

Workplace Learning Report 2023

Bouwen aan een wendbare toekomst

Learning & Development (L&D) zet
personen en vaardigheden centraal voor
een zo succesvol mogelijke organisatie

LinkedIn Learning





Inleiding

Dit tijdperk vraagt om wendbaarheid. L&D kan op dat gebied het voortouw nemen.

Wendbaarheid zorgt ervoor dat medewerkers door kunnen groeien en up-to-date blijven. Voor organisaties is wendbaarheid een absolute voorwaarde om te kunnen overleven en wel te varen bij economische tegenwind.

Niets is belangrijker voor wendbaarheid dan door blijven leren. Leaders op het gebied van learning beseffen dat ze nieuwe, op personen gerichte handboeken nodig hebben om aan een veerkrachtige, flexibele toekomst te bouwen. Ze werken op allerlei HR-afdelingen om een cultuur tot stand te brengen waarin iedereen beschikt over de tools, carrièrepaden en vaardigheden die zij nodig hebben om succesvol te zijn.

Lees verder voor inzichten in ideeën om uw eigen pad uit te stippelen.

Contents

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| Hoofdstuk 1 | De stand van zaken op het gebied van L&D | 5 |
| | L&D gebruikt zijn nieuwe invloed om mensen te motiveren om dingen beter te doen en hun vaardigheden te vergroten ten gunste van de organisatie | |
| Hoofdstuk 2 | Een betrokken, veerkrachtig personeelsbestand opbouwen | 19 |
| | Loopbaanontwikkeling en interne mobiliteit maken mensen (en organisaties) wendbaar. | |
| Hoofdstuk 3 | Door deze zes prioriteiten is L&D in 2023 toonaangevend | 31 |
| | Succes begint met holistisch denken en gepolijste prioriteiten | |
| Conclusie | L&D is cruciaal om flexibiliteit en groei te ontketenen | 47 |
| | Dankwoord | 49 |
| | Methodiek | 50 |

Een kort overzicht van de conclusies

Hoe kunnen L&D-leiders wendbaarheid bevorderen?

#1

Tijdens een storm is het belangrijk om alle kansen te benutten.

Internationale ontwrichting, vaardighedentekorten en economische onzekerheid blijven grote uitdagingen. Maar L&D heeft zich nog nooit in een betere positie bevonden om te helpen. Om complexe problemen op te lossen zijn nieuwe en betere vaardigheden een must. En daar komt training om de hoek kijken.

#2

Om flexibel te kunnen zijn, moeten sneller relevantere vaardigheden worden verworven.

Grote om- en bijscholingsprogramma's kosten tijd. Wendbare organisaties kunnen individuen motiveren om hun vaardigheden uit te breiden door mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en interne mobiliteit aan te bieden.

#3

Zet in op zes prioriteiten:

- Investeer in functieoverschrijdende relaties
- Verscherp uw focus
- Pleit voor gelijke behandeling, diversiteit en inclusie
- Verbeter uw kennis van data
- Betrek managers actief
- Ken prioriteit toe aan leren voor uzelf

Hoofdstuk 1

De stand van zaken op het gebied van L&D

L&D gebruikt zijn nieuwe invloed om mensen te motiveren om dingen beter te doen en hun vaardigheden te vergroten ten gunste van de organisatie.

Uit het rapport van vorig jaar bleek dat L&D relevanter, meer functieoverschrijdend en strategischer is dan ooit. Dit jaar gebruiken leiders op het gebied van learning hun stem optimaal om ervoor te zorgen dat de personeelsstrategie en de bedrijfsstrategie volledig geïntegreerd zijn.



Het afstemmen van leer- en bedrijfsdoelen is een absolute prioriteit

Belangrijkste vier aandachtsgebieden van L&D voor 2023

- #1 Leerprogramma's afstemmen op bedrijfsdoelen
- #2 Medewerkers bijscholen
- #3 Een leercultuur creëren
- #4 Behoud van medewerkers verbeteren





De meeste organisaties streven naar een op mensen gerichte toekomst en vragen L&D om hulp

Een op mensen gerichte cultuur is gebaseerd op de overtuiging dat organisaties alleen succesvol kunnen zijn als hun personeel succesvol is. En deze eenvoudige waarheid vormt de basis voor de vormgeving van de medewerkerservaring, van de introductie tot het einde van het dienstverband, met menselijke behoeften als spil.

83%

van de organisaties wil een meer op mensen gerichte cultuur tot stand brengen en

81%

van de L&D-afdelingen helpt daarbij.

‘Toekomstgerichte organisaties moeten een omgeving creëren waarin het volledige potentieel van medewerkers wordt omarmd en aangeboord.’



Linda Jingfang Cai,
Global Head of Learning and Talent Development bij LinkedIn

Macrotrends bieden kansen

De pandemie heeft grote schokken teweeggebracht, onder meer in de vorm van een verstoring van de arbeidsmarkt, vaardigheidstekorten en internationale spanningen. Maar nu meer bedrijven zich realiseren dat deze enorme uitdagingen nieuwe vaardigheden vereisen, bevindt L&D zich in een betere positie dan ooit tevoren om te helpen.

25%

De gevraagde vaardigheden voor functies zijn ongeveer met 25% veranderd sinds 2015. We verwachten dat dit cijfer in 2027 verdubbeld zal zijn.¹

89%

is het ermee eens dat het proactief opbouwen van de vaardigheden van medewerkers nu en in de toekomst zal helpen bij het omgaan met de evoluerende toekomst van werk.



10 vaardigheden waar bedrijven de grootste behoefte aan hebben

L&D-pro's moeten ervoor zorgen dat personeel over de vaardigheden beschikt om te kunnen omgaan met de steeds veranderende macro-omgeving. Daarom heeft LinkedIn Learning de vaardigheden gecombineerd waaraan bedrijven op dit moment de meeste behoefte hebben, gebaseerd op betaalde vacatureplaatsingen en de unieke vaardigheden van professionals die de afgelopen zes maanden een InMail van een recruiter kregen of werden aangenomen.²

Deze lijst kan uw medewerkers helpen professioneel te groeien en uw organisatie door deze moeilijke tijden helpen.

- Sociale vaardigheden blijven cruciaal, met name nu er nog steeds veel mensen hybride werken.

1. Management

2. Communicatie

3. Klantenservice

4. Leiderschap

5. Sales

6. Projectmanagement

7. Onderzoek

8. Analytische vaardigheden

9. Marketing

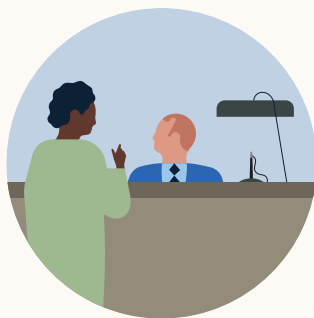
10. Samenwerking

De meest gevraagde vaardigheden in zeven branches²



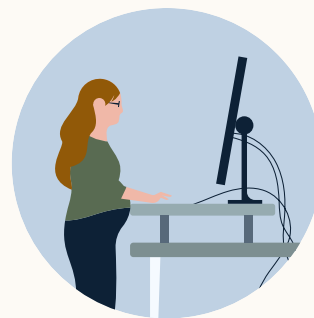
Zakelijke vaardigheden

1. Management
2. Communicatie
3. Klantenservice
4. Leiderschap
5. Sales
6. Marketing
7. Projectmanagement
8. Financiën
9. Analytische vaardigheden
10. Samenwerking



