

Dagens HR-hjälte:

EN FÄRDIGHETS- OCH KOMPETENSPLAN



Steve Goldberg

HR Tech Advisory Services & 3Sixty Insights

Hi!

Steve Goldbergs mer än 30 år långa och allsidiga karriär inom HR-tech och HR-processer innefattar rollen som HR-chef på tre kontinenter, strategiledare för HR-produkter på PeopleSoft samt ett nära samarbete med HR-techanalys- och rådgivningsföretaget 3Sixty Insights.

Han har även grundat nischade företag inom rekryteringsteknik och förändringsarbete och har arbetat som Practice Leader på Bersin and Ventana Research. Han har en MBA i HR, har publicerats på bred front och anses vara en av de 100 främsta influencers inom HR-tech.

När han inte arbetar har Steve en förkärlek för att spela jazz och blues på piano, och han är stolt över sitt volontärarbete som föredragshållare på delstatsfängelser.



Steve Goldberg

HR Tech Advisory Services & 3Sixty Insights



Inköpscykeln för bolagsprogram och bolagsteknik ska inte vara en maktkamp mellan olika avdelningar.

3Sixty Insights är ett forsknings-, rådgivnings- och konsultföretag som förmedlar en djup förståelse för hur man överbryggar klyftan i uppfattningar och prioriteringar mellan olika intressenter.

Genom vår forskning kan vi få fram strategiska tillvägagångssätt för att effektivisera beslutsprocessen, hantera lösningar framgångsrikt och maximera värdet i företagsprogram och teknikinvesteringar.

| | |
|--|----|
| Moderna organisationers typiska verksamhetskontext | 5 |
| Tre nya dimensioner som leder moderna företag till framgång | 8 |
| Några branschspecifika forskningsresultat om organisationers anpassningsbarhet | 11 |
| 6 superviktiga kompetenser för den moderna HR-hjälten | 13 |
| Tillämpa HR-kompetenserna varje dag | 17 |
| Möt Bob | 18 |

Moderna organisationers typiska verksamhetskontext

Oförutsägbarhet och obeständighet är relativa begrepp, men världen under en pandemi har gett de här termerna ett påtagligt djup och tagit ovissheten till en ny nivå – särskilt på arbetsplatsen. Vi kan betrakta den här nivån som en period då tillståndet var som flyktigast.

När det gäller HR-frågor och **HR-system** så har uppkomsten av den oförutsägbarhet som pandemin orsakade gjort att anställda sökt efter mer inflytande i sina karriärer. De har även börjat att lägga större vikt vid sitt välmående i stort, så till den grad att begreppet ”tyst nedtrappning” fått fäste.

Dagens anställda omvärderar även sina karriärmål och de förväntningar som är kopplade till dessa. Många gånger kan det hända att kollegor, HR-avdelningar och till och med chefer inte förmår att förutse medarbetarnas mål.

