




HOGAN
CLUB

by **ASSESSMENT SYSTEMS**

Конспект воркшопа
«Взгляд Hogan на HiPo:
как разглядеть будущих
лидеров»



HOGAN CLUB

by  ASSESSMENT SYSTEMS

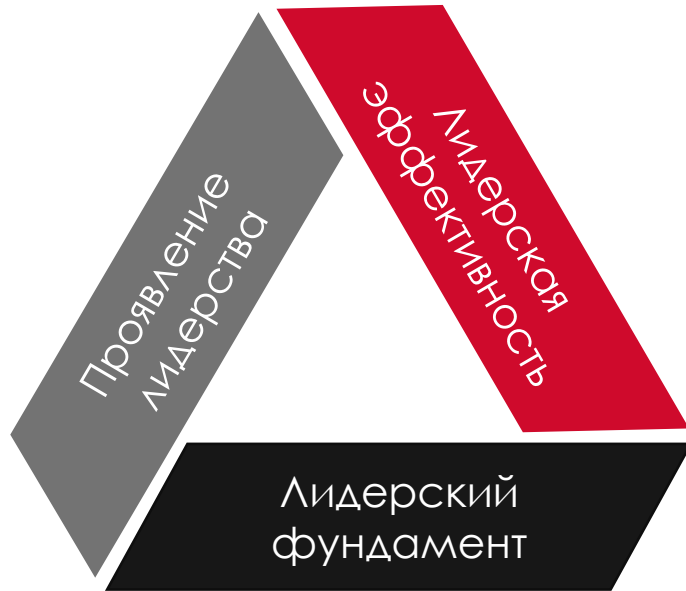
МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN



Цикл развития Hogan



Модель потенциала Hogan



Лидерский фундамент:

- Следование правилам
- Стратегическое видение
- Межличностные отношения

Проявление лидерства:

- Лидерское позиционирование
- Влияние на окружающих
- Налаживание связей

Лидерская эффективность:

- Управление бизнесом
- Управление ресурсами
- Управление людьми

Описание модели: элементы и компетенции

Элемент	Компетенции	Определения компетенций
Лидерский фундамент — данный кластер оценивает способность управлять своей карьерой, конструктивно взаимодействовать с окружающими и следовать корпоративным правилам и процедурам.	Следование правилам	Следование правилам и соблюдение норм
	Стратегическое видение	Решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом
	Межличностные отношения	Сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

Описание модели: элементы и компетенции

Элемент	Компетенции	Определения компетенций
Проявление лидерства — данный кластер оценивает вероятность того, что сотрудники выделятся на фоне коллег, проявят потенциал и будут считаться лидерами в своей организации.	Лидерское позиционирование	Способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе
	Влияние на окружающих	Способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов
	Налаживание связей	Создание стратегических отношений и сети деловых контактов

Описание модели: элементы и компетенции

Элемент	Компетенции	Определения компетенций
Лидерская эффективность — данный кластер включает компетенции, которые оценивают способность лидера эффективно руководить командой для достижения высоких результатов в бизнесе.	Управление бизнесом	Способность достигать высоких результатов в бизнесе
	Управление ресурсами	Обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов
	Управление людьми	Мотивирование других на достижение общих целей

Последствия для карьеры

- Другой взгляд на развитие, который отличается динамичностью
- Ситуационная осведомленность имеет решающее значение для ориентации лидера на развитие
- Репутация является важным фактором во всех компонентах цикла
- Цели должны отвечать требованиям подхода SMARTER
 - Specific – Точные
 - Measurable – Измеримые
 - Achievable – Достижимые
 - Relevant – Релевантные
 - Time-bound – Оцененные по времени реализации
 - Enhance – Усиливающие
 - Reputation – Работающие на репутацию
- Успех – это нечто большее, чем приобретение навыков или изменение поведения, и он должен включать в себя “Вас, которых знают другие”

