

PROCJENJIVANJE KANDIDATA KOD ZAPOŠLJAVANJA NOVIH DJELATNIKA U ORDINACIJAMA DENTALNE MEDICINE I AKTUALNI IZAZOVI NA TRŽIŠTU RADA ZDRAVSTVENIH DJELATNIKA



Petra Gabriša, mag.paed.

Specijalizantica psihoterapije

Transakcijske analize Centar za savjetovanje Odvaži se, Zagreb

info@odvazise.com

<https://odvazise.com/>

Zapošljavanje zdravstvenih djelatnika općenito, ali i za rad u ordinacijama dentalne medicine ili poliklinikama je postalo poprilično zahtjevno unatrag nekoliko godina. Neki od izazova s kojima se susreću vlasnici ordinacija i voditelji poliklinika su:

- Deficit određenih struka (dentalnih asistenta i medicinskih sestara)
- Nesrazmjer očekivanja i realnosti zahtjeva radnog mjesta kod kandidata
- Kandidati koji nemaju iskustva u radu te stoga predstavljaju veći trošak za poslodavca koji podrazumijevaju obuku novog djelatnika te troškove neostvarene produktivnosti

Odabir kandidata koji će ostati na radnom mjestu dulje od godine dana (1,2)

Uz sve navedeno, ponekad je teško i provesti selekcijski postupak jer se može dogoditi da se na natječaj ne javi niti jedan kandidat ili da se javi samo nekolicina. U tom slučaju neki kompliciraniji selekcijski postupak neće biti ni moguć ili neće biti isplativ. U slučajevima kada se javi više kandidata na natječaj, potrebno je provesti selekcijski postupak koji

se najčešće sastoji od intervjua s kandidatima, ponekada intervjua i probnog rada. Idealno bi bilo kada bi se uz intervju i probni rad provelo i testiranje koje provode psiholozi ili drugi djelatnici u ljudskim resursima. Pošto ordinacije dentalne medicine i poliklinike najčešće nisu opremljene sa timovima koji vode brigu o ljudskim resursima, ova stavka bi predstavljala dodatni trošak. Opravdanost ovog troška će sigurno vidjeti oni koji češće provode selekcijski postupak te zapošljavaju veće timove.

Na što treba obratiti pažnju kod potrage za novim djelatnikom?

Oglašavanje upražnjenog radnog mjesta bi trebalo biti dostupno na što više mjesta jer je veća mogućnost da ga vidi veći broj kandidata što statistički povećava vjerojatnost da će biti više kandidata koji bi mogli zadovoljiti uvjetima natječaja. Nakon završenog natječaja slijedi pregled pristigle dokumentacije i planiranje selekcijskog postupka.

Proces selekcije kandidata uključuje inicijalni razgovor s kandidatima koji su se javi-

li na natječaj za posao od kojih će neki proći u uži krug ljudi koji odgovaraju traženim kvalifikacijama. Selekciju možemo definirati kao postupak odabira kandidata iz skupine prijavljenih koji najbolje odgovara za određeno radno mjesto. U tom procesu sudjeluju stručnjaci koji u ordinaciji ili poliklinici vrše proces selekcije koristeći niz metoda koje im pomažu kako bi lakše odabrali prave kandidate (3).

Osim razgovora, kandidate je poželjno testirati putem raznih metoda koje danas koriste sve veće tvrtke i organizacije. Dvije su osnovne vrste psihometrijskih testova koje se primjenjuju u procjenjivanju na radnom mjestu: testovi maksimalnog učinka ili testovi kognitivnih sposobnosti te testovi tipičnog učinka ili testovi ličnosti (4).

Testovi kognitivnih sposobnosti dijele se na:

- *Testove općih kognitivnih sposobnosti* – oni procjenjuju koliko je pojedinac dobar u razumijevanju i primjeni informacija različitih vrsta, to su u pravilu testovi koji procjenjuju intelektualno funkcioniranje poput – Adaptivni test kognitivnih sposobnosti, Test kognitivnih matrica, Izbaci uljeza S i A, Nastavi niz, NPN i drugi,
- *Testove specifičnih sposobnosti* – njima se procjenjuje koliko bi nekome bilo lako usvojiti vještinu koju trenutno ne posjeduje
- *Testove znanja* – njima se procjenjuje koliko netko poznaje određeni skup spoznaja (4, 5).

Testovi ličnosti mjere različite dimenzije ličnosti i ima ih nekoliko vrsta te njih mogu provoditi samo licencirani psiholozi. Neki mjere pet velikih dimenzija ličnosti (savjesnost, otvorenost, ugodnost, ekstraverzija i emocionalna stabilnost), neki mjere otpornost na stres, poddimenzije emocionalne prilagodbe i kontrole stresa, perfekcionizam, toleranciju na neurednost, liderstvo i druge (5).