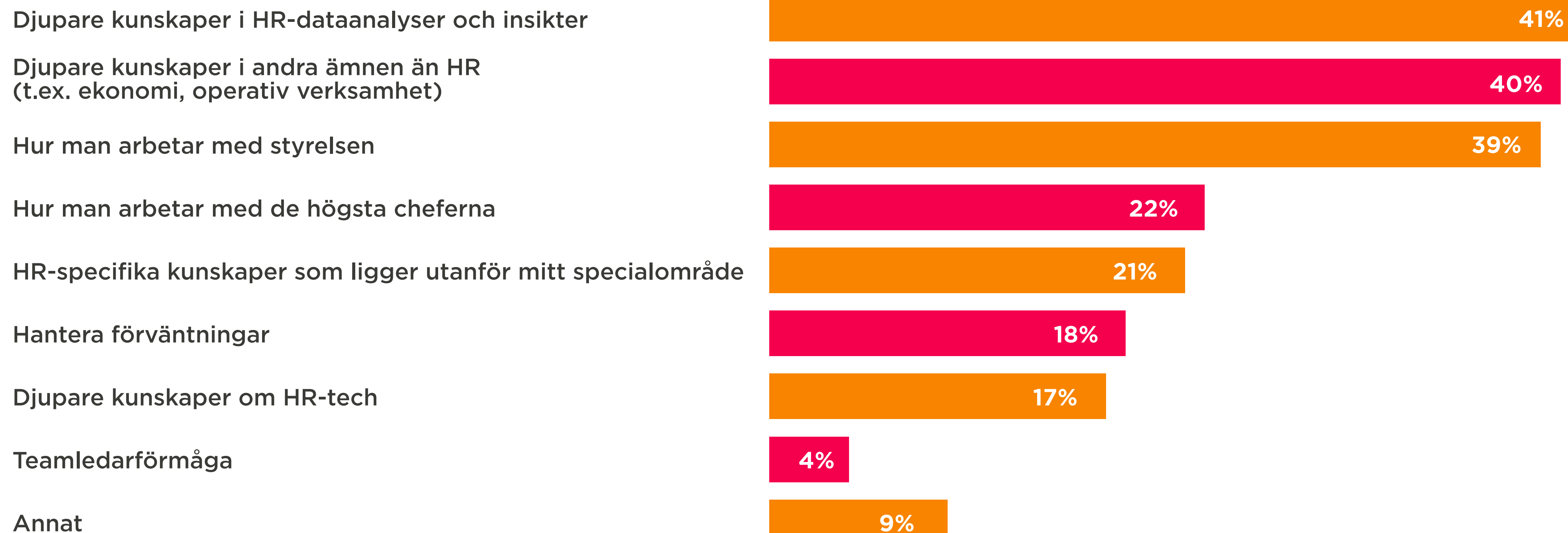
Fascinerande forskningsresultat från **Mercer's Voice Of the CHRO Study**: Evolving the CHRO Role in a Rapidly Changing World visar att HR-chefer på högsta ledningsnivå menar att de två viktigaste sakerna de önskat att de hade haft kunskap om när de började var:

#1
Djupare kunskaper i
HR-dataanalyser och
insikter

#2
Djupare kunskaper
i andra ämnen än
HR (t.ex. ekonomi,
operativ verksamhet)

Vad skulle du önska att du hade haft kunskap om när du började som CHRO/HR-chef?

(Obs: Respondenterna kunde välja flera olika svarsalternativ, så svarsandelen totalt översteg 100 %)



* Källa: Mercer

Komplettera det här scenariot med de tre dimensionerna som kännetecknar moderna organisationers typiska verksamhetsmiljö:

Förstärkning av organisationens anpassningsbarhet blir en absolut nödvändighet för företag



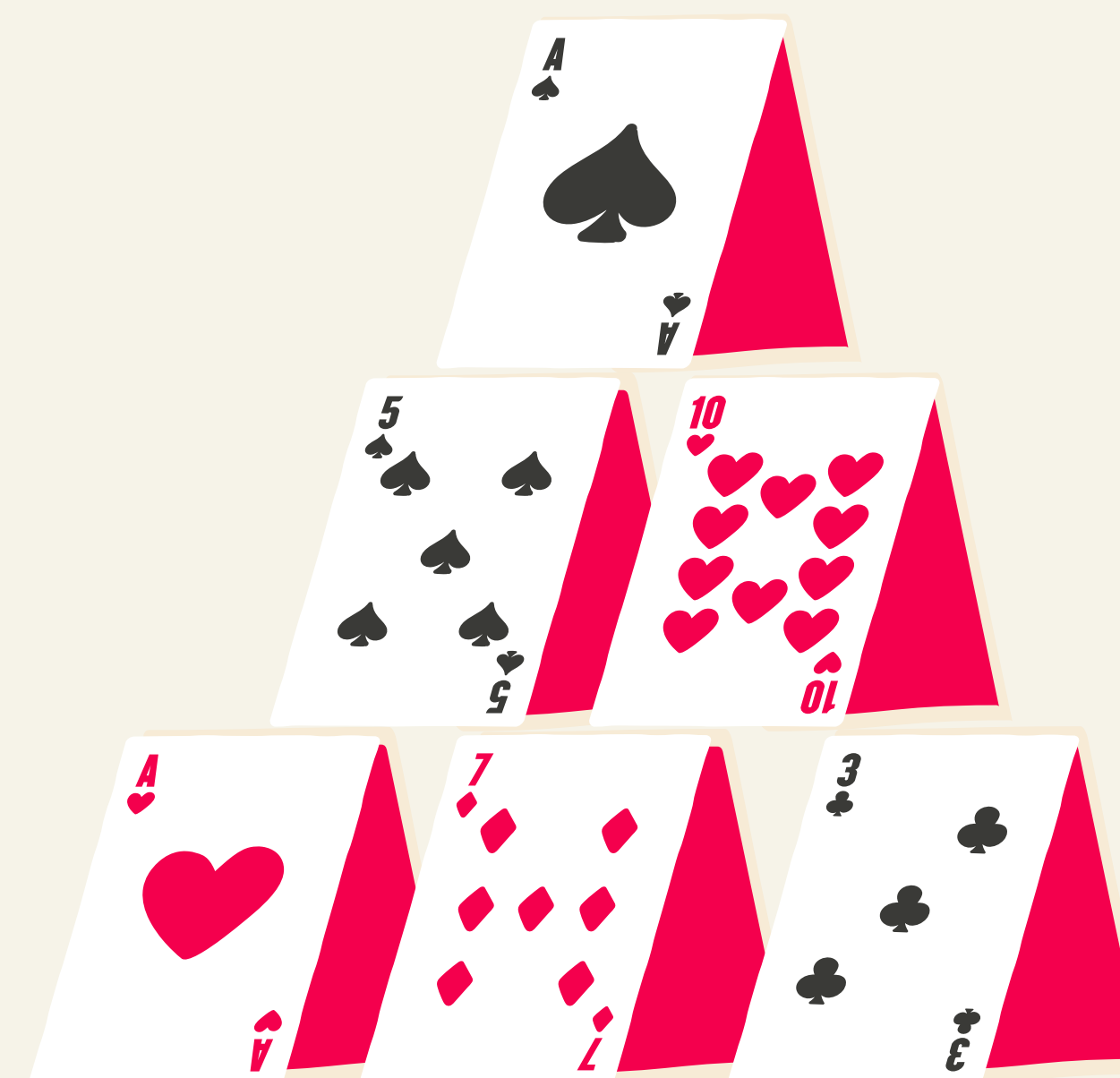
Användning av AI och GenAI för att uppnå bättre HR-resultat



