



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**  
**ФАКУЛТЕТ „ИМЕ НА ФАКУЛТЕТА“**  
**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**Лекция № 5**

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

**Тема: ОЦЕНКА НА ДЕЙНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА**

*За дистанционна самоподготовка на студенти от  
специалност „Управление на здравните грижи“ –  
ОКС „Магистър“ след бакалавър по УЗГ*

**Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.**

**Проф. д-р Силвия Александрова-Янкуловска, д.м.н.**

Оценката на работата представлява  
общо понятие, което включва  
различни подходи за измерване и  
оценяване на работната дейност.  
Това е сложна тема, по която се  
извършва интензивна  
изследователска работа в областта  
на психологията на личността.

Оценката на работата е емоционален процес за всички участващи в него. Редица фактори затрудняват точната и всеобхватна оценка, но тя е изключително важна за подобряване ценовата ефективност на здравните грижи.

**Под оценката на персонала  
в здравеопазването се  
разбира предимно оценка на  
работното поведение и  
работния потенциал.**

За оценка на персонала в здравеопазването се използват различни научни подходи, на базата на които се изработват системи за оценка на работата (COP).

За оценка на  
здравеопазването като  
система се използват  
предимно 2 подхода:  
**- структурен и**  
**- резултативен.**

**Структурният подход прави сравнение на структурата на системата с всички нейни ресурси (материални и човешки) със стандартите на други страни или със световни стандарти.**

**Резултативният подход се  
опира на сравняване на  
резултатите от дейността със  
съответни стандарти.**



На индивидуално ниво се използва трети подход – **процесуален**, т.е. оценка на процеса на дейността.

Този подход разглежда даден вид дейност в процеса на нейното извършване за отделния здравен работник, сравнено пак със стандарти.

# ЦЕЛИ НА ОЦЕНКАТА

Една добре проектирана система на оценка на работата би трябвало да постига **4 основни цели:**

**1. Да съобщи на персонала очакванията от тяхната работа – какви са основните измерения на работата и каква е тяхната относителна важност в цялостната оценка.**

**2. Да мотивира персонала да се труди добре - трябва да се предостави информация за стимулите и наказанията при добро изпълнение или при неизпълнение на работата.**

**3. Да улесни личното развитие на всеки един работник, което е основна функция на управлението. Индивидуалното развитие трябва да се стимулира, то може да доведе до откриване на личностни таланти.**

**4. Да осигури информация  
за организационни решения  
относно персонала.**

Персоналът трябва да бъде  
не само информиран за  
оценката, но и писмено  
уведомен.

# ПРАВНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С ОЦЕНЯВАНЕТО

Сестрите-мениджъри, наставниците и работещите трябва да познават основното законодателство:  
**конституция, кодекс на труда, закон за здравето, укази и наредби на МЗ, национални и браншови синдикални решения.**

**Когато се изгражда една система за оценка, тя трябва да бъде договорена в колективния трудов договор. Оценката трябва да бъде специфична за всяко работно място.**



Договорената оценъчна  
система трябва да включва  
следните по-важни  
характеристики:

- Да се базира ясно върху пълен анализ на професията.
- Оценките да бъдат структурирани в специфични работни поведения.

- Оценителите да бъдат специално обучени да прилагат оценъчната система.

- Резултатите от оценката да бъдат лично прегледани от всеки подчинен и да имат възможност да обжалват официално оценката.

# ОЦЕНКА НА РАБОТАТА КАТО КОМУНИКАЦИОНЕН ПРОЦЕС

Основната цел на оценъчните системи е ясното съобщаване на очакванията от работата. Ако една оценъчна система е подходящо конструирана, тя трябва да изяснява и конкретизира точно какво се очаква от всички работници.

Оценката на работното поведение и потенциал се извършва в процеса на комуникация между ръководителя и подчинените. В този процес могат да възникнат **4 основни проблема:**

# **1. Недобро разбиране на оценката от страна на ръководителите.**

**Ръководителите трябва да бъдат добре запознати с критериите, стандартите и тяхната тежест в цялостната оценка на работата.**

Ръководителят трябва добре да си изясни измеренията в работата – най-често се използват 10 измерения. След това се изчислява относителната тежест в % за всяко измерение (5%-15%). След това информацията се съобщава ясно на всички подчинени.



**2. Вербални оценки на работните измерения.**  
Те водят до семантичната неопределеност /двусмисленост/ и трудности в определяне на относителната значимост на различните измерения.

**3. Липса на разбиране от страна на подчинения.**  
За избягване на това за всяка оценка да се изработва формуляр с основните измерения на професията и съответстващите им % относителни тегла.

**4. Стандарти за измерване на работата. Ръководителите и подчинените често проявяват несъгласие по отношение на стандартите за работата.**

Полезно е да се даде възможност на подчинените да участват при определяне на стандартите за оценка на работата. Първоначално се определя % тежест на всяко измерение, а след това се изработват поведенчески стандарти за оценка на всяко измерение на работата.