Ситуационный контекст

Динамическая
переменная

Три наиболее важных ситуационных фактора, определяющих карьерные результаты:

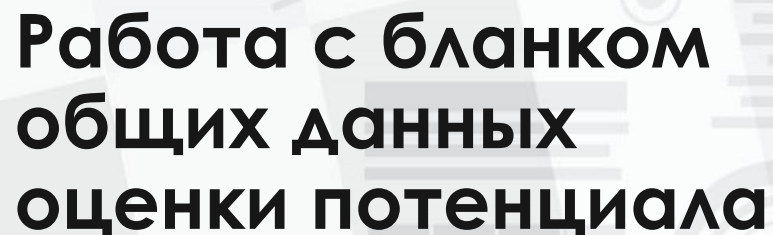
- **Культурный контекст** - культура организации, в которой руководитель выполняет свою работу
- **Управленческий контекст** - личностные характеристики человека, ответственного за оценку работы лидера
- **Ролевой контекст** – роль, которую выполняет лидер

Эти и множество других факторов ситуационного контекста постоянно изменяются и требуют от лидера постоянного внимания и осведомленности



HOGAN
CLUB

by **ASSESSMENT SYSTEMS**



**Работа с бланком
общих данных
оценки потенциала**

Бланк общих данных оценки потенциала

Упражнение Часть 1

МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN. БЛАНК ОБЩИХ ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

	КОМПЕТЕНЦИИ МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN	УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 1 РАБОТА С РЕПУТАЦИЕЙ И ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ				УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 2 РЕЙТИНГ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ				УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 3 НАБЛЮДЕНИЕ (ЧАСТИ 1 И 2)
		Низкие	Ниже среднего	Выше среднего	Высокие	Низкие	Ниже среднего	Выше среднего	Высокие	
ЛИДЕРСКИЙ ФУНДАМЕНТ	Следование правилам: следование правилам и соблюдение норм									
	Стратегическое видение: решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом									
	Межличностные отношения: сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении									
ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА	Лидерское позиционирование: способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе									
	Влияние на окружающих: способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов									
	Налаживание связей: создание стратегических отношений и сети деловых контактов									
ЛИДЕРСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Управление бизнесом: способность достигать высоких результатов в бизнесе									
	Управление ресурсами: обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов									
	Управление людьми: мотивирование других на достижение общих целей									

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ПО МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА

Упражнение. Часть 1 - самооценка

В 1-ой части упражнения вы будете использовать результаты оценки результативности или самооценки, чтобы оценить ваш текущий уровень результативности и сопоставить его с компетенциями модели потенциала Hogan.

1. Воспользуйтесь результатами оценки результативности или самооценки
2. На их основании, используя пространство **«Упражнение. Часть 1»** на **бланке общих данных оценки потенциала**, оцените свой текущий уровень результативности в соответствии с каждой компетенцией по всем элементам модели потенциала Hogan:
 - **Низкий** – результативность на низком уровне по сравнению с другими на схожей позиции
 - **Ниже среднего** – результативность ниже среднего по сравнению с другими на схожей позиции
 - **Выше среднего** – результативность выше среднего по сравнению с другими на схожей позиции
 - **Высокий** – результативность на высоком уровне по сравнению с другими на схожей позиции

ОТЧЕТ HOGAN HIGH POTENTIAL

Отчет по модели потенциала сфокусирован на готовности оценить и подсветить «серые» зоны в навыках, существующие в определенной выборке сотрудников с высоким потенциалом.

1. Он был построен на основе исследований, включающих оценку результативности, собранных по выборке лидеров по всему миру
2. Он структурирован вокруг компонентов модели потенциала Hogan
3. Основная предпосылка отчета заключается в том, что идеального профиля не существует
4. Положительные и негативные стороны можно найти во всех результатах блоков отчета
5. Лидеры, которые систематически занимаются своим развитием, используя этот отчет в качестве основы, повышают вероятность раскрытия своего потенциала

ОТЧЕТ HOGAN HIGH POTENTIAL

Отчет по модели потенциала сфокусирован на готовности оценить и подсветить «серые» зоны в навыках, существующие в определенной выборке сотрудников с высоким потенциалом.

