činjenicom da kod pojedinca njegov rad odstupa od traženih performansi zaposlenika. To odstupanje ima svog odraza na efikasnost rada, pa stoga postoji potreba da se ta odstupanja lociraju, utvrde njihovi uzroci, te predvide i poduzmu odgovarajuće mjere za poboljšanje rada koje dovode do pronalaženja tih uzroka odstupanja. To su najčešće (Buble, 2006.):

1. zaposlenici - kod zaposlenika u prvom slučaju radi se o tome da oni ne posjeduju radne sposobnosti koje bi bile potrebne za efikasno obavljanje posla. U drugom slučaju zaposlenici ne ostvaruju očekivane efekte iako posjeduju radne sposobnosti;
2. posao - razlozi mogu biti brojni, kao što su pretjerana zahtjevnost posla, nejasna definiranost posla, podložnost posla stalnim promjenama, monotonost posla, itd;
3. oprema - strojevi, uređaji, postrojenja, alati, pribor, laboratorijska oprema, itd;
4. materijali - deficitarnost pojedinih, ili čak svih materijala, nesinkroniziranost njihova pritjecanja na radna mjesta, neadekvatna kvaliteta prispjelih materijala, zakašnjenja u isporukama, itd;
5. metode rada – ukoliko je izabrana neadekvatna metoda, tada će insistiranje na njenom poštivanju voditi stalnom odstupanju od traženih performansi;
6. uvjeti rada – mikroklimatski uvjeti, atmosferski tlak, buka, vibracije, zračenje, vlažnost, plinovi, para, aerosoli, biološke štetnosti, prljavština, opterećenja (energetska, senzorna, psihička) i opasnost od nesreća na poslu;
7. menadžment – posljedica svojim odnosima prema zaposlenicima i njihovim udruženjima (sindikatu), neadekvatna poslovna politika, posebno politika ljudskih resursa, neadekvatnom organizacijom rada, neefikasnim informiranjem zaposlenih, itd.

Samoprocjena rada pojedinca

Pojam samoprocjene

Neprestano preispitivanje tijekom rada jesmo li usmjereni prema ostvarivanju unaprijed postavljenih ciljeva predstavlja samoprocjenu. Time sebi dajemo povratnu informaciju o vlastitim postupcima i njihovim rezultatima. Što je složenija struktura postupaka koje poduzimamo, ishodi su neizvjesniji i višeznačniji i teže je procijeniti približavamo li se postavljenim ciljevima. Vjerojatno svatko od nas preispituje svoj rad, ali obično je riječ o samoprocjenama koje su provocirane nekim događajem ili situacijom. Informacije do kojih dođemo na taj način samo su nam djelomično iskoristive za daljnji rad i uglavnom nam omogućavaju samo da uspostavimo emocionalni odnosno subjektivni odnos prema onome što radimo.

Samoprocjena rada

Razvoj tehnologije i dostupnost informacija koje postaju dostupnije široj javnosti, predstavlja sve veće izazove za kompetitivnost na radnom mjestu. S ciljem poboljšanja kompetitivnosti mnogi se zaposlenici redovno podvrgavaju samoprocjeni i usporedbi s pojedincima iz vlastitog privatnog i poslovnog okruženja. Na taj način mogu identificirati moguća područja vlastitog unaprjeđenja, te radom na njima napredovati, ili barem sačuvati stečene pozicije. To dakako ne znači pretjerivanje s različitim testovima i provjerama koji postaju sami sebi svrhom, već redovno sagledavanje i analiziranje vlastitih snaga i slabosti, te identificiranje korištenja vlastitih potencijala kako bi se prevladale utvrđene slabosti (Buljan, 2012.).

Samoprocjena se vrši na temelju brižljive, poštene i realistične samoanalize. Svi prikupljeni podaci se koriste kao vrijedan izvor informacija za prepoznavanje vlastitih prednosti, nedostataka i mogućnosti. Samoprocjena je trajna, kontinuirana aktivnost.

