

# EVALUAREA PERFORMANȚEI — INSTRUMENT DE ÎMBUNĂȚĂIRE A CALITĂȚII SERVICIILOR STOMATOLOGICE

## Rezumat

Stomatologia este o ramură a medicinei care urmărește realizarea scopurilor, orientate spre acordarea asistenței stomatologice calitative populației, creșterii nivelului de cunoștințe în activitatea profesională, iar medicul specialist acceptă rolul de antreprenor în delegarea responsabilităților pentru a obține profit. Este important de menționat faptul că la etapa actuală caracterizată de tranziția de la un sistem autoritar de comandă la managementul participativ, asistența stomatologică este, în dependență de schimbările majore în starea de sănătate orală, creșterea drepturilor pacienților și a nivelului de cunoștințe medicale și stomatologice a populației și nu în ultimul rând de creșterea numărului de cabinete stomatologice cu activități care să asigure satisfacția pacienților.

Astfel, evaluarea performanțelor și educația persoanelor angajate reprezintă una dintre cele mai importante sarcini ale managementului resurselor umane. Managementul performanțelor devine una dintre cele mai esențiale responsabilități manageriale care dă posibilitate de a crea venituri atât pentru instituție, cât și pentru angajați. Totodată cunoaștem că nu există un sistem de management al performanței comun pentru toate organizațiile. Pentru Republica Moldova actualmente este necesar de a stabili un sistem de evaluare al performanței ca instrument utilizat la baza dezvoltării personalului angajat în instituțiile medicale, inclusiv stomatologice.

**Cuvinte cheie:** management, performanță, angajați, stomatologie, sistem.

## Summary

### PERFORMANCE EVALUATION — THE INSTRUMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF STOMATOLOGICAL SERVICES

The stomatology is a branch of medicine, which follows the realization of goals, concentrated on providing qualitative stomatological assistance to population, increasing knowledge level in professional activity, and the specialized doctor accepts the role of entrepreneur in delegating responsibilities to obtain profit.

It is important to mention that at this stage characterized by the transition from an authoritarian command system to participatory management, the stomatological assistance depends on the major changes in oral health condition, the increase of medical and stomatological knowledge level of population, the increased number of patients' rights and last but not least, the increased number of dental practices with activities which ensure patients' satisfaction.

Thus, the performance assessment and the education of salaried persons is one of the most important assignments of Human Resources Management. The performance management becomes one of the most essential managerial responsibilities that gives opportunity to create revenue for both institution and employees. Therewith, we know that there is no common performance management system for all organizations. For Republic of Moldova, presently, it is necessary to establish a performance assessment system as a tool used at the base of staff development from medical institutions, including stomatological ones.

**Key words:** management, performance, employees, dentistry, medical system.

## Introducere

Sistemul de management al performanței cu o definiție clară a scopului și obiectivelor trebuie să reprezinte un proces ce stă la baza luării deciziilor ce țin de re-

**Elena Tintiu,**  
conferențiar universitar  
USMF „Nicolae  
Testemițanu“

**Valeriu Gobjila,**  
medic stomatolog

**Zinaida Gurev,**  
medic stomatolog

**Aurelia Morcheli,**  
medic stomatolog

ÎM Centrul  
Stomatologic Municipal  
Chișinău

munerarea, dezvoltarea, promovarea și restructurarea serviciilor medicale sau alte activități administrative. Aplicarea în practică a sistemului de management al performanței, prevede elaborarea unui concept de performanță, standard al calității și de comportament (cultura organizațională), aplicarea resurselor necesare, precum și obiective care definesc rezultatele finale și posibilitățile de a motiva angajații spre performanță și nu în ultimul rând determinarea criteriilor de performanță.

Principalele domenii ale managementului performanței reprezintă cele mai importante responsabilități ale managerilor. De aceea o implementare corectă a unui sistem poate aduce un profit important instituției.

