

---

**THE IMPACT OF PREFORMANCE EVALUATION PROCESS ON HEALTHCARE EMPLOYEES AS A FACTOR FOR MOTIVATION AND QUALITY OF THEIR WORK**

---

**Mila Georgievska-Cvetanovska**Faculty of Human Resource Management - Skopje, University of Tourism and Management in Skopje, Republic of Macedonia, [m.georgievska@utms.edu.mk](mailto:m.georgievska@utms.edu.mk)**Predrag Trpeski**Faculty of Economics – Skopje, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Republic of Macedonia, [predrag.trpeski@eccf.ukim.edu.mk](mailto:predrag.trpeski@eccf.ukim.edu.mk)

**Abstract:** The performance evaluation process is used to conduct an objective assessment of the performance and the effectiveness of the employees, the compliance with the organizational values and hierarchy and the achievement of the standards of the organization. The employee performance evaluation is an exceptionally important segment in healthcare organizations. The managers (directors) of the healthcare organizations have to recognize the employees that efficiently complete their tasks, detect the need and the type of training necessary to improve their performance and adequately reward the most prominent employees. Taking into account the relevance of the topic, the **subject** of research in this papers is precisely the analysis of the performance appraisal of the employees, as a process that should help obtaining a clear picture of how successfully the tasks of a given position are performed and how much they contribute to achieving the strategic goals of the organization. Hence arises the **problem** of this research, which is the absence of a quality system for evaluation and assessment of the performance of the healthcare workers. Two research goals have been pursued, **both scientific and practical. The scientific goal** of the research is to provide quality performance evaluation of the healthcare workers, which leads to faster development of the organization and sustainable efficiency of the market, whereas **the practical goal** of the research is to utilize the obtained results in the creation of an efficient system for evaluating the performance of the healthcare workers who will integrate the quality work standards, thereby improving the motivation and the quality of work. The relevance of the topic will be explored and proven by defining a hypothesis that reads: **If** a health care organization adopts a quality system for evaluating the work of its healthcare workers, **then** the healthcare employees will strengthen their skills which will lead to increased motivation and work quality. To prove the hypothesis, an empirical research was conducted using a standardized instrument, i.e. a questionnaire containing 10 statements and a Likert scale: strongly agree, partly agree and disagree. The questionnaires contained closed-ended questions whereby the respondents could choose one of the answers offered. The survey was conducted in 2 private healthcare organizations in December 2017. The representative sample includes 73 doctors and 27 nurses/orderlies. In the process of analyzing the findings of the research, a deductive method, comparison method and a method of objectivity and relevance were applied. In the conclusion of the papers, on the basis of the obtained results, guidelines will be proposed for improvement and implementation of a quality performance evaluation system in the private and public health care.

**Keywords:** evaluation, performance, healthcare organizations, quality, motivation.

**ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОЦЕСОТ НА ЕВАЛУАЦИЈА НА ПЕРФОРМАНСИ НА  
ЗДРАВСТВЕНИТЕ РАБОТНИЦИ КАКО ФАКТОР ЗА МОТИВАЦИЈА И  
КВАЛИТЕТ ВО РАБОТЕЊЕТО****Мила Георгиевска-Цветановска**Факултет за Менаџмент на Човечки Ресурси - Скопје, Универзитет за Туризам и Менаџмент во Скопје, Република Македонија, [m.georgievska@utms.edu.mk](mailto:m.georgievska@utms.edu.mk)**Предраг Трпески****Економски Факултет – Скопје, Св Кирил и Методиј Универзитет во Скопје, Република  
Македонија, [predrag.trpeski@eccf.ukim.edu.mk](mailto:predrag.trpeski@eccf.ukim.edu.mk)**

**Резиме:** Процесот на евалуација на перформанси се користи за да се направи објективна проценка на учиниот и ефективоста на вработените, почитувањето на организациските вредности и хиерархија и задоволувањето на стандардите на организацијата. Евалуација на перформансите на вработените е особено важен сегмент во здравствените организации. Менаџерите (директорите) во здравствените организации е