Ovo se može realizirati na način da se izradi osobna misija i vizija i definiraju vlastite vrijednosti i ciljevi. Ispunjavanje ovog koraka trebalo bi pomoći da osoba odredi smjer u

karijeri koji je najbliži njenim osobnim vrijednostima i ciljevima, na način da točno definira ono što je pokreće i motivira. Prilikom donošenja samoprocjene pojedinac mora sagledati i vlastite osobne interese, vrijednosti, znanja i vještine, odgovarajuće radno okruženje, te ostale elemente osobnog razvoja koje želi ostvariti s obzirom na uvjete iz okoline (Rosenberg McKay, 2013.).

Prednost realne procjene vlastitih sposobnosti u odnosu na posao je u tome što može pomoći pojedincu da izbjegne greške koje mogu utjecati na cjelokupan kontinuitet razvoja karijere. To je subjektivni, emocionalni proces koji se kreće u rasponu od osjećaja učinkovitosti i poštovanja, pa sve do osjećaja krajnje neadekvatnosti kao osobe.

Samoprocjenu rada vrše svi zaposlenici osobnim uvidom u plan vlastitog rada i njegovom realizacijom, te ocjenom vlastitog zadovoljstva obavljenim poslom u usporedbi sa stvarnim radnim učinkom.

O tome koliko zaposlenik pravilno ocjenjuje svoj rad ovisi o karakteru, emocijama i odnosu s okolinom. Samoprocjena počiva na samopoznavanju. Na nju utječe i vlastito uspoređivanje s procjenama rada drugih zaposlenika. Razvija se iz percepcije osobe o svojim postignućima, osobito u međuljudskim odnosima. Subjektivna procjena iznimno je važna za vlastiti rad jer mnogo više nego drugi oblici procjenjivanja uključuje emocionalni odnos prema vlastitom radu, odnosno omogućuje nam dosegnuti procjenu zadovoljstva vlastitim radom i napredovanjem. To je moguće stoga što ljudi imaju izvrsnu sposobnost opažanja vlastitih psihičkih procesa korištenjem introspektivnog uvida u vlastito doživljavanje i ponašanje. Osim opisane subjektivne samoprocjene rada, samoprocjena može biti i objektivna. Ona je najčešće uključena u strukturirani stručni (savjetodavni, psihoedukacijski ili drugi) postupak i često je, iako ne i uvijek, posredna.

Svrha samoprocjene jest:

1. uočiti vlastite prednosti (snage) u aktivnostima koje izvodimo,

2. uočiti vlastite nedostatke (slabosti), odnosno prepoznati prostor za osobnim ili skupnim napredovanjem,
3. uočiti vlastite mogućnosti i ograničenja.

Svrhu samoprocjene potrebno je odvojiti od cilja zbog kojega započinjemo s ovim postupcima. Cilj samoprocjene očituje se u potrebi poboljšanja radne efikasnosti i kvalitete rada. Svrha samoprocjene očituje se u potrebi da dođemo do informacija i spoznaje o tome vode li nas naši postupci do željenog cilja i jesmo li ostvarili želje, planove i htijenja povezana s ciljevima rada koje smo sebi postavili ili su nam postavljeni od strane drugih osoba. Prema tome, samoprocjena je ispravljački mehanizam u radu i vodi nas kroz vlastiti rad do cilja (Brlas, 2010).

Opis metoda za samoprocjenu rada

Samoprocjena rada je postupak koji svaki subjekt provodi samostalno s ciljem da utvrdi svoje ili tuđe postignuće, želje, planove i htijenja prema kriterijima kojima je poučen ili ih je postavio sam sebi. Iako su u taj postupak ponekad uključeni elementi subjektivne procjene, ipak je postupak u prvome redu strukturiran s ciljem da bude što objektivniji. Kvalitativnu i kvantitativnu evaluacijsku analizu samoprocjene rada vršimo pomoću slijedećih metoda (Brlas, 2010):