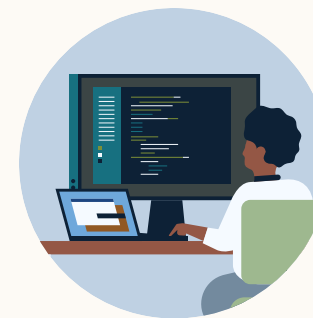
Financiën/boekhouding

1. Management
2. Analytische vaardigheden
3. Klantenservice
4. Communicatie
5. Leiderschap
6. Financiële analyse
7. Sales
8. Samenwerking
9. Onderzoek
10. Financiële rapporten



Engineering

1. JavaScript
2. Java
3. SQL
4. Programmeertaal Python
5. Cascading style sheets (CSS)
6. HTML
7. Management
8. Cloudcomputing
9. Git
10. C++



Informatietechnologie

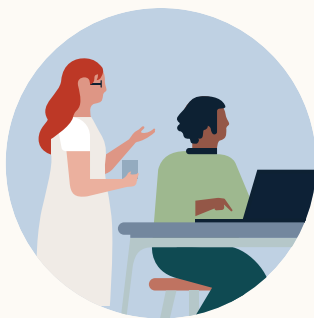
1. Management
2. SQL
3. Microsoft Office
4. Projectmanagement
5. Analytische vaardigheden
6. Communicatie
7. Klantenservice
8. Leiderschap
9. Cloudcomputing
10. Programmeertaal Python

De meest gevraagde vaardigheden in zeven branches²



Marketing

1. Sociale media
2. Management
3. Digitale marketing
4. Communicatie
5. Strategie
6. Marketingstrategie
7. Leiderschap
8. Projectmanagement
9. Adverteren
10. Klantenservice



Project- en programmamanagement

1. Management
2. Leiderschap
3. Communicatie
4. Engineering
5. Analytische vaardigheden
6. Klantenservice
7. Strategie
8. Teams leiden
9. Marketing
10. Onderzoek



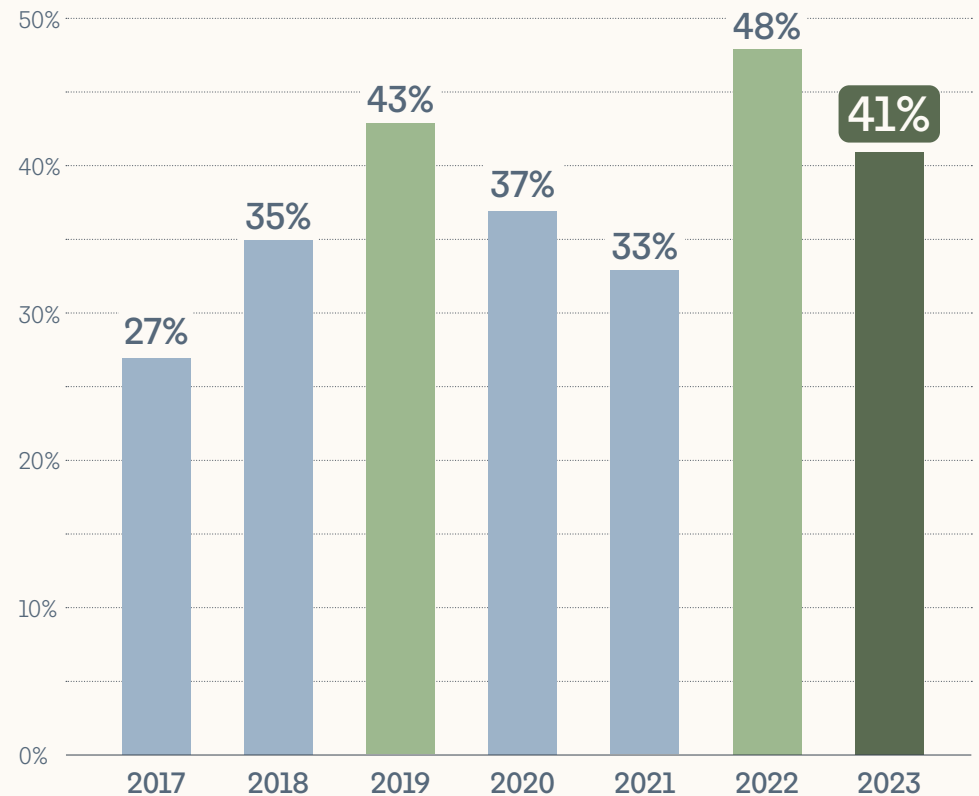
Sales

1. Klantenservice
2. Management
3. Communicatie
4. Marketing
5. Leiderschap
6. Accountmanagement
7. Salesmanagement
8. Microsoft Office
9. Business Development
10. Zakelijke vaardigheden

De budgetprognose voor 2023 blijft sterk

De budgetprognose voor 2023 ziet er behoorlijk hoopvol uit, waarschijnlijk omdat de potentiële impact van L&D zo groot is. Het is de op twee na meest optimistische prognose van de zeven jaar dat we deze indicator inmiddels bijhouden, ook al is het cijfer dit jaar net iets lager dan het hoogtepunt van vorig jaar. Slechts 8% van de L&D-pro's verwacht dat hun budget zal dalen.

Percentage L&D-leiders dat verwacht over meer budget te zullen beschikken, 2017 – 2023*



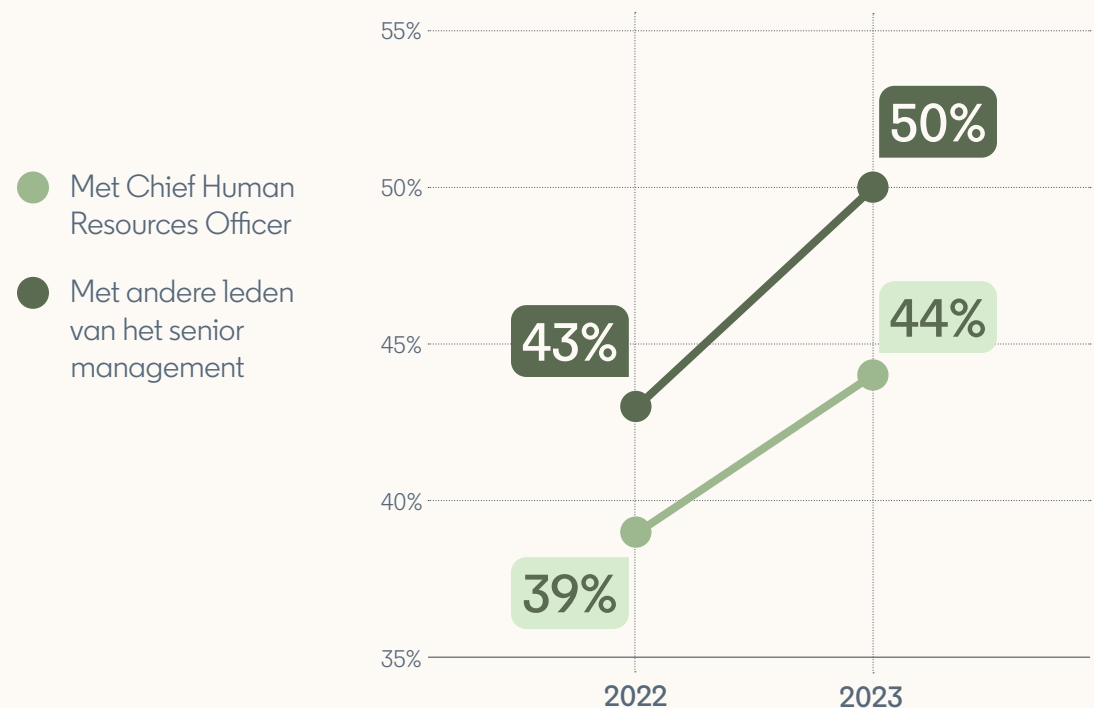
*In eerdere enquêtes werd meer in detail aangegeven voor welke categorieën het budget was toegenomen. In de twee meest recente enquêtes werd eenvoudigweg gevraagd of L&D-pro's verwachten dat hun budget zal toenemen, afnemen of gelijk zal blijven.