Za procjenjivanje kandidata se još mogu upotrijebiti upitnici motivacije, upitnici profesionalnih stilova i vrijednosti, test perceptivne brzine i točnosti (4).

Testove koji su gore navedeni treba provoditi psiholog ili osoba koja se bavi ljudskim resursima uz obaveznu dodatnu edukaciju za provođenje pojedinog testa/ instrumenta. Postoje verzije testova ličnosti koje su provjerenе, revidirane i odobrene od stručnjaka, a koje su dostupne besplatno u online obliku. Također postoje platforme gdje se nalazi veliki broj testova ličnosti, testova koji nude opis učinkovitosti vodstva i prilagodljivosti (LEAD), testovi koji nude informaciju o kandidatu koje su mu jake strane u komunikaciji i djelovanju u timu (DISC test). Za provedbu navedenih testova nije potrebno predznanje već kratka edukacija ili samo slijedenje uputa za provedbu i analizu te ih bilo tko može kupiti i koristiti.

Kroz navedene testove se mogu testirati neke vještine i sposobnosti, ličnost, opće intelektualno funkcioniranje i dr., a znanje kandidata, ostale vještine i sposobnosti specifične za struku bi bilo poželjno testirati kroz primanje kandidata na probni rad. U tom određenom roku, osobe odgovorne za procjenjivanje (vlasnik ili voditelj ordinacije, poliklinike i sl.) mogu procjenjivati i promatrati njihov rad kako bi donijeli konačnu odluku. Na taj način se može ocijeniti kako se kandidat snalazi u radnom okruženju, koliko brzo se prilagođava novim uvjetima te kakvo iskustvo i znanja posjeduje u radu u odnosu na ono koje je prikazao u životopisu te na inicijalnom intervjuu. Procjenom kandidata na probnom radu također dobijemo informaciju o specifičnostima koje ćemo, u slučaju zapošljavanja kandidata, trebati uzeti u obzir pri planiranju prvih nekoliko mjeseci rada s njim. Neke od tih informacija mogu biti – koliko je kandidat spretan u osnovnim zahvatima, koliko mu je vremena potrebno da završi određeni tretman, koliko je vješt u planiranju liječenja i komunikaciji s pacijentom, kako se njegove navike i način rada uspoređuju s protokolima i načinom rada ordinacije za koju aplicira i dr. Sve to utječe na količinu vremena koju će voditelj ordinacije ili asistent trebati utrošiti na dodatnu edukaciju kandidata nakon zapošljavanja.

Što je još važno kod odabira djelatnika u ordinaciji dentalne medicine?

Uz kompetencije, crte ličnosti i opće intelektualno funkcioniranje, bitna je emocionalna inteligencija. Ono što je dobro kod nje je da se ona može razvijati, poboljšati i naučiti. Emocionalna inteligencija uključuje emocionalne i socijalne vještine koje utječu na način na koji doživljavamo sebe, kako se izražavamo, kako razvijamo i održavamo odnose te kako se nosimo s izazovima. Olakšava prepoznavanje vlastitih i tuđih emocionalnih stanja, bolji uvid u svoja ponašanja i potrebe povezane s emocijama. Definicija koja je najšire prihvaćena je da je emocionalna inteligencija podskup socijalne inteligencije koja uključuje sposobnost da nadgledamo vlastite i tuđe osjećaje i emocije, da ih razlikujemo te iskoristimo te informacije kako bismo shvatili mišljenja i postupke drugih ljudi (6). Postoje tri različita modela emocionalne inteligencije koji se razlikuju po definiciji i sastavnicama iste. Ovdje ću spomenuti model D. Golemana koji govori da ona uključuje pet komponenti - samosvijest, samoregulaciju, sposobnost upravljanja odnosima, empatiju i motivaciju (7). Već iz samog naziva komponenti se može prepoznati njihov značaj za rad u ordinacijama i/ili poliklinikama dentalne medicine. Svakodnevne radne situacije zahtijevaju da djelatnik ili voditelj ordinacije bude **samosvjestan**, da može prepoznati i upravljati svojim emocijama i prepoznati svoj utjecaj na druge članove tima. **Samoregulacija** nam omogućava da u zahtjevnoj situaciji koja bi nas mogla preplaviti uspijemo prepoznati i regulirati emocije poput straha ili ljutnje koje bi nam u tom trenutku mogle ometi profesionalno rasuđivanje, te donijeti profesionalnu odluku koja će pozitivno utjecati na pacijenta, terapiju i kolektiv. **Sposobnost upravljanja odnosima** ili socijalne vještine su vještine koje se mogu naučiti i izvježbati te pomaže ako ih voditelj ordinacije posjeduje i potiče razvijanje kod ostalih zaposlenika jer su jako bitne za svako poslovno okruženje koje