1. grafička skala procjene

U strukturalnom smislu ove metode radi se o dužini (crti) na čijim su krajevima napisane ekstremne vrijednosne kategorije promatrane osobine ili stanja, a zadatak je onoga koji procjenjuje da na toj dužini odredi mjesto za koje se njemu čini da najbolje odgovara promatranoj osobini ili stanju. Iskazuje se grafičkom skalom brojčano.

npr. brojčano od 1 do 5 odgovorn na pitanje: "Opća procjena mogega zadovoljstva suradnjom s kolegama?", gdje brojčana oznaka 1 odgovara tvrdnji: "Nisam uopće zadovoljn(a)", a brojčana oznaka 5 odgovara tvrdnji u potpunosti sam zadovoljn(a)."

Prednost je ove metode u tome što procjenjivač može vrlo jednostavno, samo označavanjem mjesta na dužini, dati svoju procjenu i što se ta procjena može brojčano izraziti i kvantificirati. Nedostatak je taj što je ovakav oblik procjenjivanja subjektivan i što označena veličina ovisi o mnogim, pa čak i slučajnim čimbenicima.

2. pitanja višestrukog izbora

Ovaj tip pitanja omogućuje onome čija se procjena traži izbor između više ponuđenih alternativa.

npr. odgovar na sljedeće pitanje: "Neuspjeh u postizanju zadanih ciljeva ometa me u daljnjemu radu?"

a) u potpunosti

b) samo djelomično

c) uopće ne

Prednost je ovakvih pitanja u tome što onaj tko konstruira instrument može ograničiti moguće odgovore s obzirom na područje interesa, ali je ograničavanje odgovora unutar samo nekoliko alternativa ujedno i ograničenje za one procjenjivače koji bi željeli dati opširniji odgovor ili procjenu.

3. Pitanja s afirmirajućim i negirajućim odgovorima

U ovakvim se metoama procjenama od procjenjivača očekuje da se odredi prema pojedinoj tvrdnji, ali ne i da je vrednuje. Ispod ovakvih su tvrdnji upisana slova T i N, a procjenjivač samo treba jednostavno zaokružiti slovo T ako se s tvrdnjom slaže, odnosno slovo N ako se s njom ne slaže.

npr. pitanja s afirmirajućim i negirajućim odgovorima: "Smatram kako bolje rezultate u radu postižem kada radim sam(a) nego kada radim u timu."

T

N

4. Pitanja otvorenog tipa

Pitanja otvorenog tipa ostavljaju mogućnost davanja opsežnijih odgovora onima kojima su pitanja s referentnim okvirom „preuska“ za svu raznolikost procjena koje oni mogu dati. U ovakvim se pitanjima procjenjivaču omogućuje da slijedom sadržaja pitanja napiše (ili izreče) što god misli i o tome želi napisati.

npr. pitanja otvorenog tipa: "U radu me najviše ometa(ju)":

Prilikom konstrukcije pitanja potrebno je voditi računa o: (Brlas, 2010)

- redoslijedu pitanja, i to na način da se započne s jednostavnijim pitanjima kako procjenjivač ne bi odmah na početku ispunjavanja instrumenta zastao i kako bi se senzibilizirao za procjenjivanje, pa možda i naučio kako odgovarati na pitanja (pogotovo ako nema prethodna iskustva o tome), tako da zahtjevnija pitanja treba ostaviti za kraj,
- grupiranju pitanja u pojedine smislene kategorije i cjeline, i to na način da se pitanja koja se odnose na isto područje procjene grupiraju,
- tome da slijed pitanja bude što sličniji slijedu koji bi ta pitanja imala i u uobičajenom razgovoru o istoj temi i
- tome da pitanja ne pobude kod procjenjivača osjećaj krivnje za procjenu koju daje.

Na početku svake ispitne metode je uputa. Ona je važna jer uvodi korisnika u smisao postupka koji izvodi i definira ciljeve (svrhu) i korist koji se postupkom samoprocjene žele postići. Također bi trebala biti motivirajuća za onoga tko sudjeluje u postupku vrednovanja odnosno trebala bi zainteresirati procjenjivača za sudjelovanje u vrednovanju. Primjer upute iz slijedeće (predložene) metode s obzirom na navedeno.