Kultur och kärnvärden får en central roll



När organisationer inför de här nya HR-dimensionerna i sina affärsstrategier brukar deras framgångssiffror bli högre än genomsnittet.



Tre nya dimensioner som leder moderna företag till framgång

1. Förstärkning av organisationens anpassningsbarhet blir en absolut nödvändighet för företag

Den första av de här tre dimensionerna har sin grund i kommentarerna ovanför som handlar om de mindre förutsägbara operativa verksamhetsmiljöerna. Den har även en koppling till reviderade affärsplaner, eftersom prioriteringar nuförtiden har en tendens att ändras allt oftare.

De här revisionerna är ofta bieffekter till saker som är centrala ur strategiskt eller operativt perspektiv och som organisationerna behöver behålla eller bli mer konkurrenskraftiga inom. Även om alla företagsledare idag måste vara smarta när det gäller de drivkrafter som gör organisationerna mer anpassningsbara, så får man ändå tillstå att det är den primära domänen för dagens HR-chefer.

2. Användning av AI och GenAI för att uppnå bättre HR-resultat

Det andra temat handlar om hur tekniska innovationer nu dominerar våra tankeprocesser och verksamhetsprioriteringar mer än någonsin tidigare. Nya verktygsuppsättningar och framväxande programkategorier avsedda för affärsföretag är ofta utrustade med den till synes allestädes närvarande artificiella intelligensen – eller Gen AI för att vara mer kontextspecifik – i förening med så kallade ”large learning models”.

Men innovationerna sträcker sig längre än till sådana som är techcentrerade och avser även nästa generations funktioner för rekrytering, ersättning, lärande, **prestationshantering**, personalhantering och till och med lönehantering.

3. Kultur och kärnvärden får en central roll

Idag är **företagskultur** och de bakomliggande värderingarna så mycket mer än bara tomma ord i en handbok för våra mest framgångsrika företag. För att verkligen ge uttryck för vad de flesta människor i världen värdesätter – tillit, ärlighet, öppen eller transparent kommunikation och personlig integritet – måste organisationer visa upp sin kultur och sina värderingar varje dag och förstärka dem genom coachning, utbildning, erkännanden och belöningar.

Om vi betraktar de här dynamiska delarna som en helhet har vi goda skäl att hävda att en förstärkning av organisationens anpassningsbarhet har blivit en absolut nödvändighet för dagens företag generellt sett. Enskilda företag som är skickliga på att förutspå när det av operativa eller strategiska skäl är dags att ta ut en ny riktning, välja en optimal väg framåt och genomföra planer på ett bra sätt har en klar konkurrensfördel. Organisationer kan upprätthålla dessa fördelar så länge de tar med viktiga ”beroendefaktorer för organisationens anpassningsbarhet” (i grund och botten planer för organisationens anpassningsbarhet) i beräkningen och hanterar dem proaktivt.

