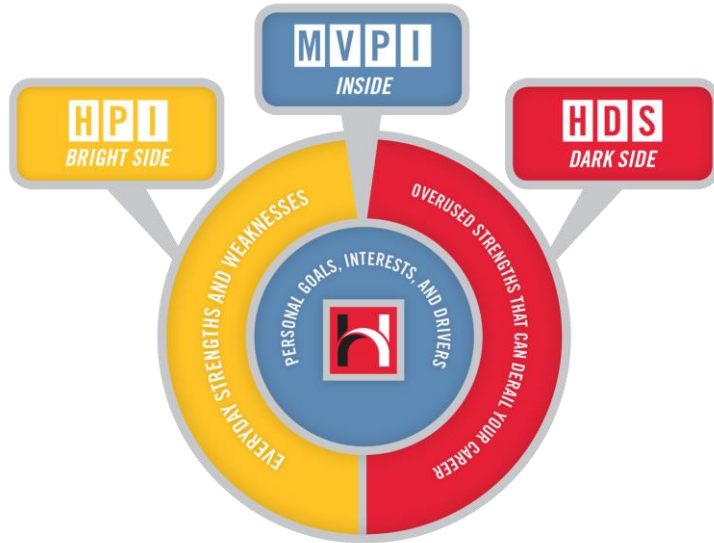


PREGLED TIMSKIH REZULTATA “Primer”

HOGAN PROCENA



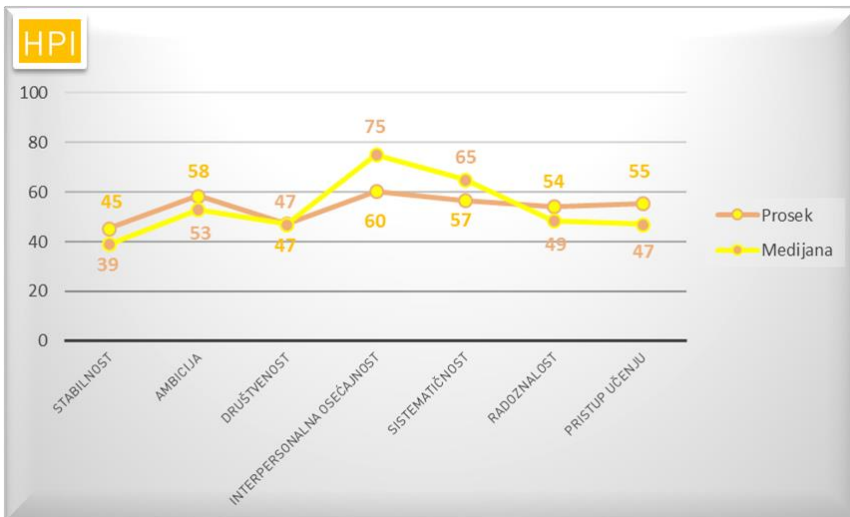
HOGAN alati se mogu koristiti za:

- Unapređenje iskustva zaposlenih
- Uticaj na retenciju
- Manji broj nezgoda i neadekvatnih poslovnih odluka
- Unapređenje produktivnosti
- Povećanje prodaje i prihoda kompanije
- Unapređenje performansi zaposlenih
- Smanjenje troškova selekcije na liderske pozicije

Članovi tima: Petar Petrović, Boško Bošković, Maja Majić, Aleksandar Aleksandrović, Milica Milić, Marko Marković, Đorđe Đorđević, Nikola Nikolić, Ana Anić, Sava Savić, Milan Milanović, Janko Janković, Jelena Jelić

SVAKODNEVNA PONAŠANJA

- Normalna ličnost u poslovnom kontekstu (snage / veštine)
- „Svetla strana “ ličnosti – kvalitete koje drugi brzo uočavaju



Niski rezultati (0 – 35), Prosečni rezultati (36 - 64), Visoki rezultati (65 - 100)

