

De HR-held van vandaag:

EEN BLAUWDRIK VOOR VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES



Steve Goldberg

HR Tech Advisory Services en 3Sixty Insights

Hi!

Steve Goldberg heeft meer dan 30 jaar ervaring op het gebied van HR-technologie en -processen. Zo was hij onder andere op drie continenten werkzaam in HR-managementfuncties, was hij HCM-productstrategieleider bij PeopleSoft en werkte hij nauw samen met HR tech-analisten- en adviesbureau 3Sixty Insights.

Hij richtte ook bedrijven op voor recruitmenttechnologie en veranderingsmanagement en was praktijkleider bij Bersin en Ventana Research. Goldberg heeft een MBA in HR, publiceert veel en wordt erkend als een Top 100 HR Tech-influencer.

Wanneer hij niet aan het werk is, speelt Steve graag jazz- en bluespiano. Hij is ook trots op zijn vrijwilligerswerk, waarbij hij lezingen geeft in staatsgevangenissen.



Steve Goldberg

HR Tech Advisory Services & 3Sixty Insights



De inkoopcyclus voor bedrijfssoftware en -technologie zou geen machtsstrijd tussen afdelingen moeten zijn.

3Sixty Insights is een onderzoeks-, advies- en consultancybedrijf dat diepgaand inzicht biedt in hoe de kloof in perceptie en prioriteiten tussen stakeholders kan worden overbrugd.

Wij brengen via ons onderzoek strategische benaderingen aan het licht voor het stroomlijnen van het besluitvormingsproces, het succesvol beheren van oplossingen en het maximaliseren van de waarde van zakelijke investeringen in software en technologie.

| | |
|--|----|
| De typische bedrijfscontext van moderne organisaties | 5 |
| Drie nieuwe dimensies die moderne bedrijven naar succes leiden | 8 |
| Een aantal onderzoeksresultaten over organisatorische wendbaarheid | 11 |
| Zes essentiële competenties voor de moderne HR-held | 13 |
| HR-competenties toepassen in de dagelijkse praktijk | 17 |
| Maak kennis met Bob | 18 |

De typische bedrijfscontext van moderne organisaties

De begrippen onvoorspelbaarheid en veranderlijkheid zijn relatief, maar het landschap van een pandemie heeft deze termen een tastbare diepte gegeven en onzekerheid naar een nieuw niveau getild, vooral op de werkplek. We kunnen dit niveau zien als een periode van maximale flexibiliteit.

Op het gebied van HR en **Human Capital Management (HCM)** heeft de onvoorspelbaarheid die is ontstaan door de COVID-pandemie ervoor gezorgd dat mensen op zoek zijn gegaan naar meer mogelijkheden in hun carrière. Ze leggen nu ook meer nadruk op hun totale welzijn, zelfs tot het punt dat de uitdrukking 'quiet quitting' meer en meer doordringt.

De professionals van vandaag herzien ook hun carrièredoelen en bijbehorende verwachtingen. In veel gevallen kunnen collega's, HR-afdelingen of zelfs managers de doelen van mensen niet voorspellen.