Invloed op het senior management blijft toenemen

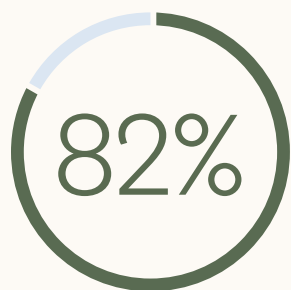


‘De rol van L&D in de schijnwerpers begint nog maar net’, werd in het rapport van 2022 voorspeld. En er is inderdaad steeds meer aandacht voor L&D: professionals op het gebied van learning brengen steeds meer tijd door met HR-managers en andere senior managers.

Het percentage L&D-pro’s dat nauwer samenwerkt met senior managers, neemt elk jaar verder toe.



Senior managers zijn het erover eens dat een goede personeelsstrategie cruciaal is voor succes



van de internationale leiders is het erover eens dat de HR-afdeling nu crucialer is dan ooit.³

‘Het zal in de toekomst niet eenvoudig zijn om personeel te werven, vast te houden, te trainen en elders in te zetten. Daarom is HR zo belangrijk.’



Josh Bersin,
internationale HR-analist



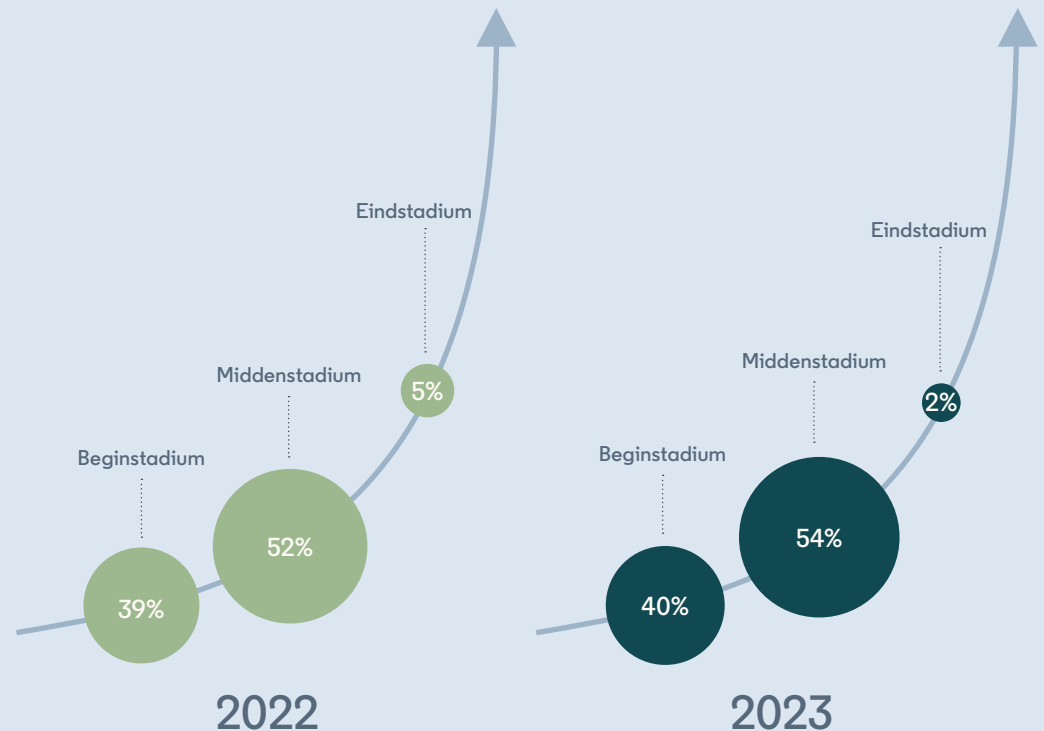
Het is tijd om de ontwikkeling van vaardigheden te versnellen

Zowel binnen als buiten HR zijn leiders zich inmiddels bewust van de waarde van grootschalige bij- en omscholingsinitiatieven. Deze initiatieven zijn echter tijdrovend.

Tussen 2022 en 2023 meldden organisaties maar een kleine groei in het proces in de begin- en middenstadia en het percentage van organisaties die het eindstadium bereikten daalde.

Om echt flexibel te zijn wat vaardigheden betreft, moeten organisaties ook nadenken over minder ingrijpende culturele verschuivingen die nieuwe mogelijkheden creëren voor meer mensen.

Organisaties zullen een flinke groei moeten doormaken in bij- en omscholing*



Beginstadium: idee vormgeven, idee aan belanghebbenden verkopen, een team samenstellen

Middenstadium: programmaontwikkeling en -activering

Eindstadium: metingen na activatie/evaluatie

*Niet weergegeven in diagram: in 2022 en 2023 was 4% nog niet met het proces begonnen

‘In economisch moeilijke tijden, is het slim om te investeren in de ontwikkeling van cruciale vaardigheden.’



Simon Brown,
Chief Learning Officer bij Novartis

Slim idee

Experimenteer met erkennings- en stimuleringsmaatregelen voor de ontwikkeling van vaardigheden

‘Medewerkers vinden het fijn om beloond te worden voor de vaardigheden die ze op hun werk hebben ontwikkeld. Wij meten wie elke week de meeste tijd heeft besteed aan leren en kennen extra punten toe voor de vaardigheden die we het belangrijkste vinden voor onze medewerkers. Aan het einde van de maand publiceren we de top vijf van medewerkers die de meeste tijd hebben besteed aan training. We zetten hen in het zonnetje tijdens een bijeenkomst van het hele bedrijf en geven ook financiële beloningen.

We zien dat sommige medewerkers sinds we begonnen zijn twee keer zo veel tijd per week aan leren zijn gaan besteden. Eerst maakten we ons zorgen dat ze te veel tijd zouden besteden aan leren en hun werkzaamheden in het gedrang zouden komen. Maar we ontdekten dat het tegenovergestelde waar is: de mensen die de meeste tijd aan leren besteden, presteren ook het best. En die toppers dragen positief bij aan ons werkgeversmerk en delen wat ze leren met andere medewerkers.’



Ariel Mendes,
HR Global Learning and Development
Leader bij Rock Content

Hoofdstuk 2

Een betrokken, veerkrachtig personeelsbestand opbouwen

*Loopbaanontwikkeling en
interne mobiliteit maken mensen
(en organisaties) wendbaar.*

Er zijn veel obstakels die grootschalige initiatieven belemmeren. Maar individuele personen kunnen enorme stappen voorwaarts maken. Door medewerkers te stimuleren met tools voor loopbaanontwikkeling en opties voor interne mobiliteit, kunnen ze worden gemotiveerd te leren en hun vaardigheden uit te breiden. Het uiteindelijke resultaat? Een organisatie die snel kan inspringen op waardevolle kansen.





Mensen over de hele wereld streven naar loopbaangroei

De belangrijkste motivatie voor medewerkers om cursussen te volgen is om 'carrière doelen te realiseren'.

Andere factoren waarvan medewerkers aangeven dat deze hen zouden inspireren of in staat zouden stellen om meer te gaan leren:

- #1 Als het ze zou helpen om bij te blijven in hun vakgebied
- #2 Als ze meer tijd zouden hebben
- #3 Als de training specifiek op hun interesses en carrière doelen zou zijn toegespitst

‘Loopbaanontwikkeling is fundamenteel voor de waarde die wij onze medewerkers bieden en leren is een cruciale zakelijke indicator.’