STABILNOST

samopouzdanje, samouverenost i staloženost pod pritiskom

AMBICIJA

inicijativa, takmičarski duh i želja za liderskim pozicijama

DRUŠTVENOST

ekstraverzija, pristupačnost i potreba za socijalnim interakcijama

INTERPERSONALNA OSEĆAJNOST

taktičnost, perceptivnost i sposobnost održavanja odnosa

SISTEMATIČNOST

samodisciplina, odgovornost i savesnost

RADOZNALOST

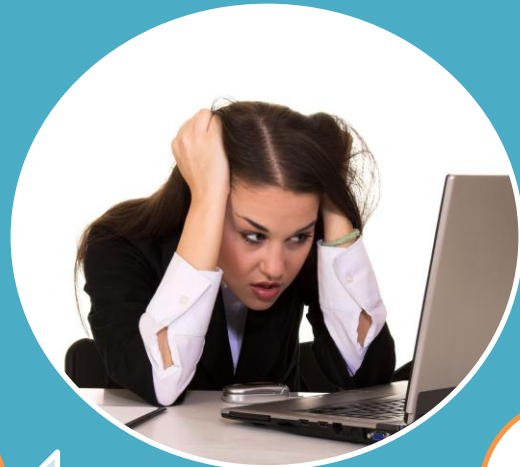
maštovitost, znatiželja i kreativni potencijal

PRISTUP UČENJU

biti u toku sa novim poslovnim i tehničkim dostignućima i trendovima

Stabilnost

napeti, kapriciozni,
ne podnose dobro
pritisak, otvoreni za
fidbek, osjetljivi



8

5



0

smireni,
samopouzdana,
stabilni pod
pritisakom, opiru
se uticajima, teži
za razvoj
(coaching)

Petar Petrović
Maja Majić
Nikola Nikolić
Milan Milanović

Boško Bošković
Milica Milić
Ana Anić
Sava Savić

Aleksandar Aleksandrović
Marko Marković
Đorđe Đorđević
Janko Janković
Jelena Jelić

Ambicija

skromni, manje zainteresovani za napredovanje, sporije rade, mogu biti dobri timski igrači



2

Marko Marković
Maja Majić

2

Petar Petrović
Nikola Nikolić



9

Aleksandar Aleksandrović
Boško Bošković
Milica Milić
Đorđe Đorđević
Ana Anić

Milan Milanović
Janko Janković
Sava Savić
Jelena Jelić

energični, takmičarski nastrojeni, direktivni, željni napredovanja, orijentisani na postignuća

Društvenost

povučeniji, tihi, ne privlače pažnju, ne smeta im da rade samostalno, manje komuniciraju



3

Marko Marković
Maja Majić
Milan Milanović

3

Aleksandar Aleksandrović
Boško Bošković
Nikola Nikolić



7

Milica Milić
Đorđe Đorđević
Petar Petrović
Ana Anić
Janko Janković
Sava Savić
Jelena Jelić

druželjubivi, impulsivni, živopisni, ne vole da rade samostalno, mogu biti previše provokativni

Interpersonalna osećajnost

nezavisni –
samosvojni, direktni
i iskreni, mogu biti
neučtivi i napadni,
orijentisani na
postignuća



2

Maja Majić
Milan Milanović

0



11

Aleksandar Aleksandrović
Marko Marković
Sava Savić
Ana Anić
Nikola Nikolić
Jelena Jelić

Boško Bosković
Milica Milić
Đorđe Đorđević
Petar Petrović
Janko Janković

prijateljski
nastrojeni,
„toplog srca“,
izbegavaju
konflikte, teško
kažu „NE“

Sistematičnost

impulsivni, fleksibilni,
opiru se pravilima i
superviziji, spontani,
nazavisni



6

6



1

dobro organizovani,
pouzdati, vredni,
precizni, prate
pravila i poštuju
procedure, kruti,
mogu se izgubiti u
detaljima