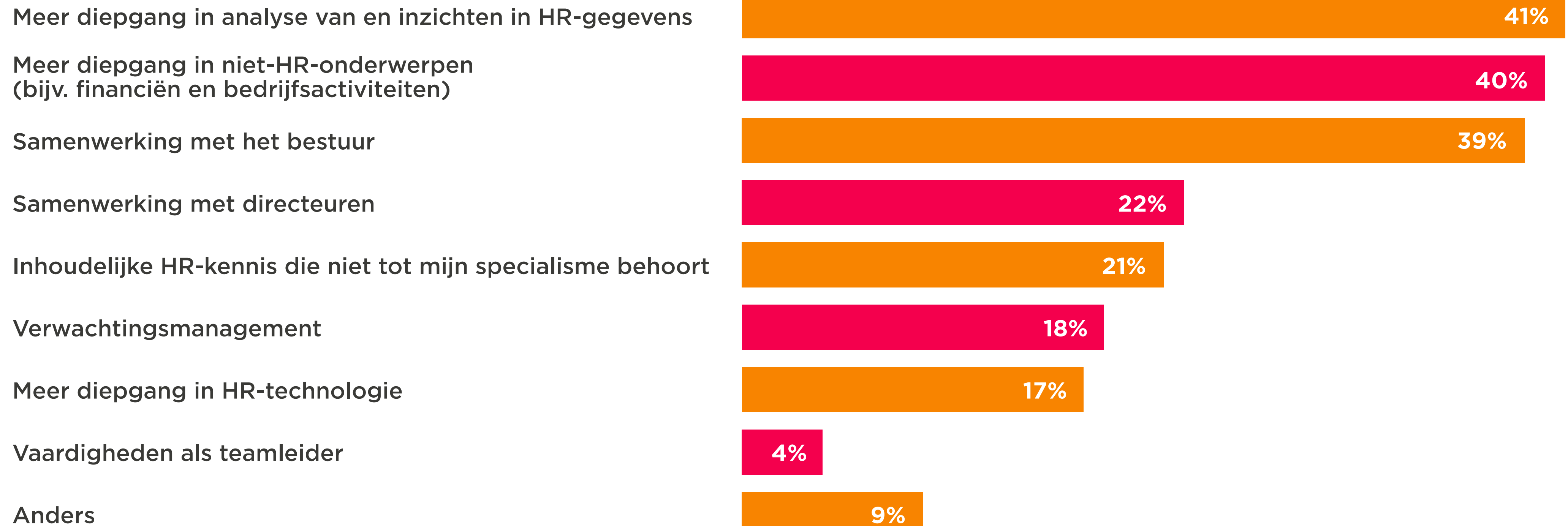
In een fascinerende reeks bevindingen van **Mercer's Voice Of the CHRO Study**: 'Evolving the CHRO Role in a Rapidly Changing World', gaven HR-leiders op directieniveau aan dat de twee belangrijkste dingen die ze hadden willen weten toen ze begonnen, de volgende waren:

#1
Meer diepgang in analyse van en inzichten in HR-gegevens

#2
Meer diepgang in niet-HR-onderwerpen (bijv. financiën en bedrijfsactiviteiten)

Wat had je willen weten toen je begon als CHRO/ Chief People Officer?

(Opmerking: respondenten mochten meerdere antwoorden selecteren, dus het totaal van de antwoorden is hoger dan 100%.)



* Bron: Mercer

Combineer dit scenario met drie dimensies die de typische werkomgeving van een moderne organisatie kenmerken:

Het verhogen van de organisatorische wendbaarheid wordt een zakelijke noodzaak



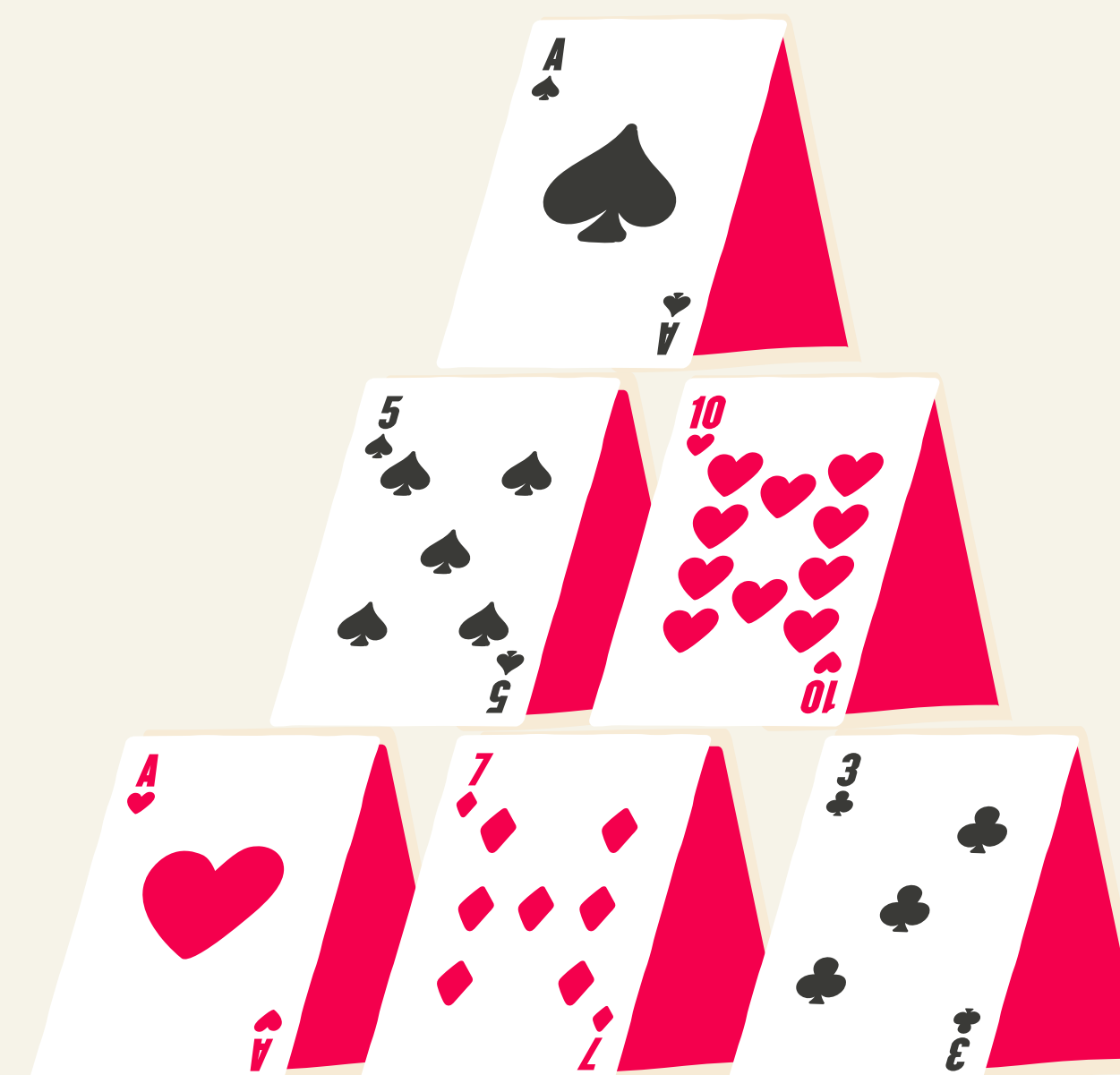
Het inzetten van AI en Gen AI voor betere HCM-resultaten



Cultuur en kernwaarden staan in het middelpunt



Organisaties hebben meestal een bovengemiddeld slagingspercentage wanneer ze drie nieuwe HR-dimensies opnemen in hun bedrijfsstrategie.



Drie nieuwe dimensies die moderne bedrijven naar succes leiden

1. Het verhogen van de organisatorische wendbaarheid wordt een zakelijke noodzaak

De eerste van deze drie dimensies komt voort uit de bovenstaande opmerkingen over minder voorspelbare bedrijfsomgevingen. Dit geldt ook voor herzieningen van bedrijfsplannen, omdat prioriteiten tegenwoordig veel vaker veranderen.

Deze herzieningen zijn vaak bijproducten van strategische en operationele veranderingen die organisaties nodig hebben om concurrerender te worden of te blijven. Alle bedrijfsleiders moeten tegenwoordig goed op de hoogte zijn van de drijvende krachten achter organisatorische wendbaarheid, maar voor de HR-directeuren van tegenwoordig is dit waarschijnlijk het primaire domein.

2. Het inzetten van AI en Gen AI voor betere HCM-resultaten

Het tweede thema heeft betrekking op hoe technologische innovatie nu meer dan ooit onze denkprocessen en bedrijfsprioriteiten domineert. De nieuwe tools en softwarecategorieën die voor bedrijven worden ontwikkeld, worden vaak aangedreven door de schijnbaar alomtegenwoordige AI - of de meer contextgebonden Gen AI - in combinatie met grote leermodellen.