При оценката на работата следва да се съблюдава определена **последователност в действията на оценителя**, за да се превърне оценката в един пълноценен комуникационен процес.

**1. Оценяващият трябва да се запознае предварително със системата за оценяване, с критериите и скалата за оценяване.**

Ръководителят трябва максимално достъпно и разбрано да представи критериите и скалата за оценяване и да получи обратна връзка от служителя дали е разбрал критериите за оценяване.

**2. Извършване на системни проверки и наблюдения и отразяването им в специална тетрадка за контрол.**



**3. Най-труден е моментът на изготвяне и представяне на оценката. Ръководителят тук играе ролята на съдник в разговора за оценката.**

# Разговорът за оценката протича в 4 фази:

**1. Планиране на среща за разговор с всеки един от подчинените - определяне на целта на срещата (оценъчен разговор); определяне дата, час и място на срещата; подготовка на цялостна документация от събраните данни и материали.**

**2. Прием и въвеждане на лицето в системата за оценка, предразполагане към разговор. Приемът може да се осъществи индивидуално от ръководителя или с комисия от неформални лидери. Лицето се явява само. Оценката се съобщава и обяснява спокойно.**

### **3. Протичане на оценяването - като вербален разговор:**

- лицето изслушва ръководителя;
- ръководителят иска самооценка от лицето;
- ръководителят се придържа към фактите;
- оценява се работата, а не личността.

## **4. Заключение и изводи.**

Преди ръководителят да представи окончателната си оценка се дава отново възможност за самооценка подчинения с акцент върху причините за лошата работа.

# ОЦЕНИТЕЛЯТ КАТО АНАЛИЗАТОР НА ИНФОРМАЦИЯТА. ГРЕШКИ ПРИ ОЦЕНКАТА

# 1. Неефективност при обработване на цифрови данни.



## **2. Грешки, свързани с паметта и когнитивните впечатления.**

За точната и правилна оценка  
важна роля играе  
**първоначалната**  
**категоризация** в паметта на  
ръководителя на базата на  
първите впечатления от които  
изгражда определено  
отношение.

По-нататък той слуша и приема информация, която потвърждава първоначалната категоризация и все повече проявява склонност да запомня и отбелязва неща, съвпадащи с първоначалната категоризация и селективно да забравя неща, несъвпадащи с първоначалните впечатления.

По такъв начин ръководителят:  
- **селективно възприема или обръща внимание и запомня само неща, съвпадащи с първоначалната категоризация и забравя и пренебрегва действителната работа;**

**- активно търси информация, съвпадаща с първата категоризация;**

**- не е склонен да преразглежда първоначалната си категоризация;**

**Следователно, общата оценка на ръководителя за неговия подчинен, формирана на базата на паметта и когнитивните впечатления, може да се отклонява в положителна или отрицателна посока спрямо реално извършената работа.**

- ### **3. Грешки, свързани с преценката. Към тях се отнасят:**
- Грешка на “ореола”;**
  - Грешка на тенденцията за осредняване;**
  - Грешки от снизходителност или строгост;**
  - Грешки, свързани с теория на “пристрастието на зрителя и актьора”.**

Причините за поведението се групират в 2 категории: външни и вътрешни.

Хората подчертават прекалено много външните причини за своето поведение и вътрешните причини – за поведението на другите. Когато сме в ролята на “актьори” много трудно е да кажем “виновен съм”.



# **НЕОБХОДИМИ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗА ЕФЕКТИВНА РАБОТА НА ЕДНА ОЦЕНЪЧНА СИСТЕМА**

# 1. Приложимост (уместност).

За да бъде приложима една оценъчна система, тя трябва да се опира на пълен анализ на професията и трябва точно да отразява разнообразните поведения за различните професионални групи.

## 2. Чувствителност.

Ефективната оценъчна система трябва да бъде достатъчно чувствителна, за да разграничава добрите и лошите работници и да съдейства по-такъв начин за адекватно стимулиране.

**3. Надеждност** – напр., няколко оценители работещи независимо един от друг, трябва да получат едни и същи оценки за конкретен служител. Това е индикатор за висока степен на вътрешна надеждност или съвместимост в оценъчната система.

**4. Приемливост** – оценъчната система да бъде приемлива от ръководителите и от подчинените, които ще я използват. Приемливостта може да се подобри чрез въвличане на всички засегнати групи в етапите на планиране и разработване на системата за оценка.

**5. Практичност.** Това е степента, в която системата е лесна за разбиране и за използване от страна на ръководителите.

Оценъчните системи трябва да съответстват на правителствените изисквания. Всички вземани решения въз основа на оценката на работата (повишаване в длъжност, уволняване, премии, квалификация и др.) трябва да съответстват на законовите нормативни документи и на договарянията със синдикатите.

# ПОЛИКАП - ЕДНА ВСЕОБХВАТНА ОЦЕНЪЧНА СИСТЕМА



Оценъчната система  
ПОЛИКАП представлява един  
систематичен подход за  
оценка на работата, който  
отговаря на основните  
изисквания за солидна  
оценъчна система.