Milica Milić
Boško Bošković
Marko Marković
Maja Majić
Đorđe Đorđević
Ana Anić

Petar Petrović
Sava Savić
Nikola Nikolić
Janko Janković
Milan Milanović
Jelena Jelić

Aleksandar Aleksandrović

Radoznanost

praktični,
pragmatični,
tolerišu dosadne
zadatke, ne vide
uvek „širu sliku“



4

Marko Marković
Maja Majić
Aleksandar Grgurić
Milan Milanović

2

Nikola Nikolić
Sava Savić



7

Aleksandar
Aleksandrović
Boško Bošković
Ana Anić
Jelena Jelić

Milica Milić
Đorđe Đorđević
Petar Petrović

maštoviti,
snalažljivi i
inovativni, brzo
razmišljaju, lako im
dosade repetitivni
poslovi, mogu
prevideti detalje

Pristup učenju

manje zainteresovani
za formalno
obrazovanje, primena
postojećih veština
umesto sticanja novih
znanja



1

Maja Majić

4

Boško Bošković
Nikola Nikolić
Janko Janković
Milan Milanović



8

Aleksandar
Aleksandrović
Marko Marković
Milica Milić
Jelena Jelić

uživaju i traže
prilike za
tradicionalno
obrazovanje, u
toku su,
podrazumevaju,
„sveznalice“

SVAKODNEVNA PONAŠANJA – ZAKLJUČCI

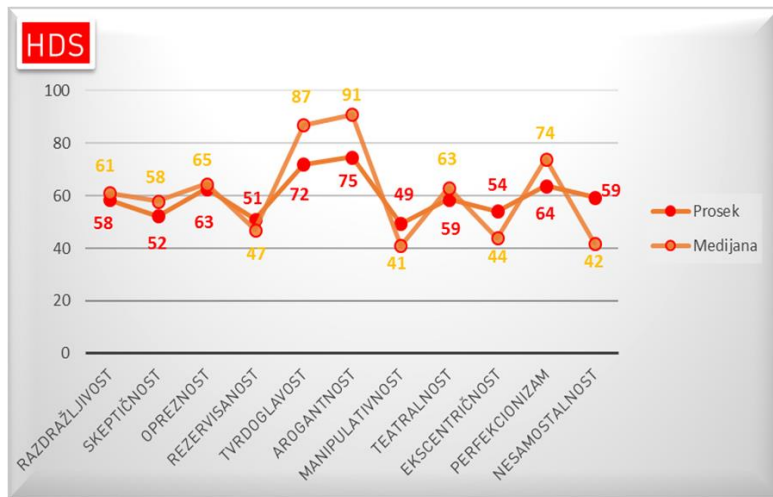
- Tim je veoma podložan stresu, javljaju se promene raspoloženja i smenjivanje perioda optimizma i negativizma – temperamentnost i ishitrene reakcije; Osetljivost na kritiku;
- Izuzetno niska Sistematičnost govori o kreativnom timu, koji ideje ne sprovodi u akciju i ima poteškoće sa organizacijom vremena i posla;
- Stil komunikacije u timu je veoma direktan, ali uzevši u obzir i promenjive reakcije – kultura unutar tima može biti veoma konfliktna; Potrebno je raditi na korigovanju stila komunikacije u timu; Češće postavljanje pitanja, a manje direktnog negativnog feedbacka;
- Visok Pristup učenju ukazuje na mogućnost netolerancije prema manje učenicima i slabije informisanim članovima organizacije; kao i na česta podrazumevanja, koja mogu dovesti do nesporazuma i neefikasnosti;
- Viša Ambicija ukazuje na to da većina članova menadžerskog tima želi da napreduje i preuzima leaderske pozicije;

SVAKODNEVNA PONAŠANJA – ZAKLJUČCI

- Članovi tima razmišljaju strateški, sposobni su da rešavaju složene probleme, i vide širu sliku poslovanja, ali nekada mogu skakati sa ideje na ideju bez konkretnog plana implementacije. Manje od polovine tima ima tendenciju da generiše nove ideje, iako je većina otvorena za inovacije.
- Tim aktivno traži prilike za širenje svojih znanja i generalno ostaje u koraku sa profesionalnim razvojem. Većina ima tendenciju da budu “sveznalice” i teško odustaju od svojih pretpostavki.