Maar innovaties gaan verder dan technologie; ze hebben betrekking op de volgende generatie praktijken op het gebied van recruitment, compensatie, training, **prestatiebeheer**, personeelsbeheer en zelfs payroll.

3. Cultuur en kernwaarden staan in het middelpunt

Vandaag de dag zijn **bedrijfscultuur** en onderliggende waarden veel meer dan gewoon wat woorden in een handboek voor onze meest succesvolle bedrijven. Een organisatie moet haar cultuur en waarden elke dag uitdragen en versterken door middel van coaching, training, erkenning en beloning om echt uiting te geven aan wat de meeste mensen over de hele wereld waarderen: vertrouwen, eerlijkheid, open of transparante communicatie en persoonlijke integriteit.

Wanneer deze verschillende dynamieken in hun totaliteit worden bekeken, kunnen we sterk stellen dat het verhogen van de organisatorische wendbaarheid de universele zakelijke noodzaak van vandaag is geworden. Bedrijfsentiteiten die uitblinken in het anticiperen op wanneer ze operationeel of strategisch moeten veranderen, in het kiezen van het optimale traject en in het goed uitvoeren van plannen, hebben een duidelijk concurrentievoordeel. Organisaties kunnen deze voordelen behouden zolang ze rekening houden met belangrijke afhankelijke factoren (in wezen blauwdrukken) van de organisatorische wendbaarheid en deze proactief beheren.

Bovendien neemt de inherente waarde van een dergelijke blauwdruk snel toe voor organisaties die te maken hebben met belangrijke (mogelijk ingrijpende) gebeurtenissen, zoals zakelijke of digitale transformaties, het betreden van nieuwe verticale of geografische markten, fusies en overnames of bedrijfsreorganisaties.



Mensen als het belangrijkste concurrentievoordeel van organisaties

Met betrekking tot de hierboven genoemde concurrentievoordelen is het logisch om te stellen dat de mensen van een organisatie de sleutel zijn tot het verhogen van de organisatorische wendbaarheid. Mensen zijn ook de bron van de duurzame concurrentievoordelen van moderne bedrijven.

In de loop van mijn vier decennia durende carrière op het gebied van HR en **HR tech** heb ik een 'miniaturdefinitie' van Human Capital Management of HCM uitgedacht. Het is de collectieve verzameling praktijken, processen en technologieën die een organisatie gebruikt, zodat de medewerkers ervan haar concurrentievoordeel kunnen realiseren.

We kunnen ook een duidelijk onderscheid merken tussen organisaties die goed gedijen en organisaties die achterop raken, afhankelijk van de rol die HR speelt. In succesvolle organisaties krijgt HR de bevoegdheid om het voortouw te nemen.

HR-professionals zijn centrale organisatieleiders en fungeren als cruciale vormgevers van en verantwoordelijken voor de bedrijfsstrategie die nodig is om periodes van grote veranderingen door te komen.

In deze gids van HiBob ligt de nadruk op de competenties en praktische vaardigheden die HR-professionals nodig hebben om te gedijen in een wereld van veranderende verwachtingen van medewerkers en klanten, en een breed scala aan andere zakelijke uitdagingen. Op die manier kunnen zij een voorsprong nemen en burn-outs voorkomen. Je vindt in de gids een checklist en voorbeelden van de belangrijkste competenties die de HR-professionals van vandaag de dag kunnen helpen om hun professionele rol te verbeteren.

Een aantal onderzoeksresultaten over organisatorische wendbaarheid

Laten we nog eens kort terugkomen op het thema van organisatorische wendbaarheid, omdat verschillende van de getoonde competenties er direct mee te maken hebben. Daarbij zal ik een aantal van de meest relevante onderzoeksresultaten uitlichten als een representatief voorbeeld.