Rajnish Borah,
Global Head of Organization Effectiveness & Learning bij
WNS Global Services



Medewerkers vasthouden blijft lastig

Veel organisaties kregen in de nasleep van de pandemie te maken met een ongekend personeelsverloop. En ook al hebben sommige ontslagredes bij bedrijven het nieuws gehaald, professionals op het gebied van talentontwikkeling worden nog steeds geconfronteerd met vaardighedentekorten en het gevaar dat cruciaal talent wegloopt. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat organisaties personeelsverloop nog steeds vrezen.

93%

van de organisaties maakt zich zorgen over personeelsbehoud.

#1

De beste manier voor organisaties om hun personeelsbehoud te verbeteren, is door **leermogelijkheden aan te bieden.**



Medewerkers die niets nieuws leren, gaan uiteindelijk weg

Drie van de belangrijkste factoren die mensen ertoe aanzetten een andere baan te zoeken, hebben te maken met een wens om door te groeien en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Top vijf redenen om een nieuwe baan te zoeken:

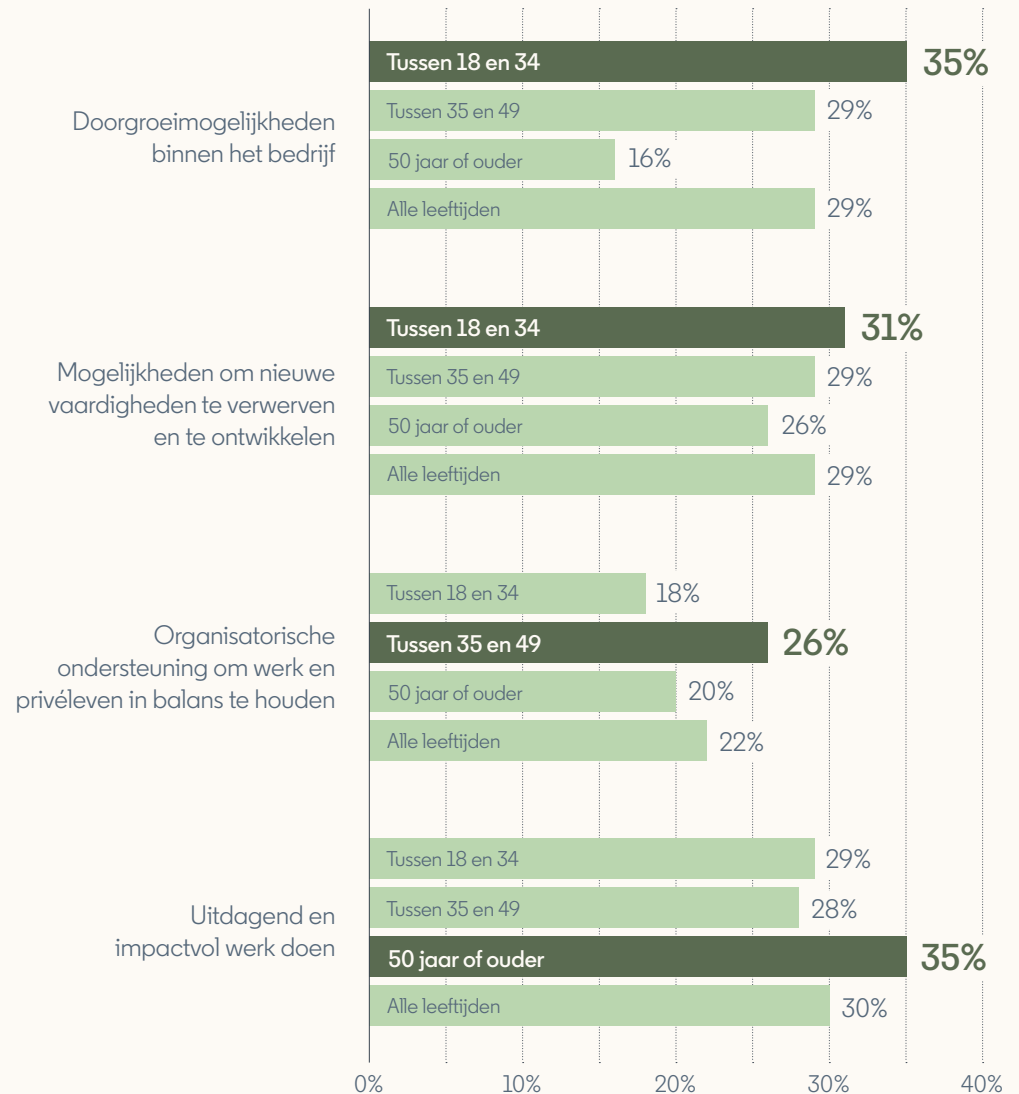
- #1 Compensatie en secundaire arbeidsvoorwaarden
- #2 Flexibiliteit om te werken waar en wanneer ik wil
- #3 Uitdagend en impactvol werk doen
- #4 Doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf
- #5 Mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te verwerven en te ontwikkelen

Vooraf voor jongere medewerkers zijn carrière- en leermogelijkheden erg belangrijk

De drijfveren om een baan te zoeken verschillen per leeftijdsgroep. Bij de jongste medewerkers (18 tot 34 jaar oud) is de kans groot dat zij waarde hechten aan mogelijkheden voor carrièregroei, training en de ontwikkeling van vaardigheden.

Medewerkers tussen 35 en 49 waarderen ondersteuning om werk en privé in balans te houden vaker dan andere leeftijdsgroepen. En de groep 50-plussers hecht meer waarde dan de andere groepen aan werk dat uitdagend en impactvol is.

Welke van de volgende factoren zijn voor u het belangrijkste wanneer u een nieuwe baan overweegt?



Promotie is niet de enige vorm van carrièregroei

Medewerkers verdienen het om te worden aangemoedigd en erkend voor elke stap voorwaarts, of het nu gaat om het verwerven van een nieuwe vaardigheid, het afronden van een uitdagend project, het werken met een coach of mentor of het uitbreiden van hun netwerk.

Bovendien hebben mensen wanneer ze leren sowieso het gevoel dat ze groeien, verder komen en flexibeler inzetbaar zijn.

De kans is groter dat medewerkers die ten minste eens per maand deelnemen aan online of offline leermogelijkheden het volgende zeggen:*

- Leren helpt me groeien en me verder te ontwikkelen in mijn huidige rol.
- Leren helpt me mijn carrièredoelen te bereiken.
- Leren helpt me om me aan te passen in tijden van verandering.

*in vergelijking met mensen die weinig bijleren.



