

Situacija

Jelena je HR biznis partnerka u srednjoj IT kompaniji (oko 300 zaposlenih). Upravo je završila godišnji ciklus procene učinka i sada obilazi menadžere da prodiskutuje rezultate njihovih timova. Sedi sa Nikolom, menadžerom backend tima od 8 ljudi. Ispred nje je tabela sa ocenama učinka, rezultatima 360° evaluacije i profilima ličnosti iz prošlogodišnjeg testiranja (Big Five).

Jelena (HR): Nikola, hajde da prođemo tvoj tim. Imam dobre vesti i neke stvari o kojima moramo da razgovaramo.

Nikola: Slušam.

Jelena: Tvoja dva top performerera su Ana i Dušan — to se slaže sa profilima, oboje visoko na savesnosti, Ana dodatno na ekstraverziji. Predlažem da ih stavimo u talent pool za buduće team lead pozicije.

Nikola: Za Anu se slažem. Za Dušana — nemoj još.

Jelena: Zašto? Ima najvišu ocenu u timu.

Nikola: Dušan je fenomenalan kad radi sam. Ali kad sam ga stavio da vodi onboarding za novog kolegu, bilo je katastrofalno. Nema strpljenja, ne ume da objasni, a kad neko postavi pitanje koje mu je „glupo“, vidiš mu na licu. Tim ga poštuje jer isporučuje, ali ga se plaše.

Jelena: OK, to je razvoj — može da se radi. Ajde na drugu stranu. Milan. Treću godinu zaredom najniže ocene u timu. Na profilu ličnosti nizak na savesnosti, nizak na ekstraverziji. Iskreno, Nikola — zašto ga još držiš?

Nikola: Jer mi treba.

Jelena: Kako ti treba neko ko je najslabiji u timu?

Nikola: Milan je najslabiji na papiru. Ali Milan je jedini u timu koji kad nešto pukne u produkciji u petak uveče — ne paniči. Svi ostali se unervežu, prave gluposti pod pritiskom, pišu na Slack „ovo je katastrofa“. Milan sedne, dijagnostikuje, popravi, i ode kući. Bez drame.

Jelena: Ali na 360° evaluaciji kolege kažu da je „nezainteresovan“ i „ne doprinosi timskoj atmosferi.“

Nikola: Jer je introvertan i ne ide na ručak sa svima. Ali kad je sistem pao na Black Friday, Milan je jedini bio upotrebljiv. Ostali su imali bolje ocene i bolje profile — i bili su beskorisni pod stresom.

Jelena: OK, razumem da ti je koristan situaciono. Ali nikad ti neće napredovati na višu poziciju sa ovim profilom.

Nikola: Ne treba mi da napreduje. Treba mi da bude tu kad zatreba. Nemaju svi istu putanju, Jelena.

Jelena: Razumem, ali kompanija ima politiku — ko je dve godine ispod praga, ide na PIP. Ne mogu da pravim izuzetke.

Nikola: Onda ćeš mi uništiti tim. Jer ako Milan ode, a sistem padne — Ana i Dušan, tvoji top performereri, neće znati šta da rade. I onda ćeš imati tri problema umesto jednog.

Vaš zadatak

Radite u grupama (3–4 osobe). Imate 15 minuta.



Deo 1: Analiza

5 min



Deo 2: Pozicija

5 min



Deo 3: Redizajn

5 min



Deo 1: Analiza (5 min)

Identifikujte teorijske koncepte iz predavanja koji su relevantni za ovaj razgovor. Konkretno:

- Za svaki od tri zaposlena (Ana, Dušan, Milan) — koji aspekti njihove situacije se ne mogu objasniti samo Big Five profilom? Šta propušta klasična procena?
- Gde u dijalogu vidite napetost između statičkog pristupa ličnosti (profil = prognoza) i dinamičkog pristupa (kontekst menja ponašanje)?

Deo 2: Pozicija (5 min)

Zamislite da ste organizacioni psiholog koji je pozvan da posreduje između Jelene i Nikole. Ni jedno ni drugo nisu potpuno u pravu.

Formulišite preporuku koja uzima u obzir:

- Validnost procena ličnosti i njihova ograničenja
- Razliku između radnog učinka (task performance), građanskog ponašanja (OCB) i ponašanja u kriznim situacijama
- Pitanje da li organizaciona politika („dve godine ispod praga = PIP“) ima smisla ako ne razlikuje tipove doprinosa

Deo 3: Redizajn (5 min)

Predložite kako bi kompanija mogla da promeni sistem procene učinka tako da uhvati ono što trenutni sistem propušta. Razmislite o:

- Koji instrumenti bi bolje uhvatili Milanov doprinos?
- Kako bi izgledala procena Dušana koja ne gleda samo output već i reputaciju u timu?
- Da li bi HEXACO profil nešto promenio u ovoj situaciji?