uključuje komunikaciju i suradnju s drugim ljudima. Ova komponenta je posebno važna kod prepoznavanja svojih i tuđih potreba te načina kako ćemo postupati prema tome što je ključno u gradnji odnosa, pregovorima u radnom okruženju, pružanju podrške i razumijevanja drugima, postavljanju granica te prevenciji sagorijevanja(8). **Empatija** nam naravno uz suosjećanje i mogućnost uvažavanja osjećaja drugih ljudi omogućava i da bolje razumijemo skrivene društvene signale što je u kolektivima uvijek korisno jer možemo preduhitriti neki problem. **Motivacija** je ono što nas pokreće da radimo i da uspijemo te je jako važna u bilo kojem profesionalnom okruženju i važan prediktor uspješnosti nekog djelatnika u poslu te nastojanja da bude što bolji u onome što radi te da nastavi sa obavljanjem svakodnevnih zadaća. Suprotno tome bi bio djelatnik kojem polagano opada radna učinkovitost, koji izbjegava poslove te odbija usvajati nova znanja, protokole i sl. Za sada ne postoje sveobuhvatni testovi kojima bi se testirala emocionalna inteligencija, ali postoji test emocionalnih kompetencija i organizacijske inteligencije (Org-EIQ) te on može dati informacije o pojedincu na nekim od ovih komponenti (5). Emocionalna inteligencija je neizostavan preduvjet za uspješnost u poslovima doktora dentalne medicine jer su dvije od osam ključnih kompetencija po *Hrvatskom kvalifikacijskom okviru* vezane direktno za nju. To su organizacijske i poslovne vještine te komunikacijske i socijalne vještine (9) dok je ostalih šest izravno ili neizravno vezano uz ovih pet spomenutih komponenti jer rad sa pacijentima, uspostavljanje kontakta i prepoznavanje potreba, težnja da se napreduje u struci te održavanje profesionalnih odnosa u timu zahtijevaju empatiju, motivaciju, samoregulaciju i samosvijest te sposobnost upravljanja odnosima. Kod poslova dentalnih asistenata je slična situacija, kod njih je u skoro svim ključnim kompetencijama vidljivo da emocionalna inteligencija može pridonijeti boljem obavljanju poslova jer oni svoje

poslove obavljaju skoro uvijek u interakciji ili s pacijentom ili u timu sa doktorom dentalne medicine (10).

Zaključak

Odabir kandidata za posao je zahtjevan dio posla voditelja ordinacije ili poliklinike za koji su potrebna neka interdisciplinarna znanja i detaljan selekcijski postupak koji može biti različit ovisno o zahtjevima radnog mjesta i o tome koliko se kandidata javilo. Upravo zbog zahtjevnosti i znanja potrebnih za kvalitetnu procjenu kandidata, preporučljivo bi bilo sastaviti tim ili povjerenstvo za zapošljavanje ili uključiti vanjske suradnike koji bi vodili ili usmjeravali ovaj proces.

Literatura:

1. Stanić Z. Upravljanje ljudskim resursima u hrvatskom zdravstvu kao determinanta migracija liječnika (Disertacija). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku; 2023. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:196939>
2. Balasubramanian M, Brennan MS, Short SD, Gallagher J. A strife of interests: A qualitative study on the challenges facing oral health workforce policy and planning. *Health Policy*. 2019; 123(11): 1068-1075. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.07.010>.
3. Lukša B. Postupci i metode odabira i zapošljavanja djelatnika u Republici Hrvatskoj. Pula: Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate; 2017. Dostupno na <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:301070>
4. Cook M, Cripps B. Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu. Školska knjiga: Zagreb; 2009.
5. Wilkinson A, Lepak D, Snell S, Scott A, Bacon NA. *Human Resource Management*. London: SAGE Publications; 2019.
6. Salovey P i Mayer JD. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990; 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
7. Goleman D. Emocionalna inteligencija. Mozaik knjiga: Zagreb; 2022.
8. Partido BB, Owen J. Relationship between emotional intelligence, stress, and burnout among dental hygiene students. *Journal of Dental Education*. 2020; 84 (8). Dostupno na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jdd.12172>
9. Hrvatski kvalifikacijski okvir. Standard zanimanja – Doktor dentalne medicine / Doktorica dentalne medicine. 2022. Dostupno na <https://hko.srce.hr/registar/standard-zanimanja/detalji/216>
10. Hrvatski kvalifikacijski okvir. Standard zanimanja – Dentalni asistent / Dentalna asistentica. 2023. Dostupno na <https://hko.srce.hr/registar/standard-zanimanja/detalji/506>



Hrvatska
komora
dentalne
medicine