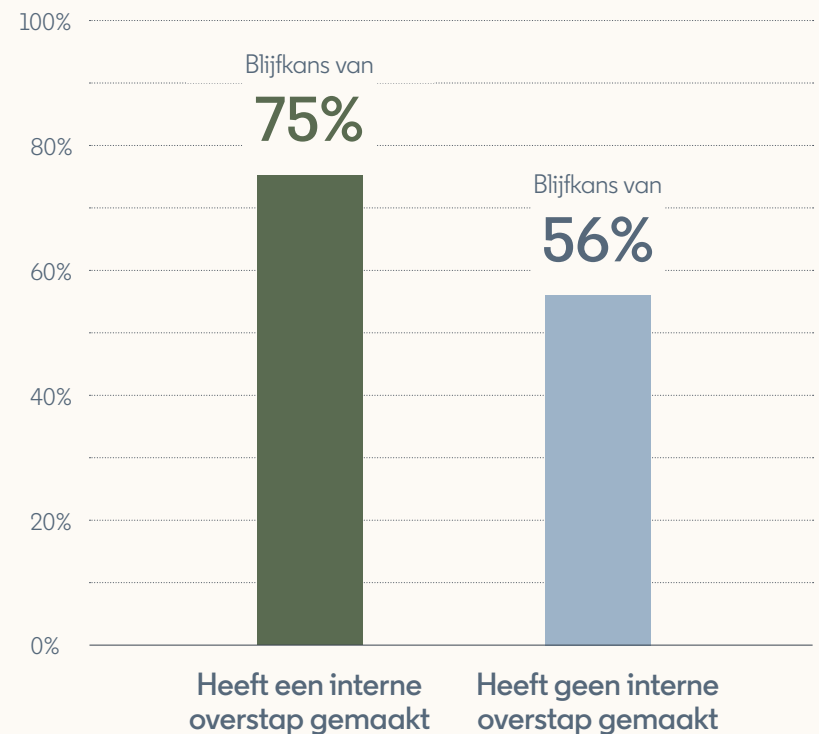
Interne mobiliteit draagt positief bij aan personeelsbehoud en de ontwikkeling van vaardigheden onder het personeel

Bij het formuleren van carrièrepaden op basis van de doelen van de organisatie wordt zowel aandacht besteed aan de persoon als aan het bedrijf.

Als medewerkers worden geholpen om een interne overstap te maken, is de kans groter dat ze blijven. En door hun netwerk en vaardigheden uit te breiden, zorgt interne mobiliteit er op natuurlijke wijze voor dat de organisatie flexibeler is.



De kans is groter dat een medewerker die binnen het bedrijf een overstap heeft gemaakt, na twee jaar nog steeds bij hetzelfde bedrijf werkt.*⁴

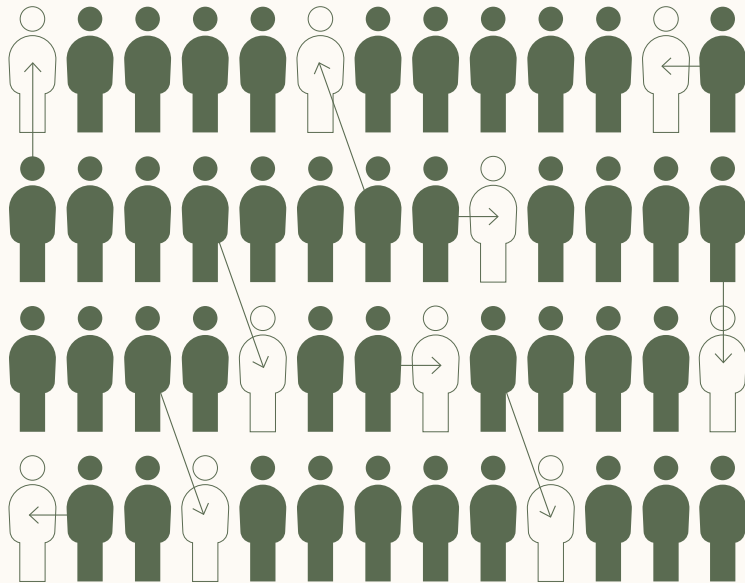


*vergeleken met een medewerker die geen overstap heeft gemaakt.
Source: Global Talent Trends Internal Mobility Data; zie de pagina: Methodiek

Het dilemma van interne mobiliteit

De top is nu hypergefocusd op het mobiliseren van medewerkers.

De hoogste prioriteit van leidinggevenden is om hun medewerkers gemotiveerd en betrokken te laten voelen. De tweede prioriteit is om medewerkers de mogelijkheid te geven om naar andere rollen door te stromen binnen het bedrijf.*



Medewerkers ontvangen niet de juiste ondersteuning

Wanneer medewerkers werd gevraagd naar hun ervaringen in de afgelopen zes maanden, werd aangegeven dat zij niet de juiste aanmoediging ontvangen die interne mobiliteit zou ondersteunen.

Slechts 15%



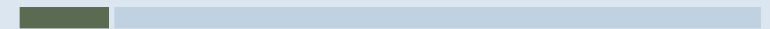
van de medewerkers geeft aan dat hun organisatie hen motiveert om intern naar een nieuwe functie over te stappen.

Slechts 26%



van de medewerkers geeft aan dat hun organisatie hen uitdaagt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Slechts 14%



van de medewerkers geeft aan dat hun organisatie hen aanmoedigt om een nieuw loopbaanontwikkelingsplan op te stellen.

L&D en Talentacquisitie kunnen samenwerken om de mobiliteit een boost te geven



Binnen HR is het vaak niet helemaal duidelijk wie er verantwoordelijk is voor programma's voor interne mobiliteit, maar één ding is zeker: L&D en Talentacquisitie (TA) kunnen bijdragen aan succes door inzichten te delen en te innoveren om intern talent te ontwikkelen en benutten. Hierbij zijn de rollen als volgt verdeeld:



TA ontwikkelt een cultuur en proces voor interne werving en kent prioriteit toe aan intern talent als rijke, veelbelovende wervingspool.



L&D zorgt voor het traject en de hulpbronnen voor de ontwikkeling van vaardigheden, afgestemd op de behoeften van het bedrijf en de carrièredoelen van de medewerker, waardoor een pipeline van intern talent ontstaat voor toekomstige vacatures.

‘Bij interne mobiliteit, met name voor BIPOC-medewerkers, gaat het om het creëren van gelijke kansen.’



Jackie Parker,
Senior-vicevoorzitter Talent Management en
Chief Diversity Officer bij Global Payments

Slim idee

*Houd met elke medewerker
loopbaangesprekken*

‘Elke persoon bij HR, junior of senior, moet het over leren hebben in termen van loopbaanmobiliteit binnen zijn of haar organisatie.

Leren is geen leuk extraatje. Bij een effectief initiatief voor leren op de werkplek moet aan alle medewerkers worden gevraagd wat hun loopbaanambities binnen het bedrijf zijn, als strategie om personeel vast te houden.

Als de economie verandert, moet HR mensen helpen de overstap te maken naar andere functies. We moeten gezamenlijk een carrièreraster in plaats van een carrièreladder bouwen.

Als er geen mobiliteit is in een bepaald deel van een branche, kunnen medewerkers verschillende functies verkennen, op zoek gaan naar overlap met hun huidige vaardigheden en vervolgens nieuwe trainingen en vaardigheden toevoegen of combineren. In een carrièreraster kunnen medewerkers die de branche kennen van functie veranderen: ziekenhuismedewerkers kunnen bevoegde verpleegkundigen worden en administratief schoolpersoneel onderwijzers.’



Jane Oates,

voorzitter van WorkingNation en voormalig assistent-secretaris Werkgelegenheid en Opleiding bij het Amerikaanse ministerie van Arbeid

Hoofdstuk 3

Door deze zes prioriteiten is L&D in 2023 toonaangevend

Succes begint met holistisch denken en gepolijste prioriteiten

Een wendbare leercultuur kunt u niet alleen tot stand brengen. Partners uit de hele organisatie moeten hiervoor samenkomen en naar de echte experts luisteren: de medewerkers zelf. Lees verder voor zes prioriteiten die u en uw organisatie kunnen helpen een toekomst te creëren waarin medewerkers en hun behoeften het uitgangspunt vormen.



‘Professionals op het gebied van learning en development spelen een belangrijkere rol bij verandering dan ooit tevoren.’