1. Uit een **onderzoek van PwC** blijkt dat leidinggevenden tegenwoordig het werven en behouden van talent, digitale innovatie en het verbeteren van de organisatorische wendbaarheid als hun top drie prioriteiten beschouwen.
2. **Project Management Institute (PMI) en Forbes Insights** stelden dat 92 procent van de leidinggevenden op directieniveau van mening is dat organisatorische wendbaarheid cruciaal is voor zakelijk succes. Toch beschouwt slechts 27 procent zichzelf als zeer wendbaar.
3. Uit een onderzoek van **Accenture** bleek dat “echt wendbare bedrijven meer dan twee keer zoveel kans hebben op financiële topprestaties dan de [gemiddelde organisatie] (55 procent tegenover 25 procent).”

4. **Harvard Business Review** gaf aan dat bijna de helft van de medewerkers zich regelmatig onder druk gezet voelt om te voldoen aan de eisen van hun organisatie. Meer dan 50 procent gaf aan dat “mensen in hun organisatie de status quo niet in twijfel trekken”
5. **CEO World** gaf aan dat “wendbaarheid in training een belangrijke voorspeller van succes en een essentieel kenmerk van effectief baanbrekend leiderschap is - belangrijker dan intelligentie, opleidingsniveau of zelfs leiderschap. Toch bezit slechts 15 procent van de leidinggevenden deze eigenschap.”

Volgens het **Human Resource Certification Institute** gaf slechts 43 procent van de ondervraagde HR-professionals aan dat “hun organisaties uitdagingen snel kunnen omzetten in kansen” Bovendien gaf 31 procent aan dat “hun organisaties ‘een leer- en ontwikkelingsstrategie hebben die leiders op alle niveaus helpt om wendbaarder te zijn’.”

Tot slot blijkt uit onderzoek in de sector dat wendbaarheid cruciaal is voor elke organisatie die belangrijke veranderingen doormaakt. Maar volgens **McKinsey** mislukt 70 procent van de transformaties. Dit komt door factoren die uiteenlopen van onrealistische ambities en een gebrek aan medewerkersbetrokkenheid tot onvoldoende investeringen in het opbouwen van capaciteiten in de hele organisatie om de veranderingen na de invoering ervan vol te houden.

Daarom laten we nu een aantal competenties zien die HR-professionals en leiders kunnen gebruiken om de hierboven beschreven zorgwekkende trends te voorkomen. In het volgende gedeelte onderzoeken we hoe we deze uitdagingen kunnen omzetten in kansen om concurrentievoordeel te behalen. In het volgende gedeelte onderzoeken we hoe we deze uitdagingen kunnen omzetten in kansen om concurrentievoordeel te behalen.



Zes essentiële competenties voor de moderne HR-held

HR-professionals moeten hun vaardigheden voortdurend bijschaven om voorop te blijven lopen en hun organisatie vakkundig door marktveranderingen te loodsen. Door het hoge tempo en de onvoorspelbaarheid van het moderne bedrijfsleven wordt het voor HR-professionals steeds belangrijker om competenties te ontwikkelen die hun wendbaarheid vergroten.

Hiervoor heb ik een checklist samengesteld met zes essentiële HR-competenties om de vaardigheden te identificeren en te beheersen die nodig zijn om te gedijen in de huidige organisaties.

1. Het beoordelen van de organisatorische gereedheid

Hoewel de HR-helden van vandaag niet noodzakelijkerwijs gecertificeerd hoeven te zijn in veranderingsmanagement, vertrouwen organisaties op hen om de gereedheid van de organisatie deskundig te beoordelen en de belangrijkste hiaten aan te pakken, of het nu gaat om ondersteuningsniveaus, vaardigheden, cultuur of gewoon het navigeren door concurrerende bedrijfsprioriteiten.

Een hulpmiddel of raamwerk voor veranderingsmanagement dat ik persoonlijk nuttig vind bij het leiden van veranderingsinspanningen in grote organisaties, is het **Ready, Willing, and Able-model (RWA)** van de Boston Consulting Group (BCG). Het biedt een duidelijke en beknopte methode die HR-professionals kunnen volgen om het aanpassingsvermogen van hun organisatie te meten en hun vaardigheden op het gebied van organisatorische gereedheid te verbeteren.