Implementarea unui sistem de management al performanței este bazat pe comunicare și mai bună cunoaștere a intereselor fiecărui participant la acest proces (Кочка М.,2000). Astfel trecerea de la societatea bazată pe informație la societatea globalistă, bazată pe cunoștințe, autoinstruire și învățare continuă poate fi realizată prin perioade de tranziție (Meryem Le Saget,1999):

1. Tranziția de la era industrială la era informațională;
2. Tranziția de la era-creier la întreprinderea-flux;
3. Tranziția de la piramidal la rețea;
4. Tranziția de la static la dinamic;
5. Tranziția de la viziunea elementaristă la viziunea globalistă.

Reieșind din cele menționate pe plan mondial se resimte necesitatea reformării sistemelor de sănătate, pentru a face față cerințelor unei societăți în continuă transformare în sănătate, luând în considerație reforma structurilor manageriale ale instituțiilor medicale, educația și formarea managerilor pentru asigurarea asistenței medicale de calitate tuturor pacienților. În acest context, managementul performanței, este în strânsă corelație cu managementul talentului, ce determină necesitatea managerilor în valorificarea continuă a talentelor umane ale instituției subordonate.

Conform Dicționarului explicativ al limbii române — termenul de performanță cunoaște trei semnificații înrudite:

Prima — echivalează cuvântul „performanță” cu acela de „rezultat”;

A doua — dobândește sensul de “ realizare deosebită într-un domeniu de activitate”;

A treia — aceste două definiții încadrează în sine categoria de „exelență” („cel mai bun”, „deosebit de bun”, „deosebit”).

Conform definiției generale oferite de Wikipedia (diferența care apare între realitatea și planificarea inițială în vederea îmbunătățirii performanței) rezidă în trei etape fundamentale:

1. Stabilirea obiectivelor;
2. Monitorizarea performanței;
3. Realizarea feedback-ului.

O menționare importantă făcută de unii autori este aceea conform căreia prioritatea în managementul

performanței nu o constituie evaluarea rezultatelor, cât feedback-ul continuu și permanenta remediere a problemelor în vederea atingerii obiectivelor. Astfel managementul performanței constă în aprecierea îndeplinirii de către angajați a responsabilităților ce le revin în conformitate cu postul ocupat. Succesul în obținerea de performanțe se datorează în exclusivitate factorilor care influențează realizările instituției: stilul de management utilizat (stilul democratic generează mai multe realizări decât cel autoritar); mediul organizațional; starea socio-economică; concurența etc. De aceea procesul de management al performanței are următoarele caracteristici: este un proces transformator și nu constant; este direcționat spre dezvoltare și nu spre analiză; constă în optimizarea rezultatelor și nu penalizarea angajaților; îmbunătățirea activității salariaților și mărirea salariilor; sporirea productivității muncii și nu eliminarea angajaților neproductivi.

### **Materiale și metode**

Necesitatea aplicării unui management de performanță în instituțiile medicale din Republica Moldova trebuie privită nu numai din perspectiva eforturilor premergătoare, ci ca o obligațiune de continuare a funcțiilor și rolurilor manageriale de perfecționare și dezvoltare a standardelor de activitate a serviciilor medicale, inclusiv stomatologice. Cea mai reușită din acest punct de vedere este o trecere în revistă a componentelor care caracterizează sistemul de management al performanței. În acest context s-a efectuat analiza datelor în literatură pentru ultimii 20 ani, precum și materialele legislative și normative, care au creat premisele pentru demararea managementului performanței în cadrul instituțiilor medicale din țară. Principalele domenii utilizate în procesul de evaluare a performanței au servit: conceperea documentelor de evaluare ale căror componente sunt criteriile și standardele de performanță definite prin indicatori; modul de abordare a procesului de evaluare; cultura organizațională.