TIMSKA KONTRAPRODUKTIVNA PONAŠANJA

- Međuljudska ponašanja koja negativno utiču na učinak ili reputaciju kod ljudi na poslu.
- Prouzrokuju ih iskrivljena uverenja ljudi o tome kako će se drugi ophoditi prema njima.
- Ponašanja koja se ispoljavaju tokom stresnih perioda.



Nema rizika (0 – 39), Nizak rizik (40 - 69), Umeren rizik (70 - 89), Visok Rizik (90 - 100)

RAZDRAŽLJIVOST

promenljivog raspoloženja, lako se uznemire, teško im je udovoljiti i emotivno su nestabilni

SKEPTIČNOST

nepoverljivi, cinični, osetljivi na kritiku i fokusirani na negativno

OPREZNOST

neasertivni, opiru se promenama, izbegavaju rizike i spori su u donošenju odluka

REZERVISANOST

povučeni, ravnodušni prema osećanjima drugih ljudi i nekomunikativni

SVOJEGLAVOST

deluju saradljivo, ali ignorišu zahteve drugih i mogu ih iritirati, svojeoglavi su i nesaradljivi

AROGANTNOST

deluju previše samopouzdana, arogantno, precenjuju svoje sposobnosti

MANIPULATIVNOST

šarmantni, skloni rizičnom ponašanju, testiranju granica i traženju uzbuđenja

TEATRALNOST

dramatični, traže pažnju, prekidaju sagovornike i nedostaju im veštine aktivnog slušanja

EKSCENTRIČNOST

kreativni i originalni, razmišljaju i ponašaju se neobično i nesvakidašnje

PERFEKCIONIZAM

pedantni, precizni, teško im je udovoljiti i mikromenađžuju druge

SERVILNOST

željni da ugone drugima i nerado istupaju samostalno ili protiv popularnog mišljenja

Arogantnost (viši rizik)

INTERPRETACIJA

- Članovi tima koji imaju visoke skorove na skali Arogantnost su pouzdani, vizionari, ambiciozni i asertivni. Ovaj tim prate tri najveća rizika: ekstremno im je teško da ostanu kohezivni; arogantni su i mogu da precenjuju svoje sposobnosti i često se preforsiraju. Interepersonalno, članovi tima će verovatno biti socijalno vešti i pouzdani. Manje je verovatno da će brinuti o uspehu drugih članova tima i možda će se međusobno takmičiti.

RAZVOJNE PREPORUKE

- Ovaj tim treba da nauči kako da bude skroman i umeren; preterano samopouzdanje može da sputa tim.
- Uključite procenu rizika u procese planiranja i posvetite vreme formalnom sagledavanju rizika.
- Tim treba da nauči da prihvata kritike kao i da se konsultuje sa drugima. Omogućiti i drugim osobama da se uključe u donošenje odluka.
- Tražite povratne informacije o učinku i reputaciji tima.
- Od velikog značaja mogu biti metode za praćenje i korigovanje grešaka (organizovanje sesije “izvlačenja pouka”).
- Potrudite se da formalno priznate greške onda kada se dogode.

Tvrdoglavost (umereno viši rizik)

INTERPRETACIJA

- Pojedinci koji imaju visoke skorove na ovoj skali indirektno/pasivno iskazuju emocije – posebno ljutnju. Svojeoglavi timovi su nezavisni, mogu da budu tvrdoglavi i otporni su na fidbek. Članovi tima međusobno mogu da pokažu nepoštovanje i nesaradnju. Tvrdooglavi timovi ne prihvataju naredbe i teško sarađuju sa drugim grupama. Imaju sopstvenu agendu i vremenske okvire što dodatno može da iritira druge ljude u organizaciji.