Det inneboende värdet av en sådan plan ökar dessutom snabbt för organisationer som behöver hantera betydande (eller kanske till och med avgörande) händelser, som organisationsförändringar eller digitala omställningar, inträde på nya vertikala eller geografiska marknader, sammanslagningar och uppköp eller omstruktureringar på bolagsnivå.



Personalen som organisationens främsta konkurrensfördel

Beträffande de konkurrensfördelar som angivits ovan är det logiskt att påstå att det är organisationens personal som är nyckeln till att stärka organisationens anpassningsbarhet. Personalen är dessutom källan till de hållbara konkurrensfördelarna för moderna företag.

Faktum är att under min fyra decennier långa karriär inom HR och **HR-tech**, så har jag kommit fram till en kort och koncis definition av ett HR-system (HCM): Det är en kollektiv uppsättning av aktiviteter, processer och tekniker som en organisation inför för att ge sin personal möjlighet att realisera dess konkurrensfördelar.

Vi kan även se tydliga skillnader mellan de organisationer som blomstrar och de som hamnar på efterkälken beroende på vilken roll HR spelar. Framgångsrika organisationer låter HR gå i spetsen. I sin roll som centrala organisationsledare fungerar HR-cheferna som arkitekter och ägare till den företagsstrategi som behövs för att hålla rätt kurs under perioder av genomgripande förändringar.

I den här guiden från HiBob kommer vi att fokusera på de kompetenser och praktiska färdigheter som HR-ansvariga behöver ha för att blomstra i en omvärld där medarbetarnas och kundernas förväntningar – och en rad andra företagsutmaningar – ständigt utvecklas, för att hålla sig steget före och undvika utbrändhet. Här finns även en checklista samt exempel på viktiga kompetenser som kan hjälpa dagens HR-medarbetare att bli ännu vassare.

Några branschspecifika forskningsresultat om organisationers anpassningsbarhet

Låt oss åter ta en snabb titt på temat om organisationens anpassningsbarhet, eftersom flera av de kompetenser som tas upp har en direkt koppling till den. I anslutning till detta kommer jag att lyfta fram några av de mest relevanta forskningsresultaten för att tillhandahålla ett representativt urval.

1. En **PwC-undersökning** visar att verkställande chefer uppger att rekrytering och behållning av personal, digitala innovationer samt förbättrad anpassningsbarhet för organisationen är de tre saker som har högst prioritet idag.
2. **Project Management Institute (PMI) och Forbes Insights** upptäckte att 92 procent av chefer på högsta ledningsnivå anser att organisationens anpassningsbarhet har en avgörande betydelse för företagets framgång, samtidigt som bara 27 procent av dessa anser sig vara väldigt anpassningsbara.

3. Forskning från **Accenture** visar att "sannolikheten för att verkligt anpassningsbara företag ska nå ett ekonomiskt resultat som hamnar inom den övre kvartilen är mer än dubbelt så hög (55 procent mot 25 procent) [jämfört med ett genomsnittligt företag]".
4. **Harvard Business Review** rapporterar att nästan hälften av alla anställda regelbundet känner press att anpassa sig till sin organisation. Mer än 50 procent menade att "personalen i deras organisation inte ifrågasatte status quo".
5. **CEO World** rapporterar att "ha en anpassningsbar förmåga för lärande är en viktig faktor för att förutspå framgång och en avgörande egenskap för effektivt, slagkraftigt ledarskap – viktigare än intelligens, utbildningsnivå och till med ledarskapsförmåga. Ändå har bara 15 procent av cheferna det här karaktärsdraget."
6. Enligt **Human Resource Certification Institute** rapporterade bara 43 procent av de HR-anställda i undersökningen att "deras organisationer snabbt kan förvandla utmaningar till möjligheter". Därtill rapporterade 31 procent att "deras organisationer har 'en strategi för lärande och utveckling som hjälper ledarna på alla nivåer att bli mer anpassningsbara'."