Evaluarea performanțelor poate fi realizată în baza a trei tipuri de trăsături individuale ale angajaților:

1. Trăsăturile de personalitate: capacități deosebite manageriale (talent); trăsături de caracter și temperamentale; potențialul fizic și intelectual; performanțe generale și specifice; potențial de perfecționare profesională etc.
2. Trăsături comportamentale: creativitate, lipsa de regulă a activităților de rutină, adaptat la lucru în echipă, dinamismul, inteligența, încrederea în sine, entuziasmul, simțul responsabilității, loialitatea etc.
3. Trăsături profesionale: flexibilitatea, adaptabilitatea, precizia, capacitatea de finalizare a lucrării, încadrarea în termenii stabiliți, experiența profesională, climat socio-profesional corespunzător.

Reieșind din cele menționate utilizarea metodelor eficiente de evaluare a performanțelor determină direcțiile primordiale ale managementului perfor-

manței, care sunt obținerea de rezultate superioare la nivelul instituției și fiecărui angajat; dezvoltarea angajaților; satisfacerea necesităților angajaților; stabilirea obiectivelor, a valorilor și a mijloacelor de realizare a lor. Din punct de vedere metodic, o parte din autori consideră că managementul performanței nu este o formă de apreciere a angajaților, ci o metodă prin care se obțin informații pentru deciziile de remunerare a lor. Managementul performanței trebuie privit ca un cadru conceptual în care managerii îi sprijină pe membrii echipelor din subordine în vederea realizării obiectivelor propuse.

### Rezultate și discuții

Evaluarea (aprecierea) performanțelor este o parte componentă a sistemului de management al performanței și reprezintă un proces care servește atât instituției cât și angajaților în scopul sporirii productivității muncii, a calității și a perfecționării competențelor profesionale. Evaluarea performanțelor salariaților este axată pe următoarele aspecte (criteriu de performanță, Daysi Klein, 1987): caracteristici personale, competență, caracteristici profesionale, orientarea către excelență, adaptabilitatea la post, capacitatea de decizie și de inovare, spiritul de echipă, delegarea responsabilităților și antrenarea personalului instituției etc.

Pentru o evaluare a performanței mai efektivă trebuie ca indicatorii utilizați în procesele de utilizare (cantitativi și calitativi) să respecte următoarele cerințe: să fie relevanți, utilizabili la diverse intervale de timp, durabili, verificabili, specifici politicii publice, clari pentru procesul de analiză, măsurabili.

Evaluarea performanțelor înseamnă compararea realizărilor cu criteriile de performanță care stabilesc ce trebuie făcut, iar standardele de performanță înseamnă cât și cum trebuie de făcut (cantitatea și calitatea muncii, costul, timpul alocat acesteia, eficiența utilizării resurselor materiale și financiare, modul de realizare a serviciilor etc.).

Indicatorii de performanță elaborați de către Ministerul Sănătății sunt stabiliți în conformitate cu Regulamentul privind criteriile de îndeplinire și modul de validare a indicatorilor de performanță profesionale individuale în muncă realizați de către instituțiile medico-sanitare ce prestează asistență medicală în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală aprobat prin ordinul Ministerului Sănătății al Republicii Moldova și Companiei Naționale de Asigurări în Medicină nr.698/406 A din 21.07.2016.

Regulamentul stabilește criteriile de îndeplinire și modul de validare a indicatorilor de performanță, care se efectuează în baza datelor din documentația de evidență statistică medicală, iar rezultatele îndeplinirii se prezintă factorilor de decizie.

În conformitate cu prevederile Regulamentului, criteriile de îndeplinire și modul de validare a indicatorilor performanțelor profesionale individuale de muncă a medicilor în cadrul asistenței medicale stomatologice au fost elaborate de către Întreprinderea Municipală Centrul Stomatologic Municipal Chișinău:

1. Indicatori de VOLUM serviciilor medicale prestate:
    - a. Numărul de vizite în zi (terapeut 5, chirurg 5, protetică 5);
    - b. Numărul de pacienți primari pentru perioada evaluată (terapie — 20, chirurgie — 40, protetică — 15);
    - c. Numărul de tratamente/manopere de performanță (terapie — 20, chirurgie — 15, protetică — 25);
    - d. Numărul de pacienți asanați/protezări din numărul de vizite total (terapie — 20/lună, protetică — 20/lună, chirurgie — lipsa intervențiilor cu complicații);
    - e. Numărul de obturații/extrații/proteze confecționate în perioada evaluată (terapie — 65 obturații, chirurgie — 110 extrații, protetică — 20 lucrări protetice).  
(valoarea numerică a indicatorului — 5 puncte, echivalent a 5%)
  2. Indicatori de DISCIPLINĂ în serviciu și executorie:
    - a. Respectarea programului de muncă aprobat;
    - b. Respectarea termenilor de timp în executarea tratamentelor stomatologice și a sarcinilor de interes comun, delegate de către superiori;
    - c. Completarea documentației medicale și non medicale aprobate;
    - d. Respectarea codului de etică și deontologie medicală;
    - e. Absența/prezența reclamațiilor inclusive a celor verbale despre insatisfacția de atitudine și tratament efectuat pentru perioada evaluată.  
(valoarea numerică a indicatorului — 5 puncte, echivalent a 5%)
  3. Indicatori de CALITATE a serviciilor medicale prestate:
    - a. Rata tratamentelor de performanță din cele executate total, în perioada evaluată (30%);
    - b. Terapie — rata asanațiilor din numărul total primari în lună, ortopedie — pacienți protezați — 80% din nr total pacienți primari în lună;
    - c. Terapie — raportul „C“ necomplicată/„C“ complicată — 3:1, chirurgie — absența cazurilor de infecții nosocomiale, ortopedia — raportul de proteze simple și proteze de performanță 3/1;
    - d. Terapie — procentul de cuprindere cu control profilactic al persoanelor asigurate pentru perioada de evaluare — 50%, chirurgie — numărul vizitelor pacienților asigurați din numărul total de vizite — 50%, ortopedie — raportul pacienților protezați din cei consultați cu scop protetic — 1:2);
    - e. Terapie — procentul gravidelor asanate din numărul celor ce necesitau asanare pentru perioada de evaluare — 50%, chirurgie — depistarea stărilor precanceroase și a cancerului bucal, ortopedia — numărul de incrustații (bonturi) confecționate — nu mai puțin de 5).  
(valoarea numerică a indicatorului — 5 puncte, echivalent a 5%)
- Prezintă interes criteriile de evaluare a performanțelor în activitatea medicilor prezentate în formularul tip de evaluare a personalului angajat în instituțiile medicale din România.

**Formularul tip de evaluare a personalului (România)**

<b>Numele și prenumele</b>	<b>Data nașterii</b>		<b>Vechimea în unitate</b>
Locul de muncă	Vechimea la locul de muncă		
De cât timp este cunoscut salariul de către șeful său?			
De cât timp este salariatul subalternul șefului său?			
Aprecierea performanței (se încercuiește numărul corespunzător; 1 – performanță minimă, 5 – performanță maximă)			
Cunoașterea lucrărilor			
1.1 Salariatul cunoaște corespunzător lucrările?	1	2.	3
1.2 Care sunt cunoștințele complementare care trebuie asimilate?	1	2	3
2. Calitatea lucrului prestat			
2.1 Calitatea lucrului este corespunzătoare?	1	2	3
2.2 Dacă nu cum se poate ameliora?	.....		
3.1 Volumul este satisfăcător?	1	2	3
3.2 Dacă nu, de ce?	.....		
4. Respectarea reglementărilor			
4.1 Respectarea reglementărilor privind activitățile atribuite	1	2	3
4.2 Respectarea reglementărilor privind protecția muncii	1	2	3
4.3 Precizii privind rezolvarea aspectelor negative	.....		
5. Capacitatea de asimilare a instrucțiunilor privind munca	1	2	3
6. Capacitatea de adaptare la noi tehnologii	1	2	3
7. Calități personale			
7.1 Memorie	1	2	3
7.2 Spirit de echipa	1	2	3
7.3 Inițiativa	1	2	3
7.4 Creativitate	1	2	3
7.5 Care sunt calitățile specific salariatului?	.....		
7.6 Sistematic, care sunt punctele slabe ale salariatului?	.....		
Se însumează punctajele parțiale constituindu-se punctajul general P I			
Aprecierea general P I permite stabilirea performanței la nivelul actual al salariatului se află în progres față de evaluarea anterioară; b. salariatul a progresat; c. salariatul are aceeași performanță; d. salariatul a regresat.			
ORIENTAREA PROFESIONALĂ			
A. Salariatul este încadrat corespunzător pe locul pe care îl ocupa?	.....	Da — 5 puncte Nu — 0 puncte	
B. Salariatul este calificat pentru alte lucrări? (care și de ce?)	.....	Da — 5 puncte Nu — 0 puncte	
Aprecierea general P II (suma punctajelor de mai sus)			
III POTENȚIALUL			
Potențial de conducere (salariatul are cunoștințe și competențe pentru a ocupa funcții de conducere?)	1	2	3
Potențial de promovare (salariatul are cunoștințe și competențe pentru a ocupa funcții superioare?)	1	2	3
C. Care este postul pe care poate fi promovat salariatul?	.....		
D. Care este funcția pe care o roate deține salariatul?	.....		
Aprecierea general P III se face prin atitudinea punctelor pentru rândurile C și D			
Aprecierea general se obține prin adăugarea punctajelor P I, P II și P III			
Prezentul chestionar a fost:			
	Întocmit de șeful compartimentului	Avizorul superiorului/șefului de compartiment	Vizat de șeful departamentului
Numele și prenumele			
Data			
Semnătura			