1. Uputa uvodi procjenjivača u postupak i informira ga.
2. Uputa definira ciljeve (svrhu) postupka i motivira procjenjivača.

Sustavi procjene rada u zdravstvu

Osiguranje kvalitete rada u zdravstvu u sebi sadrži elemente procjene kvalitete rada i mjere za unapređenje kvalitete rada. Zbog toga postoji stalni interes za procjenu kvalitete rada. Međutim, procjena kvalitete rada u zdravstvu nije nimalo jednostavan zadatak. Zdravstvene ustanove se certificiraju prema normi HRN EN ISO 9001:2009 čime dokazuju da imaju uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/medicina/188-kvaliteta-u-medicini>).

Sudionici zdravstvenog sustava različito procjenjuju kvalitetu rada. Medicinski stručnjaci okupljeni u Hrvatskoj liječničkoj komori (HLK) ne gledaju jednako na proces procjene kvalitete rada kao Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi Republike Hrvatske. Osim njih procjenu vrši i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) koji ima svoje metode za procjenu kvalitete pružene usluge, te sami korisnici zdravstvenih usluga koji također kvalitetu obavljenih usluga procjenjuju vlastitom samoprocjenom. To sve komplicira proces procjene kvalitete rada i upućuje na potrebu pozornog izbora metodologije koja se koristi za procjenu kvalitete rada u zdravstvu (Tiljak i dr., 2008). Ocijena rada i učinkovitosti mora najmanje uključivati: odnos prema radu, kvalitetu rada, učinkovitost, znanje primjenjeno u poslu, pouzdanost i dostupnost zaposlenika. Izvješće o ocijenjivanju mora se dostaviti upravi.

Zakonska podloga za sustav procjene rada zaposlenika u bolničkim zdravstvenim ustanovama

Sukladno Pravilniku o akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove (NN 31/11) u Prilogu III i podpoglavlju ZB.13 određeni su kriteriji za ocjenu rada i učinkovitosti zaposlenika u bolničkim zdravstvenim ustanovama.

„ZB.13 OCJENA RADA I UČINKOVITOSTI”

13.1 Ustanova mora provoditi ocjenu rada i učinkovitosti svih zaposlenika, najmanje jednom u dvije godine. Ocjena rada i učinkovitosti mora najmanje uključivati: odnos prema radu,

kvalitetu rada, učinkovitost, znanje primijenjeno u poslu, pouzdanost i dostupnost zaposlenika. Izvješće o ocjenjivanju mora se dostaviti upravi.

13.2 Ustanova mora analizirati sakupljene podatke te ih uspoređivati s prijašnjim ocjenama svakog zaposlenika, s podacima istovrsnika ili dostupnim nacionalnim podacima, kako bi mogla uočiti potrebu za dodatnom edukacijom ili stručnim usavršavanjem pojedinog zaposlenika. O tome treba raspraviti sa pojedinim zaposlenikom da bi se dobila povratna informacija. Svaki postupak u svrhu poboljšanja treba pratiti ponovno mjerenje, a ishodi tog mjerenja moraju biti prikazani u izvješću upravi.

13.3 Ustanova će zahtijevati od svakog zaposlenika, uključujući i osobe s ugovorom o obavljanju određenih poslova, da sudjeluju u neprestanoj edukaciji kako zahtijevaju važeći propisi, akti nadležne komore, ili politika bolnice.“ (NN 31/2011)

Ovaj Pravnik usvojen je na prijedlog Agencije za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu (pravna osoba čiji je osnivač Republika Hrvatska, te čija je nadležnost na području osiguranja i unapređenja kvalitete zdravstvene zaštite i akreditacije u zdravstvu). (NN 31/2011)