потребно да ги препознаат вработените кои ефикасно ги извршуваат своите работни задачи, да ја детектираат потребата и видот на обука која им е потребна за подобрување на нивните перформанси, како и соодветно да ги наградат истакнатите вработени. Имајќи ја во предвид актуелноста на темата **предметот** на истражување во овој труд е евалуацијата на перформанси како процес кој треба да помогне во создавањето на јасна слика колку успешно се извршуваат работните задачи и колку тие придонесуваат за остварување на стратешките цели на организацијата. Оттука произлегува и **проблемот** на истражувањето, непостоењето на квалитетен систем за евалуација и вреднување на учиниците кои го имаат здравствените работници. Од истражувањето се изведени две цели, **научна и практична**. **Научната цел** на истражувањето е квалитетна евалуација на перформансите на здравствените работници кои доведуваат до побрз развој на организацијата и оддржливата ефикасност на пазарот, додека **практичната цел** на истражувањето е добиените резултати да се имплементираат во функција на креирање на ефикасен систем за вреднување на работата на здравствените работници, кои ќе ги интегрираат стандардите за квалитетно работење и зголемувањето на мотивацијата и квалитетот на работата. Актуелноста на темата ќе биде истражувана и докажувана со дефинирање на **хипотеза**: **Ако** во здравствената организација се примени квалитетен систем за евалуација на работата на здравствените работници, **тогаш** здравствените работници ќе ги подобрат своите вештини и ќе се зголеми мотивацијата и квалитетот на работењето. За докажувањето на хипотезите е спроведено емпириско истражување со примена на стандардизиран инструмент анкетен прашалник кој содржи 10 искази со скала на ставови: целосно се согласувам, делумно се согласувам и не се согласувам. Прашалниците се од затворен тип, а испитаниците може да одберат еден од понудените одговори. Истражувањето е спроведено во 2 приватни здравствени организации, кои применуваат систем за евалуација на перформансите на вработените, во месец Декември 2017-та година. Во репрезентативниот примерок се опфатени 73 лекари и 27 медицински сестри/болничари. Во заклучокот на трудот, врз основа на добиените резултати ќе бидат предложени насоки за подобрување и имплементација на квалитетен систем за евалуација на перформанси, во приватното и јавното здравство.

**Клучни зборови:** евалуација, перформанси, здравствени организации, квалитет, мотивација.

## 1. ВОВЕД

Евалуацијата на вработените е од суштинско значење за опстанокот и конкурентската предност на организацијата на пазарот. Процесот на евалуација е составен од неколку меѓусебно поврзани чекори<sup>33</sup>. Менаџерот (директорот) е потребно да ги оцени вработените и истовремено да ја процени моменталната ефикасност на вработените и да ги предвиди идните перформанси, цели и очекувања. Сметаме дека ова емпириско истражување ја потенцира важноста од соодветен процес за евалуација на перформансите на вработените во здравствените организации и потребата од негова имплементација во сите организации во Р.Македонија, без разлика на дејноста со која се бават, за да се постигнат подобри резултати за организацијата и за поединецот како вработен.

## 2. ПРОЦЕСОТ НА ЕВАЛУАЦИЈА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

При евалуација на перформансите на вработените потребно е да се користи однапред дефиниран критериум кои може подеднакво да се применува за сите вработени. Истражувачите во оваа област дефинирале 15 критериуми за евалуација на перформансите на вработените, кои треба да ги користат менаџерите (претпоставените) во организацијата. Целта на користењето на овие мерливи критериуми е да се обезбеди реална оценка за перформансите на вработениот<sup>34</sup>. По спроведената евалуација на перформансите на вработените менаџерот задолжен за процесот на евалуација е потребно да има одговор на следниве прашања:

- Дали вработениот презема иницијатива за подобрување на вештините?
- Дали вработениот е редовно присутен?
- Каков е односот на вработениот кон менаџерите, кон колегите и кон работата?
- Дали неговиот претпоставен е задоволен од стручноста во неговата област?
- Дали вработениот е флексибилен?
- Дали вработениот има добри комуникациски вештини?

<sup>33</sup>Anderson, L. W. (2003). Classroom assessment: Enhancing the quality of teacher decision making. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>34</sup>[http://www.ehow.com/how\\_5023348\\_evaluate-employee-performance-easy-steps](http://www.ehow.com/how_5023348_evaluate-employee-performance-easy-steps), пристапено на ден 30.01.2018

- Дали вработениот се грижи за остварувањето на организациските цели?
- Дали вработениот има подобрување од претходната евалуација?
- Дали вработениот е етична личност?
- Дали вработениот знае да определи кога му е потребна помош при работењето?
- Дали вработениот ги исполнува работните задачи согласно временската рамка?
- Дали вработените се способни за комуникација во стресна ситуација?
- Дали вработените се “тимски играчи”, односно дали може да функционираат во тим.