## Concluzii

1. Managementul performanței constă în realizarea măsurilor bazate pe rezultatele evaluării indicatorilor de performanță profesională individuale;
2. Indicatorii de performanță sunt elementele de bază ale procesului de măsurare și monitorizare a activității personalului instituției medicale;
3. Elaborarea și implementarea unui sistem de monitorizare a performanțelor este orientat spre asigurarea realizării obiectivelor instituției medicale;
4. Succesul în asigurarea performanței serviciilor stomatologice derivă din apropierea personalului de clienți și interacțiunea cu pacienții, aplicarea serviciilor inovative, precum și accentul pe cooperare, prevenție și profilaxie care reduc costurile;
5. Pentru a-și atinge potențialul, echipa are nevoie să fie antrenată, să primească suport și încurajare. Ajutând angajații să crească individual, sporește satisfacția asupra activității și implicit performanța.

## Bibliografie

1. Indicatorii tip de performanțe profesionale individuale în muncă pentru instituțiile medico-sanitare ce prestează asistență medical primară în cadrul asigurării obligatorii de asistență medical Ordin Ministerul Sănătății, RM Nr.588 din 18.07.2016;
2. Despre aprobarea Regulamentului privind criteriile de îndeplinire și modul de validare a indicatorilor de performanțe individuale. Ordinul Ministrului Sănătății, RM, nr. 598/406A din 21.07.2016;
3. [www.stiucum.com](http://www.stiucum.com);
4. [www.startups.ro](http://www.startups.ro);
5. Mircea Mitruțiu. Rolul indicatorilor de performanță în procesul de monitorizare. E–Revista afacerii tale, 2009.
6. Andreea Pârvu. Managementul performanței, 2016;
7. [www.qreferat.com](http://www.qreferat.com);
8. [www.tinapse.ro](http://www.tinapse.ro);
9. [www.cariereonline.ro](http://www.cariereonline.ro);
10. [www.dentistuldesucces.ro](http://www.dentistuldesucces.ro);
11. [www.sser.ro/dens](http://www.sser.ro/dens);
12. [www.doctorsavu.ro](http://www.doctorsavu.ro);
13. Despre aprobarea Regulamentului privind condițiile de salarizare ale angajaților din instituțiile medico-sanitare publice încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medical. Hotărâre de Guvern, RM, 2016.
14. [www.scribube.com](http://www.scribube.com).

*Data prezentării: 17.11.2016.*

*Recenzent: Oleg Solomon*