ПОЛИКАП се справя по специфичен начин с много от проблемите, с които се сблъсква оценъчния процес и предлага на оценителите удобен, разумен и полезен начин за оценка.

ПОЛИКАП е изградена на принципа на участието и активното въвличане в оценъчния процес на ръководителите и подчинените по време на всички фази на програмата. Това не само подобрява качеството на системата, но повишава също възприемането и ангажирането в програмата.

**ПОЛИКАП** е акроним от policy capturing, т.е. хващане, улавяне на политиката. Представява една пълна програма за по-добра оценка на работата, един процес, в който политиката на ръководителя за съставяне на оценки на подчинените се определя в детайли или “се хваща”.

Същността на системата е да се определят измеренията на работата и свързаните с нея % тежести за всяко измерение, за да се състави общата оценка за съответно лице.

Състои се от 4 стъпки:

**1. Пълнен анализ на професията,**  
т.е. разграничаване и определяне на  
основните параметри на работата.  
ПОЛИКАП се базира на  
длъжностната характеристика за  
съответно работно място. Целта е да  
се включат всички измерения на  
работата, за да бъде ефективен  
анализът.

За да се оцени нещо, са необходими критерии. При ПОЛИКАП задачите в длъжностната характеристика се приемат за критерии.

Например, ако се оценяват сестринските грижи по отношение на ценовата им ефективност, то водещи критерии са:

**А. Ефективно използване на материалите, т.е. степента, до която сестрата осъзнава цената на материалите и ги използва без разхищения;**



**Б. Оптимален график, т.е. степента,**  
до която сестрата успява да  
извърши назначенията  
(манипулации, изследвания,  
подготовка на болния), за да  
улесни лечението и  
навременното изписване и да се  
скъси престоя на болния (план  
за действие без дублиране на  
изследвания);

**В. Поставяне на цели и съставяне на план за грижите за пациента – тук се включва сестринска диагноза, сестринско досие, ясно посочени общи и специфични дневни цели.**

**2. Изработване на поведенчески закотвени скали за всички измерения на работата, т.е. да се създаде специфична оценъчна измерителна скала, която да позволи да бъде измерена работата по всяко измерение (критерий).**

Една от най-често  
използваните и възприети  
скали е т.нар. **поведенчески**  
**“закотвена” скала.**

Напр., за първата котва “Ефективно използване на материалите” може да се изработи следната скала:

**От 7 до 10 – отлично, много добро или най-добро** – сестрата винаги осъзнава цената на материалите, използва ги ефективно, не ги пилее.

**От 3 до 6 – добро** – сестрата по принцип осъзнава цената на материалите, но не винаги ги използва ефективно.

**Под 3 – лошо** – сестрата не осъзнава цената на материалите и винаги ги използва неефективно.

Скалите за всички котви  
(критерии) се изработват след  
взаимно договаряне между  
ръководителя и подчинения  
въз основа на длъжностната  
характеристика.

Най-добро – над 75%,  
най-лошо – под 25%.

**3. Определяне (хващане) на политиката на оценителя.**  
След установяване на основните измерения и скалите за всяко измерение, се определя оценъчната политика на ръководителя – % тежест на всяко измерение.

**4. Съобщаване и използване на оценъчната политика на ръководителя на подчинените. За да бъде напълно разбрана политиката на оценителя, на подчинените се предоставя писмен материал, който включва:**



- СПИСЪК НА ОСНОВНИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРОФЕСИЯТА И ТЕХНИТЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ;
- ПЪЛЕН КОМПЛЕКТ ОТ ПОВЕДЕНЧЕСКИ ЗАКОТВЕНИ СКАЛИ ЗА ВСИЧКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА РАБОТАТА;
- % ТЕЖЕСТИ, СВЪРЗАНИ С ВСЯКО ОТДЕЛНО ИЗМЕРЕНИЕ.

# ОБЩИ ПРЕДИМСТВА НА ПОЛИКАП:

1. Солидна научна база.
2. Набляга се на специфични работни поведения.
3. Отговаря на изискванията на правната уредба.

4. Предвидени са специфични мерки за улесняване на ясното предаване на очакванията от работата за подчинените.

5. Използват се специфични математически показатели, което позволява да се преодолееят несъвършенствата на човешката памет и възможности.

# ПРЕДИМСТВА НА ПОЛИКАП ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ:

1. Ясна, проста процедура за цялостно оценяване.
2. Значително намалява изчислителните процедури.

3. Увеличава обективността в оценяването, съвместимостта и точността на оценките.

4. Намалява вероятността от неразбиране и конфликт с подчинените.

# ПРЕДИМСТВА НА ПОЛИКАП ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА ПОДЧИНЕНИТЕ:

1. Възможност за участие в разработването на очакванията от работата.

2. Уточнява очакванията от работата чрез специфични измерения на работата, процентни тегла и поведенчески стандарти.

3. Предоставя структурирана процедура за изчисляване на цялостните оценки.

4. По-висока обективност в оценяването, съвместимост и точност на оценките.

5. Намалява субективността и отклоненията в цялостните оценки.