Ready (gereed): de medewerkers en managers begrijpen de (netto) voordelen van het veranderingsprogramma voor henzelf, hun collega's en de organisatie als geheel.

Willing (bereid): de medewerkers en managers zijn bereid om zich in te zetten voor de verandering(en) en om te doen wat nodig is om die veranderingen te ondersteunen.

Able (in staat): de medewerkers en managers geloven dat zij over de vaardigheden en kennis beschikken om de verandering te ondersteunen en een sleutelrol spelen bij het doorvoeren ervan.

2. Vormgever van de doelcultuur

De HR-helden van vandaag zijn bedreven in **het identificeren van hiaten in de vaardigheden** en competenties van het personeelsbestand, en in het implementeren van effectieve

oplossingen om deze hiaten op te vullen. Ze blinken ook uit in het opstellen van een gemeenschappelijke visie voor de bedrijfscultuur waar bedrijfsleiders achter kunnen staan. Nog belangrijker is dat ze duidelijk kunnen uitleggen waarom uitzonderlijke culturen van cruciaal belang zijn voor het succes van het bedrijf.

Natuurlijk begint het opbouwen van uitzonderlijke bedrijfsculturen bij HR en hun vermogen om toptalent aan te trekken en te behouden. Ervaren HR-professionals weten hoe ze initiatieven moeten presenteren die gericht zijn op het opbouwen van een gezonde werkomgeving en die prioriteit geven aan het welzijn van de medewerkers wanneer ze op weerstand en sterke bezwaren stuiten van andere besluitvormers op hoog niveau.

Getalenteerde HR-helden benadrukken het belang van het cultiveren van uitzonderlijke bedrijfsculturen. Dit zijn kosteneffectieve zakelijke vereisten die succesvolle strategieën stimuleren en het resultaat verbeteren.

3. Empathische en effectieve communicatie

HR-helden begrijpen het belang van voortdurende communicatie, en nog meer in tijden van verandering.

De vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten voor **empathische** en effectieve communicatie zijn nauw verbonden aan de organisatorische gereedheid. Beide zijn cruciaal voor het succesvol uitvoeren van een levenscyclusprogramma voor veranderingsmanagement, vooral omdat mensen vaak angstig worden als ze horen over aankomende veranderingen op het werk. Dit kan instabiliteit veroorzaken en het moreel aantasten. Maar HR-helden hebben de expertise om medewerkers gerust te stellen en vertrouwen in te boezemen.

Transparantie is van het grootste belang, vooral in tijden van veranderingen. HR-helden weten ook dat het overbrengen van het 'waarom' achter bepaalde acties van vitaal belang is. Waarom worden specifieke acties ondernomen (of juist niet)? Wat is de impact ervan op elke betrokken groep? HR-helden zijn communicatiedeskundigen die weten hoe ze deze veranderingen - en de redenering erachter - moeten overbrengen op een manier die het beste aanslaat bij verschillende groepen binnen het bedrijf.

4. Adaptieve HCM-praktijken

Adaptieve HCM is een concept dat ik heb bedacht. Het verwijst naar de vaardigheid om belangrijke signalen, aanwijzingen en triggers met betrekking tot het personeelsbestand te detecteren en daar snel op te reageren met optimale beslissingen en acties.

Dergelijke triggers zetten besluitvormers er vaak toe aan om hun bedrijfsplannen en prioriteiten bij te werken. Ze hebben meestal ook grote gevolgen voor het hele spectrum aan HCM-processen en -activiteiten.

Veranderingen in bedrijfsplannen en prioriteiten hebben bijvoorbeeld aanzienlijke gevolgen voor de hele organisatie. Zo worden de wervingsvolumes en prioriteiten op het gebied van **training en ontwikkeling** bijgesteld om deze in lijn te brengen met vaardigheden die belangrijker en relevanter (of minder belangrijk en relevant) worden.