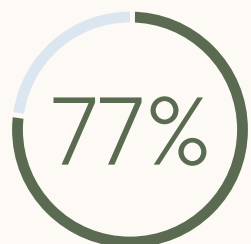


Rachel Richal,
Vicevoorzitter Training bij Buffalo Wild Wings en
voorzitter van de Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

#1

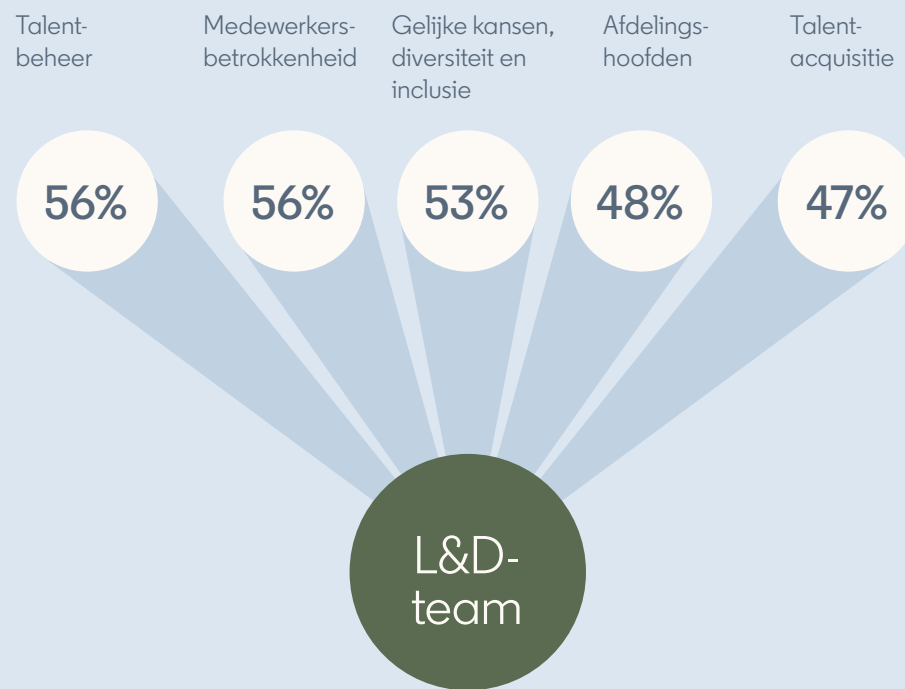
Investeer in functieoverschrijdende relaties

L&D ontwikkelt steeds sterkere partnerschappen binnen HR en in de rest van het bedrijf.



van de L&D-pro's is van mening dat hun functie ten opzichte van vorig jaar meer functieoverschrijdend van aard is.

Percentage L&D-professionals dat hun relatie met verschillende functiegebieden het afgelopen jaar heeft versterkt



#2

Verscherp uw focus

Uit het rapport van vorige jaar bleek dat L&D-pro's te maken krijgen met een zeer hoge werkdruk. Ze implementeren programma's op het gebied van gelijkheid, diversiteit en inclusie, nemen de leiding in tijden van verandering en organiseren grootschalige initiatieven voor bij- en omscholing.

Dit jaar is een goed moment om prioriteit aan te brengen en de focus te leggen op het genereren van op mensen gerichte impact. Belangrijke vraag: *Waarom staat interne mobiliteit onderaan deze prioriteitenlijst?*



Top 10 van L&D-gebieden voor 2023

1. Mentorschappen
2. Gelijke kansen, diversiteit en inclusie
3. Grootschalige bijscholing en omscholing
4. Welzijn van medewerkers
5. Grootschalige programma's op het gebied van loopbaanontwikkeling
6. De leiding nemen in tijden van verandering
7. Digitale geletterdheid of transformatie
8. Compliance
9. Hybride of flexibel werk
10. Programma voor interne mobiliteit



#3

Pleit voor gelijke behandeling, diversiteit en inclusie

In 2022 gaf 55% van de L&D-pro's aan deels of volledig verantwoordelijk te zijn voor programma's op het gebied van gelijkheid, diversiteit en inclusie. Het is belangrijk aandacht te blijven besteden aan de voordelen van een klimaat waarin alle medewerkers worden aangemoedigd het beste uit zichzelf te halen, zoals minder personeelsverloop.

41%

van de organisaties gebruikt zulke programma's om personeelsverloop tegen te gaan.

'In een diverse, inclusieve cultuur kunnen medewerkers de beste ideeën aandragen, goede managers worden voor anderen en de deur openzetten voor innovatie.'



Soon Mee Kim,
Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer bij Omnicom

#4

Verbeter uw kennis van data

Hoewel het afstemmen van leerprogramma's op de strategie van het bedrijf hét doel is dit jaar, komt dat niet naar voren in de indicatoren. De drie belangrijkste manieren waarop L&D-pro's succes meten, hebben te maken met statistieken die niets toevoegen, en die zijn gebaseerd op tevredenheid met programma's. Zakelijke indicatoren staan in de middenmoot of onderaan de lijst.



Belangrijkste manieren waarop L&D succes meet

● ijdheidsstatistieken ● Bedrijfsstatistieken

1. Tevredenheid van medewerkers, gemeten via een enquête
2. Tevredenheid van medewerkers, informele/kwalitatieve feedback
3. Aantal medewerkers dat cursussen of trainingen volgt
4. Resultaten van medewerkers in quizen/beoordelingen na de training
5. Aantal cursussen/trainingen dat elke medewerker heeft voltooid
6. Positievare beoordelingsgesprekken
7. Zakelijke indicatoren op het niveau van het team of de organisatie
8. Verbeterde productiviteit van medewerkers
9. Verbeterd behoud van medewerkers
10. Aantal uren dat aan learning wordt besteed
11. Vooruitgang bij het overbruggen van de vaardigheidskloof onder het personeel
12. Aantal geleerde nieuwe vaardigheden per medewerker



#5

Betrek managers actief

Het is belangrijk dat u medewerkers helpt hun vaardigheden uit te breiden, zonder bang te zijn dat ze daarna weg zullen gaan. Dit is van groot belang voor elk bedrijf. Daarom is het zo teleurstellend dat slechts 35% van de medewerkers in de afgelopen zes maanden door hun managers werd gemotiveerd om te leren. Het is wel positief dat 'loopbaanontwikkeling ondersteunen' op de lijst met prioritaire onderwerpen voor training voor het komende jaar van managers staat.

Drie belangrijkste onderwerpen voor training voor managers in 2023

- #1 Leiderschaps- en managementvaardigheden
- #2 Rolspecifieke digitale bijscholing/
digitale transformatie
- #3 Ondersteunen van de loopbaanontwikkeling van medewerkers

#6

Ken prioriteit toe aan leren voor uzelf

L&D-pro's moeten tijd reserveren om zelf vaardigheden te ontwikkelen. Net zoals het in een vliegtuig belangrijk is dat u eerst uw eigen zuurstofmasker opzet voordat u anderen helpt. Het gaat hierbij niet alleen om kernvaardigheden op het gebied van HR en training, maar ook capaciteiten die de zichtbaarheid en invloed van L&D in bredere zin vergroten.