Доколку е потребно да се корегира ефикасноста на вработените, менаџерот е потребно јасно да им образложи на вработените кои сегменти од своето работење треба да ги подобрат, за да ги подобрат нивните перформанси и резултати<sup>35</sup>. Ова може да се постигне преку поставување на рокови во кои вработените треба да покажат подобрување. Ова може да им помогне на вработените да ја подобрат ефикасноста во работењето. Кога евалуацијата на вработениот е завршена, потребно е менаџерот да го информира вработениот на кои аспекти од работењето да внимава, а доколку вработениот покаже добри резултати, соодветно да го награди.<sup>36</sup>

### 3. ГРЕШКИ ПРИ ПРОЦЕСОТ НА ЕВАЛУАЦИЈА НА ПЕРФОРМАНСИ

Целта на процесот на евалуација на перформансите е да се откријат позитивните и негативните страни при работењето и да се создадат идни подобрувања во организацијата и процесот на работа. При евалуација на перформансите на вработените често се наидува на неправилности. Овие неправилности се одраз на свесни и несвесни предрасуди кои менаџерот може да ги има кон вработениот. Овие предрасуди може да му дадат на вработениот предност или пак неповолност во однос на другите вработени<sup>37</sup>. Најчесто при процесот на евалуација се јавуваат следните грешки: „хало“ грешка се јавува кога менаџерот, кој е одговорен за евалуација на перформансите на вработените, дозволува неговите лични чувства и мислења за вработениот да влијаат на процесот на евалуација, понатаму генералното оценување на вработените (позитивно или негативно), грешки во тенденција (менаџерот ги оценува сите вработени просечно со цел да избегне конфликти во организацијата доколку вработените залужуваат пониски оценки за нивните перформанси), понатаму грешки при оценувањето се јавуваат кога менаџерот ги евалуира перформансите на вработениот според првата импресија која ја стекнал за него и кога менаџерот ги оценува вработени позитивно доколку се слични на него во начинот на извршувањето на работата<sup>38</sup>. Доколку се спроведе точна евалуација на перформансите на вработените, тоа претставува основ за поставувањето на идните организациски цели.<sup>39</sup> При евалуација на ефикасноста на вработените, важно е менаџерот (претпоставениот) да биде фер и објективен, оценката да се базира на работата и работните активности на вработениот, а не на личните карактеристики на вработениот. Исто така менаџерот (претпоставениот) е потребно детално да го информира вработениот за резултатите од процесот на евалуација, со цел вработениот да ги поправи своите работни вештини и да добие понатамошни насоки за работа.<sup>40</sup>

### 4. МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е спроведено во 2 приватни здравствени установи, кои применуваат систем за евалуација на перформансите на вработените, во месец Декември 2017-та година.

Од истражувањето се очекува да се даде податоци за тоа:

- Дали вработените ја разбираат целта на процесот на евалуација на перформанси?
- Дали вработените навремено се известени за процесот на евалуација на перформанси?

<sup>35</sup> [http://www.managerassistant.com/employee\\_assessment.htm](http://www.managerassistant.com/employee_assessment.htm), пристапено на ден 30.01.2018

<sup>36</sup> Miller, M. D., & Linn, R. L. (2000). Validation of performance-based assessments. *Applied Psychological Measurement*, 24 (4), 367-37

<sup>37</sup> Moed, H. F. (2008). UK Research Assessment Exercises: Informed judgments on research quality or quantity?. *Scientometrics*, 74(1), 153-161

<sup>38</sup> Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems, *Research Policy*, Volume 41, Issue 2, 2012, Pages 251–261

<sup>39</sup> Hazelkorn, E. (2010). Pros and cons of research assessment, in ISSC/UNESCO World Social Science Report 2010, Paris: UNESCO Press

<sup>40</sup> Alexander, S. (2015). RIO Country Report 2014: Luxembourg, Editor: European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Publications Office of the European Union.