Avslutningsvis så visar branschforskning att anpassningsbarhet har en avgörande betydelse för alla organisationer som går igenom en större förändring. Men enligt **McKinsey** misslyckas 70 procent av dessa förändringar på grund av faktorer som omfattar allt från orealistiska ambitioner och brist på engagemang från medarbetare till otillräckliga investeringar i fördelning av resurser i organisationen för att upprätthålla förändringen efter att initiativet införts.

Så låt oss nu gå vidare och titta närmare på ett antal kompetenser som HR-proffs och HR-chefer kan använda för att mota bort de bekymmersamma trenderna som angivits ovan. I nästa avsnitt ska vi se hur man gör för att omvandla dessa utmaningar till möjligheter för att skaffa sig konkurrensfördelar.



6 superviktiga kompetenser för den moderna HR-hjälten

HR-anställda måste hela tiden utveckla sina kompetenser för att hålla sig i framkant inom sitt område och kunnigt leda sina organisationer genom marknadsförändringarna. Med hänsyn till den höga takten och oförutsägbarheten i det moderna arbetslivet blir det allt viktigare för HR-medarbetare att skaffa sig ett antal kompetenser som ökar anpassningsbarheten.

För att hjälpa till med detta har vi sammanställt en checklista med sex viktiga HR-kompetenser som stöd för att kunna identifiera och tillägna sig de färdigheter som krävs för att blomstra i dagens organisationslandskap.

1. Bedömning av organisationens mognad

Även om dagens HR-hjältar inte nödvändigtvis måste vara certifierade för förändringsarbete, så är organisationerna beroende av att de kunnigt genomför bedömningar av organisationens mognad och tar itu med avgörande brister – oavsett om det handlar om stödnivåer,

färdigheter, kultur eller helt enkelt om att hantera motstridiga företagsprioriteringar.

Ett verktyg eller ramverk för förändringsarbete som jag personligen har haft god nytta av när jag genomfört förändringsarbete i stora organisationer är **RWA-modellen (Redo (Ready), Beredvillig (Willing) och Kapabel (Able))** från Boston Consulting Group (BCG). Detta är en klar och tydlig metod som HR-proffs kan använda för att mäta sin organisations anpassningsbarhetsnivå – och öka organisationens mognadsgrad.

Redo: Medarbetare och chefer förstår vilka (netto-) fördelar som förändringsprogrammet leder till för deras egen del, deras kollegor och organisationen som helhet.

Beredvillig: Medarbetare och chefer är beredda att engagera sig i förändringarna och göra vad som krävs för att understödja dem.

Kapabel: Medarbetare och chefer anser att de har de färdigheter och kunskaper som behövs för att understödja förändringen och ha en viktig roll i att de genomförs.

2. Arkitekt för målkulturen

Dagens HR-hjältar är skickliga på att **identifiera eventuella brister i medarbetarnas färdigheter** och kompetenser – och att implementera

ändamålsenliga lösningar för att råda bot på dem. De är även mästare på att skapa en gemensam vision för företagskulturen som företagsledarna kan ställa sig bakom. Viktigast av allt är att de klart och tydligt kan förklara varför en exceptionellt bra kultur har en avgörande betydelse för företagets framgångar.

Byggandet av en exceptionellt bra företagskultur börjar givetvis med HR och dess förmåga att attrahera och behålla den bästa kompetensen. Erfarna HR-proffs vet hur de ska presentera initiativ med fokus på att skapa en sund arbetsmiljö och prioritera medarbetarnas välbefinnande när de stöter på motstånd och starka invändningar från beslutsfattare med höga befattningar på företaget.

Insiktsfulla HR-hjältar presenterar betydelsen av att skapa en exceptionellt bra företagskultur som en kostnadseffektiv nödvändighet för företaget, som genererar framgångsrika strategier och förbättrar slutresultatet.

3. Empatisk och effektiv kommunikation

HR-hjältarna förstår betydelsen av löpande kommunikation och satsar dubbelt så mycket på detta i samband med förändringar.

Den förmåga och de personliga egenskaper som krävs för att kunna kommunicera på ett **empatiskt** och effektivt sätt har ett nära samband med organisationens mognad. Båda har en avgörande betydelse för att framgångsrikt kunna genomföra hela programmet eller livscykeln för ett förändringsarbete, inte minst för att de anställda ofta blir oroliga när de får höra att man snart kommer att genomföra förändringar på arbetsplatsen. Detta kan leda till en viss instabilitet och ha en inverkan på moralen. Men våra HR-hjältar har de rätta kunskaperna för att inge tillförsikt och skapa förtroende hos medarbetarna.