De vijf snelst groeiende vaardigheden voor L&D*⁵

Vaardigheden met het hoogste groeipercentage van september 2021 tot september 2022 onder L&D-professionals wereldwijd

- #1 Presentatievaardigheden
- #2 Analytische vaardigheden
- #3 Klantervaring
- #4 Bedrijfsvoering
- #5 Verbetering van processen



Aanbevolen cursussen die aansluiten op de snelst groeiende vaardigheden

Presentatievaardigheden



[Zakelijke presentaties maken en geven](#)
met Tatiana Kolovou

Analytische vaardigheden



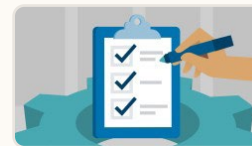
[Leiderschap op het gebied van klantenservice](#)
met Brad Cleveland

Klantervaring



[Business Analytics Foundations: Descriptive, Exploratory, and Explanatory Analytics](#)
met Kumaran Ponnambalam

Bedrijfsvoering



[Excel Essential Training \(Microsoft 365\)](#)
met Dennis Taylor

Verbetering van processen



[Project Management Foundations \(2019\)](#)
met Bonnie Biafore

Andere aanbevelingen uit de lijst met populaire cursussen van LinkedIn⁶



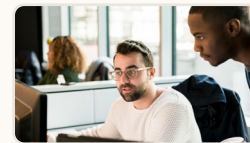
Speaking Confidently and Effectively

met Pete Mockaitis



Managing Project Stakeholders

met Natasha Kasimtseva



Operations Management Foundations

met Eddie Davila



Process Improvement Foundations

met Chris Croft



Creating and Giving Business Presentations

met Tatiana Kolovou

Slim idee

Omarm de unieke menselijke kant van L&D

‘Robots kunnen niet alles. Tijdens de pandemie is gebleken hoe belangrijk de mensen zijn die een organisatie vormen. L&D-medewerkers bevinden zich in een unieke positie om deze mensen te motiveren door tegemoet te komen aan een van hun fundamentele behoeften: de behoefte aan groei en ontwikkeling.

Vandaag de dag zien we dat L&D-medewerkers zich steeds meer bezighouden met het bevorderen van flexibiliteit. Dat houdt in dat ze vaak minder tijd besteden aan de ontwikkeling van materialen en meer aan de totstandbrenging van een cultuur. Slimme L&D-leiders brengen een klimaat tot stand waarin medewerkers zich zelfstandig kunnen richten op de juiste dingen en de vaardigheden kunnen ontwikkelen die de organisatie helpen groeien.’



Dani Johnson,
medeoprichter en hoofdanalist bij RedThread Research



Tips, tactieken en inspiratie van personen van over de hele wereld

Zet geen stappen terug

‘Als medewerkers niet bijleren, worden hun vaardigheden niet verfijnd en zullen ze niet innoveren. Dit betekent eigenlijk dat zij en hun organisaties een stap terug zetten.’



Andrew Saidy

Vicevoorzitter Global Talent bij Ubisoft

Praat tijdens het werven ook over learning

‘Bij wervingsevenementen moet L&D presentaties geven over doorgroeitrajecten, ontwikkelingskansen en succesverhalen van medewerkers.’



Crystal Lim-Lange

CEO en medeoprichter van Forest Wolf

Laat medewerkers meepraten

‘Het gebeurt maar al te vaak dat bedrijven leerprogramma’s ontwikkelen in een laboratorium, zonder zich af te vragen of hun aanpak eigenlijk wel werkt. De invloed van lerenden op de programma’s is meestal ook beperkt. Wat hebben specifieke categorieën medewerkers nodig, bijvoorbeeld personeel dat direct contact heeft met klanten, jonge medewerkers of lager geschoolde medewerkers? Vragen wij hen als bedrijf wel naar hun mening over de huidige leerprogramma’s?’



Cat Ward

Vicevoorzitter Jobs for the Future

Pak onboarding anders aan

‘We zien onboarding en training als een ‘nieuw, integraal wervingsproces’. Om dit proces te verbeteren, zijn we van een gefragmenteerde communicatie met medewerkers via verschillende platforms overgestapt naar één centrale bron met trainingresources voor de cruciale periode tussen het moment dat iemand een baan accepteert en de eerste werkdag. Ook hebben we geëxperimenteerd met korte geautomatiseerde tekstberichten. Nieuwe medewerkers voelen zich tijdens hun eerste maanden bij het bedrijf nu een stuk beter.’



Christopher Lind
Vicevoorzitter en Chief Learning Officer bij
ChenMed

Creëer relevante leermogelijkheden

‘De rol van leidinggevenden binnen een organisatie wordt steeds complexer en we verwachten vandaag de dag erg veel van leiders. We moeten de tijd van lerenden daarom verstandig gebruiken zodat het duidelijk is wat voor hen het voordeel is. Zodra ze de waarde inzien van trainingsmaterialen of een ontwikkelingskans, is de slag al half gewonnen.’



Nikhil Shahane
Vicepresident Global Talent & Engagement bij TechnipFMC

Doorbreek de cyclus van het stelen van talent

‘Alle organisaties willen ervaren medewerkers, maar veel van hen zijn niet in staat nieuw personeel te trainen. Daarom stelen ze talent van elkaar. We moeten manieren vinden om die cyclus te doorbreken. En dat betekent dat we moeten investeren in trainingscapaciteit, zodat nieuwe medewerkers kunnen doorgroeien.’



Van Ton-Quinlivan
Chief Executive Officer van Futuro Health

Denk groot

‘Dit tijdperk wordt gekenmerkt door grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, klimaatverandering en ongelijkheid, en een ecologische noodsituatie. Met behulp van learning kunnen we onze manier van denken en gedrag veranderen en nieuwe keuzemogelijkheden aanreiken. Laat u niet afleiden. Ga er vol voor.’



David Perring
Director of Research bij Fosway Group

Integreer getalenteerde immigranten en vluchtelingen

‘Bedrijven zouden meer talentvolle immigranten en vluchtelingen moeten aannemen en bijscholen. In veel gemeenschappen zullen het immigranten en vluchtelingen zijn die de groei van de beroepsbevolking mogelijk maken. Bedrijven die al immigranten en vluchtelingen in dienst hebben, moeten zich afvragen of zij deze medewerkers de mogelijkheid bieden de taal- en andere vaardigheden te verwerven die zij nodig hebben om door te groeien binnen de organisatie, zodat hun tweetaligheid en kennis van twee culturen optimaal kunnen worden benut. Als u deze medewerkers over het hoofd ziet, beperkt u de groei van uw personeel en mogelijk zelfs de groei en winstgevendheid van uw bedrijf.’



Anson Green
Senior Manager Talent & Culture bij
Tyson Foods

Dompel uzelf volledig onder in het bedrijf

‘We schaduwen verschillende teams om te begrijpen hoe binnen het bedrijf geld wordt verdiend, hoe elk team werkt en wat de pijnpunten zijn. Vervolgens ontwikkelen we leerprogramma’s die aansluiten op de doelen van het bedrijf, de behoeften van teams en de algehele strategie.’



Benton McTaggart
Chief People Officer bij Meritize

Verbind KPI’s met elkaar

‘Door de opkomst van indicatoren om de ervaring van medewerkers en personeelsaspecten te meten, is de focus van HR veranderd. De output van HR-activiteiten wordt niet gevormd door een grote hoeveelheid losstaande KPI’s, maar bestaat uit gekoppelde processen waarin individuele medewerkers centraal staan. Door HR-data te gebruiken om functieoverschrijdende vragen te beantwoorden (bijvoorbeeld over de impact van L&D op prestaties of talent), kunnen verschillende functiegebieden op elkaar worden afgestemd, samenwerken en zelfs elkaars impact vergroten.’



Nigel Dias
Managing Director bij 3n Strategy en voorzitter van HR Analytics Think Tank

Ken prioriteit toe aan het oefenen met vaardigheden

‘Investeer niet bovenmatig in de ontwikkeling van materialen. De meeste materialen waar L&D tijd aan besteedt, kunnen ook worden aangeschaft. Investeer in plaats daarvan in mogelijkheden voor medewerkers om met nieuwe vaardigheden te oefenen en ze te gebruiken.’