Bedrijven kunnen hun bijbehorende budgetten, compensatiepakketten en totale beloningspraktijken aanpassen om deze in lijn te brengen met nieuwe beslissingen over de marktpositionering (bijv. wanneer een bedrijf overschakelt van het streven om marktleider te zijn naar het streven om een volger te zijn vanuit het perspectief van **functies en compensaties**).

5. Meester in synergie

De HR-held is een meester in het zien en bevorderen van mogelijkheden voor synergie in de organisatie. Dit betekent dat de HR-held multifunctionele afdelingen met verschillende bedrijfsopdrachten en teamculturen samenbrengt om naar een gemeenschappelijk doel toe te werken.

Organisaties functioneren het best wanneer mensen in verschillende afdelingen goed samenwerken. En HR-helden zijn de meesters in het groter maken van organisaties dan de som van de vaak geïsoleerde bedrijfsfuncties ervan. Daarvoor richten ze zich op een aantal belangrijke gebieden: cultuur, vaardigheden, organisatie- en functieontwerp, coaching en inzicht in gegevens.

6. Geeft voorrang aan gegevensgeletterdheid

Dankzij gegevensgeletterdheid kunnen HR-helden gegevens over mensen gebruiken om positieve verandering en innovatie op de werkplek te stimuleren.

Vaardigheden op het gebied van gegevensgeletterdheid laten de echte waarde zien van personeelsgegevens en het HR-team. HR-professionals kunnen er hun beweringen mee onderbouwen met concrete gegevens, waardoor het eenvoudiger wordt om steun (en een speciaal budget) te krijgen voor kritieke personeelsprogramma's.

HR-helden hebben niet alleen toegang tot gegevens, maar kunnen ook waardevolle inzichten uit personeelsgegevens opdoen en deze gebruiken om strategische beslissingen te nemen. Zo verstevigen ze hun positie als belangrijke stakeholder in het bedrijf.

Competentiechecklist voor de moderne HR-held

HR-competentie

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <p>Het beoordelen van de organisatorische gereedheid</p> <p>Hoewel de HR-helden van vandaag niet noodzakelijkerwijs gecertificeerd hoeven te zijn in veranderingsmanagement, vertrouwen organisaties op hen om de gereedheid van de organisatie deskundig te beoordelen en de belangrijkste hiaten aan te pakken, of het nu gaat om ondersteuningsniveaus, vaardigheden, cultuur of gewoon het navigeren door concurrerende bedrijfsprioriteiten.</p> |
| <input type="checkbox"/> | <p>Vormgever van de doelcultuur</p> <p>Getalenteerde HR-helden benadrukken het belang van het cultiveren van uitzonderlijke bedrijfsculturen. Dit zijn kosteneffectieve zakelijke vereisten die succesvolle strategieën stimuleren en het resultaat verbeteren.</p> |
| <input type="checkbox"/> | <p>Empathische en effectieve communicatie</p> <p>HR-helden zijn communicatiedeskundigen die weten hoe ze deze veranderingen - en de redenering erachter - moeten overbrengen op een manier die het beste aanslaat bij verschillende groepen binnen het bedrijf.</p> |
| <input type="checkbox"/> | <p>Adaptieve HCM-praktijken</p> <p>Bekwame HR-professionals hebben een scherpzinnige vaardigheid om belangrijke signalen, aanwijzingen en triggers met betrekking tot het personeelsbestand en marktklimaat te detecteren en daar snel op te reageren met optimale beslissingen en acties.</p> |
| <input type="checkbox"/> | <p>Meester in synergie</p> <p>De HR-held is een meester in synergie in de organisatie, die talloze multifunctionele afdelingen met verschillende bedrijfsopdrachten en teamculturen samenbrengt om naar een gemeenschappelijk doel toe te werken.</p> |
| <input type="checkbox"/> | <p>Geeft voorrang aan gegevensgeletterdheid</p> <p>Vaardigheden op het gebied van datageletterdheid laten de echte waarde zien van personeelsgegevens en het HR-team. HR-professionals kunnen er hun beweringen mee onderbouwen met concrete gegevens, waardoor het eenvoudiger wordt om steun (en een speciaal budget) te krijgen voor kritieke personeelsprogramma's.</p> |

HR-competenties toepassen in de dagelijkse praktijk

Deze zes HR-competenties zijn elke dag weer van cruciaal belang voor elke moderne HR-professional en -leider. Ze bieden je de fundamentele vaardigheden om professioneel uit te blinken en je organisaties vooruit te helpen in de huidige wereld van snelle en onverbidelijke veranderingen.