Transparens är ytterst viktigt, särskilt under omvälvande perioder. HR-hjältarna är också medvetna om betydelsen av att berätta varför man gör på ett visst sätt: Varför vidtar man just de här åtgärderna (eller varför inte)? Vad får de för effekt för olika grupper? HR-hjältarna är experter och vet hur de ska kommunicera dessa förändringar – och tankegångarna bakom dem – på bästa sätt för olika grupper i hela företaget.

4. Adaptiva HR-funktioner

Adaptiv HR-hantering är ett begrepp som jag myntade och avser förmågan att upptäcka signaler, ledtrådar och utlösningsskyltar som har med personalen att göra – och att svara snabbt genom optimala beslut och åtgärder.

Sådana utlösningsskäl ger ofta beslutsfattare anledning att uppdatera sina affärsplaner och prioriteringar. De har även en tendens att få stora effekter på alla slags HR-processer och HR-aktiviteter.

Förändrade affärsplaner och prioriteringar ger exempelvis upphov till dominoeffekter i hela organisationen: Antalet nyanställningar och prioriteringar beträffande **lärande och utveckling** omkalibreras för att bättre överensstämma med de färdigheter som är på väg att bli mer (eller mindre) viktiga och relevanta.

Företagen kan modifiera sina budgetar, ersättningspaket och belöningssystem så att de stämmer överens med deras beslut om ny marknadspositionering (t.ex. när ett företag växlar om och inte längre siktar på att bli marknadsledare, utan bli en efterföljare ur ett **lönesättningsperspektiv**).

5. Synergimästare

HR-hjälten är en mästare på att upptäcka och lyfta fram synergimöjligheter i hela organisationen – och sammanföra tvärfunktionella avdelningar med olika ansvarsområden och teamkulturer med varandra och få dem att arbeta mot ett gemensamt mål.

Organisationer fungerar som bäst när medarbetare från olika avdelningar arbetar bra tillsammans. Och HR-hjältarna är mästare på att se till att organisationerna blir till något bättre än enbart summan av bolagets funktioner, som ofta är tydligt åtskilda. För att lyckas med detta måste de fokusera på vissa huvudområden: kultur, färdigheter, organisations- och arbetsdesign, coaching och dataanalyser.

6. Prioritering av datakompetens

Datakompetens ger HR-hjältarna möjlighet att använda HR-data för att frammana positiva förändringar och innovationer på arbetsplatsen.

Datakompetens visar vilket värde som HR-data och HR-teamen faktiskt har. Kompetensen ger HR-proffsen möjlighet att backa upp sina påståenden med hårddata, så att de lättare kan få stöd (och en dedikerad budget) för kritiskt viktiga HR-program.

Förutom att enbart analysera data kan HR-hjältarna utvinna värdefulla kunskaper från HR-data och använda dessa till att främja strategiskt beslutsfattande och därigenom befästa sin ställning som viktiga intressenter i företaget.

Kompetenschecklista för den moderna HR-hjälten

HR-kompetenser

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Bedömning av organisationens mognad Även om dagens HR-hjältar inte nödvändigtvis måste vara certifierade för förändringsarbete, så är organisationerna beroende av att de kunnigt genomför bedömningar av organisationens mognad och tar itu med avgörande brister – oavsett om det handlar om stödnivåer, färdigheter, kultur eller motstridiga prioriteringar. |
| <input type="checkbox"/> | Arkitekt för målkulturen Insiktsfulla HR-hjältar presenterar betydelsen av att skapa en exceptionellt bra företagskultur som en kostnadseffektiv nödvändighet för företaget, som genererar framgångsrika strategier och förbättrar slutresultatet. |
| <input type="checkbox"/> | Empatisk och effektiv kommunikation HR-hjältarna är experter och vet hur de ska kommunicera viktiga förändringar – och tankegångarna bakom dem – på bästa sätt för olika grupper i hela företaget. |
| <input type="checkbox"/> | Adaptiv HR-hantering Fulländade HR-proffs har en knipslug förmåga att upptäcka signaler, ledtrådar och utlösningss faktorer som har med personalen och marknadsklimatet att göra – och att svara snabbt – genom optimala beslut och åtgärder. |
| <input type="checkbox"/> | Synergimästare HR-hjälten är en mästare på synergier och sammanför en myriad tvärfunktionella avdelningar med olika ansvarsområden och teamkulturer med varandra och får dem att arbeta mot ett gemensamt mål. |
| <input type="checkbox"/> | Prioriterar datakompetens Datakompetens visar vilket värde som HR-data och HR-teamen faktiskt har. Kompetensen ger HR-proffsen möjlighet att backa upp sina påståenden med hårddata, så att de lättare kan få stöd (och en dedikerad budget) för kritiskt viktiga HR-program. |