RAZVOJNE PREPORUKE

- Osmislite protokole sa pripremljnim odgovorima i uljučite zainteresovane strane u razgovor.
- Tim treba da nauči da upotrebljava pravilo “80/20” kada dođe do zastoja; članovi mogu da postanu dogmatični i netrpeljivi po pitanju nebitnih tačaka i zaključaka.
- Zadržite fokus na konkurenciju.
- Ispostujte zadate obaveze i rokove.
- Fokusirajte se na opipljive zadatke i argumentovane podatke. Ograničite vreme na objašnjenja kojim pravdate mišljenja.
- Koristite matricu hitno/bitno za postavljanje prioriteta; tim lideri moraju da ograniče diskusije i da nastave sa donošenjem odluka.
- Izbegavajte cinične komentare o članovima drugih timova i obratite pažnju na samopouzdanu “mi znamo najbolje” razgovore.

Perfekcionizam (umereno viši rizik)

INTERPRETACIJA

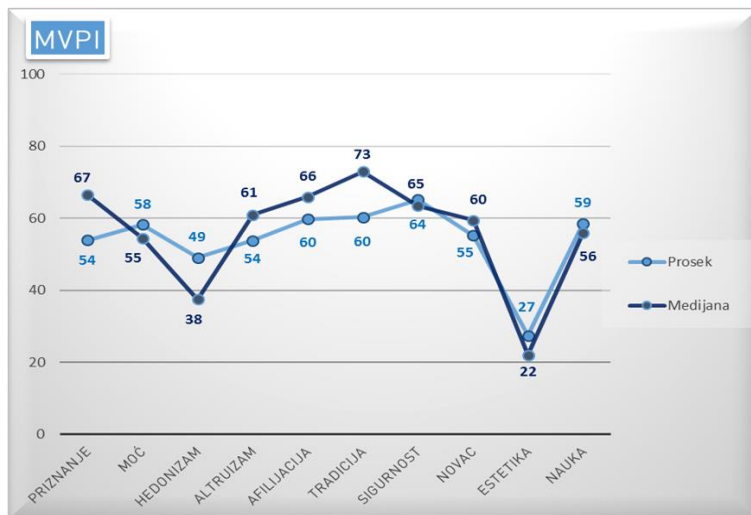
- Timovi u kojima dominiraju osobe sa visokim rezultatom na skali Perfekcionizma su savesni, pedantni i skoncentrisani na detalje. Tim može izgubiti iz vida glavni cilj pošto ima previše prioriteta. Unutar tima, više su posvećeni ispunjenju zadatka nego međuljudskim odnosima i građenju timskog duha. Kolege koje rade sa ovakvim timom smatraju ih previše strogim, sitničavim ili zabrinutim za standarde i procedure.

RAZVOJNE PREPORUKE

- Rigidnost po pitanju procesa i standarda može da uspori efektivnost tima. Članovi tima bi trebalo da prepoznaju situacije u kojima su previše izbirljivi, suviše precizni i nefleksibilni.
- Ohrabrite i podržite spontanije i fleksibilnije ponašanje u određenim situacijama.
- Kao grupa, shvatite da je savršenstvo nedostižno, izbegavajte da komplikujete zadatke, tražeći najbolje moguće rešenje jer ponekad je i adekvatno rešenje podjednako dobro. Primenite pravilo 80/20 na odluke.
- Tokom diskusija uvek imajte na umu šta je krajni cilj.
- Tražite alternative.
- Vežbajte delegiranje i kreirajte podtimove.
- Postavite ciljeve i rokove.

TIMSKA KULTURA

- Sveobuhvatna, na biznisu zasnovana klasifikacija vrednosti.
- Unutrašnji motivatori koji pokreću osobu (pokretači).
- Procena uklapanja ličnih vrednosti sa organizacionom kulturom.



Niski rezultati (0 – 35), Prosečni rezultati (36 - 64), Visoki rezultati (65 - 100)

PRIZNANJE

Traženje slave, poštovanja i priznanja.