1. Он был построен на основе исследований, включающих оценку результативности, собранных по выборке лидеров по всему миру
2. Он структурирован вокруг компонентов модели потенциала Hogan
3. Основная предпосылка отчета заключается в том, что идеального профиля не существует
4. Положительные и негативные стороны можно найти во всех результатах блоков отчета
5. Лидеры, которые систематически занимаются своим развитием, используя этот отчет в качестве основы, повышают вероятность раскрытия своего потенциала

ОТЧЕТ HOGAN HIGH POTENTIAL

Hogan Personality Inventory (HPI)

Светлая сторона личности

Оценивает поведение личности в норме, как она связана с успехом в работе или карьере

Hogan Development Survey (HDS)

Темная сторона личности

Оценивает 11 моделей поведения, которые могут привести к срыву карьеры

Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI)

Внутренняя сторона личности

Оценивает основные ценности, связанные с организацией и карьерой, а также с культурой, созданной лидером

HPI

Светлая сторона

Сильные и слабые стороны в повседневной жизни

Можете ли вы выполнять эту работу?

MVPI

Внутренняя сторона

Личные цели, интересы и мотиваторы

Понравится ли вам эта работа?

HDS

Темная сторона

Сильные стороны, которые могут разрушить карьеру

Что может помешать вам на этом пути?

Результативность

ОТЧЕТ HOGAN HIGH POTENTIAL

Структура отчета

- Введение
- Представление разделов отчета
- Основные положения
- Секция 1: Лидерский фундамент
- Секция 2: Проявление лидерства
- Секция 3: Лидерская эффективность
- План развития

БЛАНК ОБЩИХ ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

Упражнение
Часть 2

МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN. БЛАНК ОБЩИХ ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

	КОМПЕТЕНЦИИ МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN	УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 1 РАБОТА С РЕПУТАЦИЕЙ И ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ				УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 2 РЕЙТИНГ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ				УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 3 НАБЛЮДЕНИЕ (ЧАСТИ 1 И 2)
		Низкие	Ниже среднего	Выше среднего	Высокие	Низкие	Ниже среднего	Выше среднего	Высокие	
ЛИДЕРСКИЙ ФУНДАМЕНТ	Следование правилам: следование правилам и соблюдение норм									
	Стратегическое видение: решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом									
	Межличностные отношения: сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении									
ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА	Лидерское позиционирование: способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе									
	Влияние на окружающих: способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов									
	Налаживание связей: создание стратегических отношений и сети деловых контактов									
ЛИДЕРСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Управление бизнесом: способность достигать высоких результатов в бизнесе									
	Управление ресурсами: обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов									
	Управление людьми: мотивирование других на достижение общих целей									

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Упражнение. Часть 2 – Рейтинги оценки

Во 2-ой части этого упражнения вам необходимо изучить результаты отчета Hogan High Potential, чтобы определить рейтинг развития своих лидерских компетенций

1. Откройте **страницу 6** в своем **отчете Hogan High Potential**
2. Перенесите свои оценки компетенций по всем элементам модели потенциала Hogan в колонку **«Упражнение. Часть 2»** на **Бланке общих данных оценки потенциала**

БЛАНК ОБЩИХ ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

Упражнение
Часть 3

МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN. БЛАНК ОБЩИХ ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