Tillämpa HR-kompetenserna varje dag

De här sex HR-kompetenserna har en avgörande betydelse för alla moderna HR-medarbetare och HR-ledare – alla dagar i veckan. De förser dig med de grundläggande färdigheter som du behöver för att bli en mästare inom ditt yrkesområde och förmågan att leda din organisation framåt genom en värld som idag präglas av snabba och ständiga förändringar.

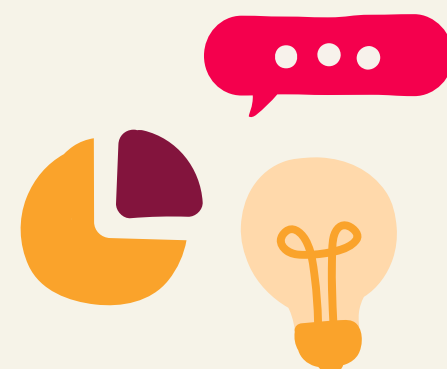
Under **de decennier som jag har arbetat med rådgivning** med HR-chefer har jag insett att de tre dimensioner som jag tog upp i början av den här guiden är beständiga, oavsett vilket tillstånd den globala ekonomin och globala marknaden befinner sig i. Att förstärka organisationens anpassningsbarhet, att prioritera kultur och kärnvärden samt färdigheter i att använda AI och GenAI för att uppnå bättre HR-resultat är alla ytterst viktiga för att dagens HR-hjältar ska kunna tillägna sig det vittomfattande affärssinne som de behöver. Använd de sex HR-kompetenserna för att göra ditt företag framgångsrikt.



Möt Bob

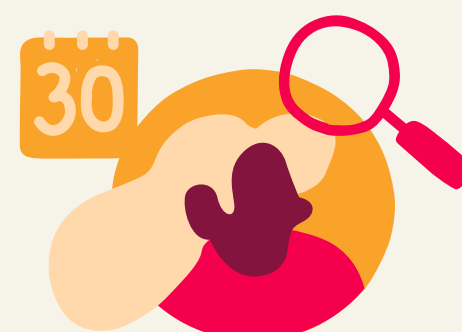
Vi på HiBob har byggt en modern HR-plattform som är utformad för att passa moderna affärsverksamheter – idag och i framtiden.

Vi ville bygga ett system som är robust och samtidigt intuitivt och användarvänligt. Resultatet är Bob, en plattform som idag används av tusentals moderna och snabbväxande medelstora organisationer.



För chefer

Den förser cheferna med data och information som hjälper dem att leda mer effektivt och optimera processer.



För HR

Den **automatiserar** många standardprocesser, den ger bättre översikt över verksamheten och den samlar alla HR-data i en trygg och användarvänlig miljö.



För medarbetare

Den förser dem med de verktyg och den information de behöver för att känna sig delaktiga, utvecklas och växa under resan gång.



Bob kommer inom kort även kunna användas till att främja kommunikation, samarbete och delaktighet, vilket skapar större engagemang, ökar produktiviteten och förbättrar det affärsmässiga resultatet.

Nu är tiden inne att fatta smartare beslut om era anställda och er organisation

För mer information om HiBob och våra datadrivna verktyg, kontakta oss på contact@hibob.com

BOKA EN DEMO



NEW YORK

275 7th Ave,
New York,
NY 10001

AMSTERDAM

Vijzelstraat 68,
1017 HL Amsterdam
Nederländerna

TEL AVIV

28 Ben Avigdor St.
Tel Aviv 6721848

LISSABON

Avenida Liberdade
36, Piso 7, 1250-147
Lissabon, Portugal

BERLIN

Factory Berlin Mitte,
Rheinsberger Strasse
76/77, 10115, Berlin

SYDNEY

Redlich, Level 65 19
Martin Place Sydney
NSW 2000

LONDON

The Buckley Building,
49 Clerkenwell Green,
London EC1R 0EB