MOĆ

Težnja ka postizanju rezultata, kontrolisanju resursa i preuzimanju odgovornosti.

HEDONIZAM

Orijentisanost ka uspehu, uživanju i zadovoljstvu.

ALTRUIZAM

Želja da se pomogne drugima i doprinese društvu.

AFILIJACIJA

Traženje prilika za građenje socijalnih mreža i saradnju sa drugima.

TRADICIJA

Poštovanje strukture, pravila i autoriteta.

SIGURNOST

Želja za stabilnošću, strukturom i redom.

NOVAC

Težnja za bogatstvom, finansijskim uspehom i poslovnim prilikama.

ESTETIKA

Kreiranje radnih proizvoda sa fokusom na inovacije, stil i izgled.

NAUKA

Preferiranje racionalnog, objektivnog pristupa donošenju odluka.

Timska kultura

AFILIJACIJA

Interpretacija

VISOKO



- Timovi koji imaju visoke rezultate na skali Afilijacije su opažani kao energetični, otvoreni i komunikativni. Imaju tendenciju da budu spontani i da rade prvenstveno u timu. Izgradiće odnose i razviti strateške alijanse. Stvoriće okruženje koje je pristupačno, poverljivo i otvoreno. Međutim, ponekad će tim možda izgubiti iz vida ključne ciljeve ili lako će biti ometen. Možda će pomešati formu sa suštinom.

TRADICIJA

Interpretacija

VISOKO



- Timovi sa visokim rezultatima na skali Tradicije su viđeni kao zreli, racionalni i reaguju na savete. Prate ustaljene procedure i pažljivi su po pitanju eksperimentisanja i imaju tendenciju konzervativnog donošenja odluka. Ovi timovi stvaraju formalne ambijente i cene pravila, standarde i predvidljiva okruženja. Brinu o očuvanju tradicije, običaja i socijalno prihvatljivog ponašanja. Iako su uravnoteženi i dobroćudni, mogu biti konzervativni i otporni na promene.

Timska kultura

SIGURNOST

Interpretacija

VISOKO



- Timovi kojima je motivator Sigurnost se opažaju kao oprezni u donošenju odluka i drže se ustaljenog stila poslovanja. Veoma brinu o bezbednosti i izbegavanju greški. Ovi timovi kreiraju kontrolisano i predvidivo poslovno okruženje koje obezbeđuje visoku sigurnost posla. Ceniće obraćanje pažnje na detalje, preciznost i konformizam. Tim neće biti dobar u gradnji i održavanju mreže kontakata. Pojedini zaposleni stoga mogu biti nezadovoljni zbog propuštanja prilika i izbegavanja baš svakog rizika.

PRIZNANJE

Interpretacija

VISOKO



- Timovi sa visokim rezultatima na skali Priznanje veoma brinu o imidžu svoje organizacije kao i o pažnji koju ona dobija. Možda će želeti da učestvuju u nagradnim takmičenjima. Isticaće velike projekte i imaju afilijacije prema "spektakularnom". Ovi timovi mogu biti živopisni, samopouzdana i dramatični, ali takođe i nepredvidivi. Oni preferiraju saradnju i brejnstorming u izvršavanju zadataka. Možda će imati poteškoća u priznavanju grešaka ili će nerado deliti zasluge sa svojim kolegama. Ovaj tim će privlačiti pojedince koji vole pažnju, networking i javnost. Stvaraju takvu klimu koja proslavlja uspehe i neguju pohvalu.

Timska kultura

HEDONIZAM

Interpretacija

UMERENO

- Timovi sa umerenim rezultatima na skali Hedonizma su opažani kao oni koji stavljaju posao ispred zadovoljstva. Ovaj tim obično može da napravi dobru ravnotežu između neformalnih odnosa i orijentisanosti ka zadacima. Kreirće fleksibilno radno okruženje koje će dozvoliti drugima da upravljaju svojim poslom. Većina ljudi će ceniti radnu atmosferu koja je orijentisana ka rezultatima ali ne previše krutu.