	КОМПЕТЕНЦИИ МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА HOGAN	УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 1 РАБОТА С РЕПУТАЦИЕЙ И ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ				УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 2 РЕЙТИНГ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ				УПРАЖНЕНИЕ. ЧАСТЬ 3 НАБЛЮДЕНИЕ (ЧАСТИ 1 И 2)
		Низкие	Ниже среднего	Выше среднего	Высокие	Низкие	Ниже среднего	Выше среднего	Высокие	
ЛИДЕРСКИЙ ФУНДАМЕНТ	Следование правилам: следование правилам и соблюдение норм									
	Стратегическое видение: решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом									
	Межличностные отношения: сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении									
ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА	Лидерское позиционирование: способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе									
	Влияние на окружающих: способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов									
	Налаживание связей: создание стратегических отношений и сети деловых контактов									
ЛИДЕРСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Управление бизнесом: способность достигать высоких результатов в бизнесе									
	Управление ресурсами: обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов									
	Управление людьми: мотивирование других на достижение общих целей									

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Упражнение. Часть 3 – Общие рейтинги

В 3-ей части упражнения вам необходимо, используя результаты самооценки и результаты по отчету, отметить области элементов модели потенциала Hogan, в которых есть различия в 2-ух заполненных колонках и которые могут оказаться ценными для развития.

Посмотрите **части 1 и 2** своего бланка **Общих данных оценки потенциала**.

- Учитывайте свою рефлексию в части 1 и рейтинг результата оценки компетенции «Следование правилам» в части 2
- Используя свободное место в части 3, сделайте пометки: какие сходства и различия вы заметили в обеих оценках? Есть ли какие-то существенные отличия?
- Повторите эту процедуру для каждой компетенции всех элементов модели потенциала Hogan



HOGAN
CLUB

by **ASSESSMENT SYSTEMS**

**ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:
СОСТАВЛЕНИЕ ИПР**

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Дизайн

Индивидуальный план развития - это долгосрочный подход к собственному развитию, специально разработанный для выявления возможностей улучшения зон развития и усиления текущих сильных сторон.

- Формирует договоренности между заинтересованными сторонами (работник и руководство компании)
- Встраивается в Цикл развития Hogan и акцентирует внимание на репутации
- Должен содержать целенаправленные, конкретные и приоритетные действия, направленные на развитие
- Должен учитывать ситуационный контекст

СТРАТЕГИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СТРУКТУРИРОВАННОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ:

Стратегия 1 – Строить

Использование формальных программ обучения, классов или семинаров для формирования навыков или развития поведения, которое устранил существующий пробел.

Стратегия 2 – Усилить

Использование существующую, но неиспользованную или недостаточно используемую силу для компенсации или замены слабости.

Стратегия 3 – Компенсировать

Использование положительного имиджа для восстановления деловой репутации.

Стратегия 4 – Поддерживать

Использование сильных сторон другого сотрудника или члена команды для заполнения пробелов или слабых мест, которые не могут быть исправлены другими стратегиями.

Стратегия 5 – Изменять

Изменение работы или должности путем смены ключевой роли или ответственности или передачи их в другое место в организации

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Домашнее задание

1. Сформулируйте основные **цели** своего развития и определите развивающие **мероприятия** для вашего индивидуального плана развития (вы можете использовать любой бланк ИПР: те, которые вы получали в рассылки, ИПР в отчете Hogan High Potential или бланк ИПР, принятый у Вас в компании)
2. Держите в фокусе внимания те компетенции модели потенциала Hogan, которые максимально созвучны **метакомпетенциям будущего**
3. **Бланк общих данных оценки потенциала** поможет вам в составлении ИПР
4. Какие основные **тенденции** вы замечаете в своем ИПР? В каком элементе модели потенциала Hogan вы сильнее (Фундамент, Проявление или Эффективность), чем другие?
5. Зафиксируйте свои наблюдения. Имейте в виду, что возможности для развития могут заключаться даже в вашей предусмотрительности и в том, насколько вы используете свои сильные стороны.

HOGAN
CLUB

by **ASSESSMENT SYSTEMS**

ГЛОБАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ



Кейс №1. Планирование преемственности и отбор HiPo

Задача:

Глобальная фармацевтическая компания с уклоном в R&D решила использовать отчет Hogan High Potential для отбора будущих лидеров и для планирования преемственности.