Zaključak

Rad svakog zaposlenika uglavnom može biti bolji, ali biti bolji znači dobro poznavati sadašnje stanje, anticipirati želje i htijenja s obzirom na mogućnosti (kreirati ciljeve), te osmisлити putove koji vode do cilja. Kako je ishodište puta ka uspjehu poznavanje sadašnjega stanja, ključno je razviti sustav povratnih informacija o tome što i kako radimo; kako od sebe samih metodama samoprocjene, tako i od nadređenih osoba koje su zadužene za pojedinačne procjene zaposlenika. Taj sustav povratnih informacija nazivamo evaluativnim mehanizmom ili postupkom vrednovanja i samoprocjene rada. Budući da se radi o važnom ispravljačkom mehanizmu u radu bez kojega nam rad može postati stranputica na kojoj gubimo vrijeme i trud pokušavajući izaći na pravi put, te metode su nam od velike koristi i važnosti u razvoju karijere i pronalaženja osobne zadovoljnosti.

Sustav samoprocjene rada pojedinca u zdravstvu provodi svakodnevno svaki zaposlenik vodeći se po osobnom nahodjenju, etici i moralu koristeći prethodno stečena znanja, metode i vještine, nastojeći usavršavati svoj rad. Sustavi procjene rada pojedinca u zdravstvu nisu zastupljeni, niti imaju tendenciju primjene. Više se skreće pažnja na sustave procjene kvalitete zdravstvene zaštite pojedinačnih segmenata u sustavu kao procjena bolnica, klinika, odjela, ordinacija i sl. iako su tek 2011. godine službeno stupili na snagu kriteriji za ocjenu rada i učinkovitosti zaposlenika u bolničkim zdravstvenim ustanovama, mišljenja sam da se navedeni sustavi procjene rada pojedinca sustavno ne primjenjuju u našim bolnicama, već se procjena rada pojedinca dobiva subjektivnim iskazom nadređenih.

Literatura:

1. Brlas, S. (2010), "Kako znati kamo idemo", Virovitica, Zavod za javno zdravstvo Sveti Rok Virovitičko-podravske županije, 4-36 str, http://centar.zzjzvpz.hr/izbor/img_izbor/bupl/Kako_znati_kamo_idemo_Sinisa_Brlas.pdf
2. Buble, M. (2006), "Menadžment", Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 427-437.
3. Buljan, N. (2012), "Osobno organiziranje", <http://www.razvoj-klastera.hr/wp-content/uploads/Tema-1-Osobno-organiziranje-120625.pdf>
4. HR Menadžment, priručnik, <http://bs.scribd.com/doc/53328711/12/Evaluacija-rada-zaposlenih>, 72-80 str.
5. Kvaliteta u medicini, kreirano: 05 Kolovoz 2012 21:04, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/medicina/188-kvaliteta-u-medicini>
6. Lučev-Singer, V. (1965), Procjena radnika, Zavod za unaprijeđenje produktivnosti rada, Zagreb, str. 54.
7. Management, <http://www.poslovniforum.hr/management>
8. Pravilnik o akreditacijskim standardima za bolničke zdravstvene ustanove (NN 31/11), http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_31_704.html
9. Rosenberg McKay, D., About.com Guide, http://careerplanning.about.com/od/careeractionplan/a/action_plan_lng.htm
10. Šverko, B. (1991), "Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i alijenacija", Uvod u psihologiju, Zagreb: Prosvjeta, str. 17–56.
11. Šverko, B. i Galić, Z. (2009), "Kvaliteta radnog života u Hrvatskoj: Subjektivne procjene tijekom posljednjih 15 godina.", Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Str. 197-198.
12. Tiljak, H. i dr. (2008), Analiza rezultata procjene kvalitete rada u obiteljskoj medicini korištenjem definiranog instrumenta za procjenu kvalitete rada, Zbornik XV kongres obiteljske medicine / Tiljak, Hrvoje (ur.), Zagreb : HUOM, 2008. 265-279 (predavanje, domaća recenzija, objavljeni rad).