ESTETIKA

Interpretacija

NISKO



- Timovi koji imaju niske rezultate na skali Estetike će biti staloženi, poslovni i pratkični. Na poslu će kreirati realističnu, praktičnu atmosferu u kojoj nema vremena za kreativno samoizražavanje. Ceniće zaposlene koji su stabilni, pribrani, i pouzdani. Tim se najverovatnije neće javno isticati, držaće svoje emocije pod kontrolom i koristiće praktičan pristup rešavanju problema. Možda će zanemarivati probleme koji se tiču kvaliteta ili izgleda proizvoda. Imaće tendenciju da ne budu zainteresovani za inovacije, a možda će se čak i opirati njima.

MOTIVATORI, VREDNOSTI I PREFERENCIJE– ZAKLJUČCI

- Članovi tima cene uspeh i kulturu **prepoznatljivosti na osnovu postignutih rezultata**.
- Motivisani su postignućem i cene kulturu u kojoj vlada **zdrava kompeticija**.
- Tim je motivisan **pobeđivanjem** u poslu i želi da napravi razliku kroz rad i zalaganje.
- Tim vrednuje **poštovanje već ustaljenih pravila, standarda ponašanja, lojalnost, samodisciplinu** i tradicionalnu radnu etiku.
- Timska kultura podstiče kreativnost i inovacije uz stavljanje akcenta na formu koliko i na sam sadržaj.
- Tim će biti motivisan **korišćenjem podataka i logike** u objektivnoj analizi. Vrednuju racionalan, pristup usmeren na podatke i rešavanje problema. Dakle, pored intuicije kojoj tim može pribeći, pristup vođen podacima je jaka preferencija tima.

SNAGE

- Osoba je zainteresovana za povratne informacije i otvorena za lični razvoj
- Postavlja sebi i drugima visoke ciljeve i ima izraženo poslovno samopouzdanje
- Zainteresovana je za napredak u hijerarhiji i poseduje preferencije ka liderskim ulogama
- Komunikativna je osoba i dobro se snalazi u socijalnim odnosima – ume da uspostavi i održi odnose.
- Ume da bude taktična i diplomata, kada nije pod stresom pazi na osećanja drugih ljudi, osećajna je i brižna.
- Pouzdana osoba, koja ume da nađe balans između brzine i preciznosti uz dobro delegiranje.
- Strateški je orjentisana i fokusirana na dugoročno, odlično prihvata novine i inovacije.
- Uživa u sticanju novog znanja i podržava razvoj zaposlenih.

IZAZOVI

- Često je nezadovoljna postignućima i ima previsoka očekivanja od sebe i saradnika.
- Osoba je često napeta i u okruženju može da manifestuje promene raspoloženja.
- Iako je taktična u komunikaciji, prilikom davanja korektivnog feedbacka zaposlenima može da bude predirektna.
- Kada je pod stresom, dešava se da precenjuje sopstvene sposobnosti i prestaje da postavlja pitanja i sluša mišljenje ljudi oko sebe.
- U stresnim situacijama ume da postane nepoverljiva i da propituje namere drugih ljudi.

RAZVOJNI SAVETI

- Predlog je da se osoba posveti upravljanju stresom i vežba tehnike relaksacije.
- Prilikom davanja negativnog feedbacka, pokušati koristiti „koučing tehniku“ – postavljati više pitanja sagovorniku.
- Potrebno je da pre kretanja u akciju, proveri sa svima da li su razumeli kako proces izgleda i šta konkretno ko treba da radi – nekada se dešava da podrazumeva da drugi znaju šta treba da rade.
- Kada je pod stresom, potrebno je da postavlja više pitanja sagovorniku i da ostavi prostora za činjenicu da postoje i drugi pristupi koji bi bili učinkovitiji od njenog.

Petar Petrović



Assessment Systems Adria
Vojvode Dobrnjca 52/2

 adria@asystems.as

www.rs.asystems.as