Решение:

Консультанты Hogan провели детальный анализ работ позиций, которые занимали HiPo для выявления индикаторов, влияющих на результативность. Каждый будущий лидер получил отчет Hogan High Potential для развития лидерских компетенций.

Результаты:

1. Самый важный приоритет получили такие компетенции HiPo, как «Управление людьми» и «Управление бизнесом».
2. Эксперты Hogan порекомендовали использовать «Лидерскую эффективность» для выявления будущих лидеров, которые кажутся окружающим вовлекающими и терпеливыми и смогут формировать направление будущей деятельности для сотрудников и помогать им в достижении целей компании.
3. Используя отчет Hogan High Potential, компания усовершенствовала процесс планирования преемственности, внедрил метод, подкрепленный историческими данными и глубокой аналитикой. Это помогло избежать вынесения решений на основе субъективных оценок и политических вейний.

Кейс №2. Совершенствование процесса отбора в HiPo-программу

Задача:

Глобальная компания горнодобывающей отрасли решила улучшить текущий процесс отбора в HiPo-программу с помощью модели потенциала Hogan.

Решение:

Команда Hogan провела анализ работ по модели потенциала. Эксперты оценили важность девяти компетенций в трех измерениях HiPo: (a) Лидерский фундамент, (b) Проявление лидерства и (c) Лидерская эффективность. Затем консультанты провели локальное валидационное исследование, собрав данные о результативности 209 сотрудников, чтобы выявить предикторы успешного лидерства среди HiPo.

Результаты:

Консультанты выявили несколько компетенций, критически важных для результативности HiPo:

- стратегическое мышление
- следование процессу
- влияние на других
- построение связей
- управление ресурсами
- управление людьми

Результаты исследования показали, что сотрудники, соответствующие средним / высоким баллам по модели потенциала Hogan:

- имели в 3,2 раза больше шансов быть оцененными как высокорезультативные по сравнению с теми, кто не соответствовал средним/высоким баллам;
- были в 2 раза чаще оценены как высокопотенциальные по сравнению с теми, кто не соответствовал средним / высоким баллам.

Кейс №3. Исследование характеристик будущих лидеров

Задача:

Команда Hogan организовала исследовательский проект по изучению характеристик HiPo. На первоначальном этапе были собраны данные о 5 000 HiPo-сотрудниках. Во время второго этапа консультанты собрали показатели результативности для сравнения 300 успешных HiPo с уволенными сотрудниками, работающими в финансовом секторе.

Решение:

300 высокопотенциальных менеджеров прошли опросники HPI, HDS и MVPI.

Результаты:

Анализ шкал Hogan показал, что работники, которые имеют более высокие показатели по шкале «Общительность» легче занимают лидерские позиции и имеют больше шансов получить повышение. Сотрудники с низкими результатами по шкале HDS «Самоуверенный», высокими результатами по шкале «Исполненный сознания долга» и высокими результатами по шкалам MVPI «Жажда наслаждений» и низкими результатами по шкале «Власть» с большей вероятностью будут понижены в должности или уволены.

Новости и мероприятия мира Hogan

1. Приглашаем на онлайн-курсы Hogan

- «Командная диагностика Hogan» (старт 5 апреля)
<https://ru.asystems.as/online-kurs-komandnaya-diagnostika-hogan/>
- «Развитие команд по Hogan» (старт 31 мая)
<https://ru.asystems.as/online-kurs-razvitie-komand-po-hogan/>

При регистрации на до 3 февраля 23:59 по промокоду *Hogan club*, действует скидка в 15%

2. Ждём вас на следующей встрече Hogan Club «Метакомпетенции будущего. Хайп или новая реальность?» 31 марта, 17:00

3. До 26 марта для вашей компании действует уникальное предложение:
скидка в 15% на отчеты Hogan High Potential по промокоду *Hogan club*

По всем вопросам Hogan club вы можете связаться
с Александрой Осиповой aosipova@asystems.as, +7-916-648-02-93