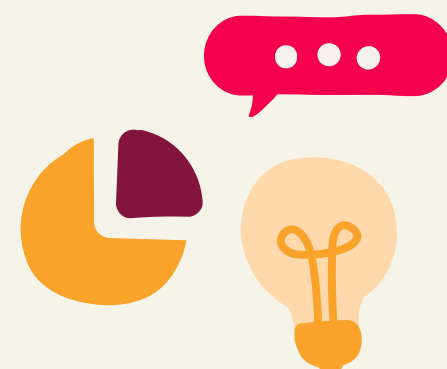
In de **tientallen jaren dat ik advies geef** aan directeuren op het gebied van HR- en HCM-oplossingen, heb ik gemerkt dat de drie dimensies waar ik het aan het begin van deze gids over had, constant zijn, ongeacht de toestand van de wereldeconomie en -markt. Het verhogen van de organisatorische wendbaarheid, het prioriteit geven aan cultuur en kernwaarden, en vaardigheid in het gebruik van AI en Gen AI voor betere HCM-resultaten zijn allemaal van het grootste belang om de brede zakelijke scherpzinnigheid onder de knie te krijgen dat de HR-helden van vandaag nodig hebben. Gebruik de zes HR-competenties en leid je bedrijf naar succes.



Maak kennis met Bob

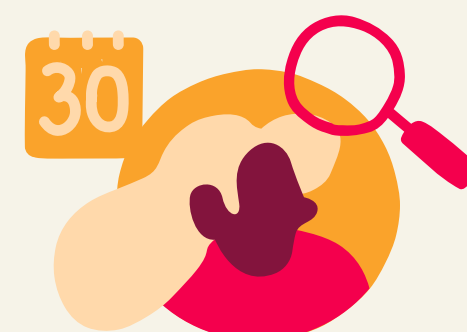
HiBob heeft een modern HR-platform gebouwd dat speciaal is ontworpen voor de behoeften van moderne organisaties, zowel vandaag als morgen.

We hebben ons geconcentreerd op het bouwen van iets dat staat als een huis, maar toch intuïtief en eenvoudig te gebruiken is. Daarom hebben duizenden snelgroeiende, moderne, middelgrote bedrijven gekozen voor het platform van Bob.



Voor managers

Bob geeft toegang tot data en inzichten waarmee ze effectiever leiding kunnen geven en processen kunnen stroomlijnen.



Voor HR

Bob **automatiseert** veel kernprocessen, biedt betere supervisie op en zichtbaarheid van de bedrijfsactiviteiten en brengt alle HR-gegevens bijeen in één veilige, gebruiksvriendelijke omgeving.



Voor medewerkers

Bob biedt de tools en de informatie die ze nodig hebben om verbinding te maken, zich verder te ontwikkelen en te groeien.



Bob kan binnen de kortste keren worden geïmplementeerd om communicatie, samenwerking en connectiviteit te ondersteunen voor betere betrokkenheid, productiviteit en resultaten in je organisatie.

De tijd is gekomen om slimme beslissingen te nemen over je organisatie en je mensen

Neem voor meer informatie over HiBob en onze datagestuurde tools gerust contact op via contact@hibob.com

BOEK EEN DEMO



NEW YORK

275 7th Ave,
New York,
NY 10001

AMSTERDAM

Vijzelstraat 68,
1017 HL Amsterdam
Netherlands

TEL AVIV

28 Ben Avigdor St.
Tel Aviv 6721848

LISBON

Avenida Liberdade
36, Piso 7, 1250-147
Lisboa, 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