- Дали процесот на евалуација на перформанси влијае на мотивацијата на вработените?
- Дали соодветно се евалуираат перформансите на вработените?
- Дали соодветно се наградуваат вработените кои покажуваат одлични перформанси?
- Дали се спроведуваат обуки за подобрување на перформансите?
- Дали вработените добиваат повратна информација од процесот за евалуација на перформанси?

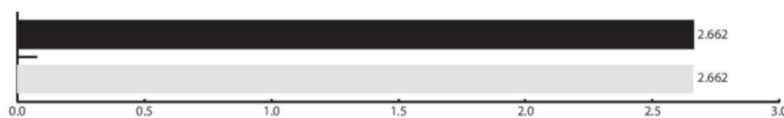
Во репрезентативниот примерок се опфатени 73 лекари и 27 медицински сестри/болничари. Прашањата се од затворен тип, а испитаниците може да одберат еден од понудените одговори: целосно се согласувам (1), делумно се согласувам (2) и не се согласувам (3). На исказот број **1. Мојот претпоставен ми ја објасни целта на евалуацијата на перформанси**, 74% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 22% делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите 4% од испитаниците не се согласиле со овој исказ. На исказот број **2. Мојот претпоставен навремено ме извести за процесот на евалуација на перформанси**, 80% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 13% од нив делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите 7% не се согласиле со овој исказ. На исказот број **3. Моите перформанси беа точно оценети на последната евалуација**, 78% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 9% од испитаниците делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите 13% не се согласиле со овој исказ. На исказот број **4. Ја разбираам целта на процесот на евалуација на перформанси**, 64% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 23% од испитаниците делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите, 13% не се согласиле со овој исказ. На исказот број **5. Ги разбираам очекувањата на мојот претпоставен по спроведената евалуација**, 74% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 24% од испитаниците делумно се согласиле со овој исказ, додека 2% од нив не се согласиле со овој исказ. На исказот број **6. Истакнатите работници соодветно се наградуваат**, 68% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, додека останатите 32% делумно се согласиле со овој исказ. На исказот број **7. Со мојот претпоставен ги дискутиравме обуките кои ми се потребни за да ги подобрам своите перформанси**, 81% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, додека останатите 19% не се согласиле со овој исказ. На исказот број **8. Мојот претпоставен ми овозможува да одам на обуки за подобрување на перформансите**, 78% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 14% од испитаниците делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите 8% од испитаниците не се согласиле со овој исказ. На исказот број **9. Процесот на евалуација на перформанси го подобрува квалитетот на работењето**, 66% од испитаниците целосно се согласиле со овој исказ, 16% од испитаниците делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите 18% од испитаниците не се согласиле со овој исказ. На исказот број **10. Процесот на евалуација на перформанси влијае врз мојата мотивација**, 71% целосно се согласиле со овој исказ, 22 проценти делумно се согласиле со овој исказ, додека останатите 7% од испитаниците не се согласиле со овој исказ. Со цел да се потврди и докаже хипотезата и поставените тврдења е спроведена квалитативна анализа на добиените резултати од истражувањето. Добиените одговори се групирани според индикаторите од кои произлегоа и се соодветно бодувани и пресметани. Бодувањето е извршено на тој начин што: секој одговор 1) добива 3 бода, секој одговор 2) добива 2 бода, секој одговор 3) добива 1 бод. Максималниот број на бодови кои може да се добијат од еден исказ (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со 1), е износот од бројот на испитаници помножен со 3, а минималниот е износот од бројот на испитаници помножен со 1 (под претпоставка дека сите испитаници одговориле со 3). Добиените бодови се делат на бројот на испитаници, така што се добива аритметичка средина за конкретниот исказ. За пресметување на варијаблата на хиптезата, вкупниот број бодови од исказите кои ги сочинуваат индикаторите на конкретната варијабла се собираат и делат со бројот на тврдења. За докажување на хиптезата, се споредуваат добиените вредности од соодветната независна со соодветната зависна варијабла. Се пресметува аритметичка средина на секое прашање кое може да се движи од минимум 1 до максимум 3. Ако аритметичката средина е поголема од 1,5 варијаблата се потврдува, доколу аритметичката средина е помала од 1,5 варијаблата се отфрла. Ако зависната и независната варијабла од една хипотеза се потврдуваат тогаш хипотезата се докажува.

#### А) ДОКАЗ НА ХИПОТЕЗАТА

**Независна варијабла:** Примена на квалитетен процес за евалуација на работата на здравствените работници, за индикатори се земени исказите со број 1,2,3,4,5 од анкетниот прашалник. По анализа на податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина 2,662 пресметана од резултатите добиени од одговорите на испитаниците. **Зависната варијабла:** Зголемена мотивација и квалитет на работењето, за индикатори се земени исказите со број 6,7,8,9,10 од анкетниот прашалник. Резултатите укажуваат дека квалитетниот систем за евалуација на перформансите на вработените придонесува до зголемувањето на мотивацијата и квалитетот на работењето на здравствените работници. По анализа на

податоците добиени од овие индикатори е добиена аритметичка средина 2,662 пресметана од резултатите добиени од одговорите на испитаниците.

Со цел подобро да се воочат резултатите од двете претходни анализи податоците од независната и зависната споредбено прикажани на графиконот број 1.



*Графикон број 1. Независна и зависна варијабла – Доказ на хипотезата*

По анализа на податоците од независната и зависната варијабла и споредбата на добиените резултати од 2,662 во двата случаи, чија аритметичка средина е поголема од 1,5 заклучуваме дека се потврдува хипотезата: **Ако** во здравствената организација се примени квалитетен систем за евалуација на работата на здравствените работници, **тогаш** здравствените работници ќе ги подобрат своите вештини и ќе се зголеми мотивацијата и квалитетот на работењето.

## 5. ЗАКЛУЧОК

Целта на процесот за евалуација на перформансите на вработените е да даде реална слика за вештините и компетенциите кои вработените ги поседуваат како и насоките кои треба да се превземат за да ги подобрат. Реалната состојба од оценувањето на перформансите на вработените ќе ја добиеме само доколку *се спроведува континуирана евалуација на перформансите на вработените на секој 12 месеци*. Според добиените резултати од емпириското истражување можеме да забележиме дека двете приватни организации во Р. Македонија кои применуваат систем за евалуација на перформанси на здравствените работници, соодветно го имплементирале овој начин на евалуација, чија цел е да се поттикне мотивираноста на вработените и да се пронајдат пропустите во секојдневното извршување на работните обврски. Од добиените резултати можеме да забележиме дека на здравствените работници ја разбираат целта на процесот на евалуација на перформанси 74% од нив го потврдиле ова, но сепак има простор за подобрување односно процесот на евалуација на перформанси треба да го разберат сите оние кои се подложни на евалуација. Во истражувањето можеме да ја забележиме корелацијата на процесот на наградување на здравствените работници од една страна и нивната мотивација за работа, од друга страна. Сметаме дека ова емпириско истражување ја потенцира важноста од соодветен систем за евалуација на перформансите на вработените во здравствените организации и потребна е негова имплементација во сите организации во Р.Македонија, без разлика на дејноста со која се бават, за да се постигнат подобри резултати за организацијата и за поединецот како вработен во неа.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Alexander, S., (2015). RIO Country Report 2014: Luxembourg, Editor: European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Publications Office of the European Union.
- [2] Anderson, L. W. (2003). Classroom assessment: Enhancing the quality of teacher decision making. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [3] Hazelkorn, E. (2010). Pros and cons of research assessment, in ISSC/UNESCO World Social Science Report 2010, Paris: UNESCO Press
- [4] Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems, Research Policy, Volume 41, Issue 2, 2012, Pages 251–261
- [5] Miller, M. D., & Linn, R. L. (2000). Validation of performance-based assessments. Applied Psychological Measurement, 24 (4), 367-37
- [6] Moed, H. F. (2008). UK Research Assessment Exercises: Informed judgments on research quality or quantity?. Scientometrics, 74(1), 153-161

**Интернет литература:**

- [7] [http://www.ehow.com/how\\_5023348\\_evaluate-employee-performance-easy-steps](http://www.ehow.com/how_5023348_evaluate-employee-performance-easy-steps), пристапено на ден 30.01.2018
- [8] [http://www.managerassistant.com/employee\\_assessment.htm](http://www.managerassistant.com/employee_assessment.htm), пристапено на ден 30.01.2018