Sheyra Sarkat-Barney
CEO van Human Growth Capital, Inc.

Leersuccessen zijn gebaserd op drie componenten

‘Wij organiseren ontwikkeling rondom drie E’s: Education (educatie), Experience (ervaring) en Exposure (zichtbaarheid). Education omvat programma’s en resources die medewerkers kunnen gebruiken om de vaardigheden te ontwikkelen die zij nodig hebben om succesvol te zijn. Met Experience bedoelen we dat medewerkers projecten, opdrachten of taken kiezen waarmee ze hun vaardigheden kunnen uitbreiden en zich klaar kunnen stomen voor nieuwe functies. Exposure moedigt medewerkers aan intentionele interacties te hebben met mensen, bedrijfsonderdelen of organisaties om hun zichtbaarheid te vergroten en een integraal beeld te krijgen van Johnson & Johnson.’



Sandra Humbles
Chief Learning Officer bij
Johnson & Johnson

Isoleer L&D en talentacquisitie niet

‘Ik denk dat we talentbeheer en leren niet los van elkaar mogen zien. Zelfs als er voor beide een afzonderlijke manager is, zal er sprake zijn van veel overlap. In een integrale talentstrategie wordt ingegaan op talentacquisitie, prestatiebeheer, planning van opvolging, loopbaanplanning, training, betrokkenheid van medewerkers en alles daar tussenin.’



Peter Attfield
Chief Talent and Learning Officer bij Jardine Matheson

Laat L&D aan de experts over

‘Veel mensen denken dat ze, omdat ze zelf weleens training hebben gevolgd, perfect in staat zijn om een effectief leertraject op te zetten. Maar dat is niet zo. U brengt uw auto ook niet naar de tandarts om de olie te laten verversen omdat de tandarts ook autorijdt.’



Lori Niles-Hofmann
Senior Edtech Transformation Strategist bij NilesNolen

Laat de Generatie Z de norm bepalen

‘De generatie die we nu opleiden, weet dat informatie snel beschikbaar moet zijn, in een eenvoudig te raadplegen formaat. Wanneer zij iets nodig hebben, zoeken ze op internet, in de volle overtuiging dat de informatie daar te vinden is. Training moet ook zo worden aangepakt.’



David Faro
Senior Manager Workforce and
Business Development bij de National Restaurant Association

Hecht niet te veel belang aan een universitaire opleiding

‘Leidinggevend en wervingsmanagers denken nog vaak onterecht dat een formele opleiding de enige vorm van training en vaardighedenverwerving is. Een branchecertificering is vaak veel relevanter dan een universitaire opleiding van 20 jaar geleden. Bij zowel interne als externe kandidaten moeten leidinggevend onderscheid maken tussen wat echt nodig is, wat mooi meegenomen is en wat kan worden ontwikkeld met bijleren. Op die manier krijgen ze een genuanceerder inzicht in de kandidaten in de talentpool die zijn geschoold via alternatieve routes en hebben ze meer geschikte kandidaten om uit te kiezen.’



Yscaira Jimenez
Chief Innovation Officer bij
Opportunity@Work

Organiseer competities

‘Buffalo Wild Wings organiseert een competitie die 10 maanden duurt en Blazin’ Games heet. Meer dan 1200 teams strijden om het kampioenschap, dat in de wacht kan worden gesleept door punten te verdienen met allerlei indicatoren, zoals afgeronde trainingen en quizzen. De Games zijn een cruciale kracht achter zowel de culturele als de zakelijke indicatoren. Toppresteerders hebben bijvoorbeeld een hogere omzet en lager verloop.’



Rachel Richal
Vicevoorzitter Training bij Buffalo Wild Wings en
voorzitter van de Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

Omarm flexibiliteit

‘Flexibiliteit heeft niet alleen te maken met locatie, maar ook met de manier waarop mensen leren en waarop leiders dat leren mogelijk maken. Het zou een aanfluiting zijn als professionals in L&D niet grondig nadenken over hoe echte flexibiliteit eruitziet als het om leren gaat.’



Amy Williams
Head of Global Performance Development bij Austin International

Bereid u enorm goed voor op verandering

‘Wanneer ik me voorbereid op een veranderingsproces, verzamel ik zo veel mogelijk data. Ik maak belachelijk gedetailleerde aantekeningen over het proces en de communicatie, inclusief alle belanghebbenden en alles wat ik moet doen.’



Deborah Wilson
Global Head of Talent Development bij Shutterstock

Conclusie

L&D is cruciaal om flexibiliteit en groei te ontketenen

Misschien hebt u uw organisatie de afgelopen jaren door allerlei golven van verandering geloodst. Of misschien staat u aan de start van uw loopbaan of bent u pas sinds kort werkzaam op het gebied van L&D. Waar u ook vandaan komt: dit is uw moment om te pleiten voor training als motor voor groei en flexibiliteit, voor uw bedrijf én voor alle medewerkers.

Organisaties zijn op zoek naar manieren om te reageren op veranderende prioriteiten, hogere verwachtingen van medewerkers en economische onzekerheid. Learning helpt met het verwerven van vaardigheden en het ontwikkelen van personeel voor een solide toekomst.



‘Leren is cruciaal voor de veerkracht van een bedrijf. Als u investeert in de nieuwsgierigheid, bijscholing en flexibiliteit van uw personeel, kunt u zich gemakkelijker herstellen na tegenslagen en aanpassen aan verandering en bent u beter voorbereid op wat de toekomst in petto heeft.’



Cat Ward,
Vicevoorzitter van Jobs for the Future

Dankwoord

We bedanken iedereen die met zijn of haar talent, inzichten en tijd heeft bijgedragen aan dit rapport.

[Gogi Anand of LinkedIn](#)

[Jodi Atkinson of Deltek](#)

[Peter Attfield of Jardine Matheson](#)

[Josh Bersin of The Josh Bersin Company](#)

[Rajnish Borah of WNS Global Services](#)

[Devika Brij of Brij the Gap Consulting](#)

[Simon Brown of Novartis](#)

[Linda Jingfang Cai of LinkedIn](#)

[Nigel Dias of 3n Strategy and HRAnalytics Think Tank](#)

[David Faro of the National Restaurant Association](#)

[Anson Green of Tyson Foods](#)

[Sandra Humbles of Johnson & Johnson](#)

[Ysaira Jimenez of Opportunity@Work](#)

[Dani Johnson of RedThread](#)

[Crystal Lim-Lange of Forest Wolf](#)

[Christopher Lind of ChenMed](#)

[Johannes Lystbæk of the LEGO Group](#)

[Benton McTaggart of Meritize](#)

[Ariel Mendes of Rock Content](#)

[Lori Niles-Hofmann of NilesNolen](#)

[Jane Oates of WorkingNation](#)

[Jackie Parker of Global Payments Inc.](#)

[David Perring of Fosway Group](#)

[Tiffany Poeppelman of LinkedIn](#)

[Rachel Richal of Buffalo Wild Wings](#)

[Andrew Saidu of Ubisoft](#)

[Shreya Sarkar-Barney of Human Growth Capital, Inc.](#)

[Nikhil Shahane of TechnipFMC](#)

[Van Ton-Quinlivan of Futuro Health](#)

[Cat Ward of Jobs for the Future](#)

[Amy Williams of Austin International](#)

[Deborah Wilson of Shutterstock](#)

Onderzoek en inzichten

[Sabrina Hodjati](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

Redactie en thought leadership

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Sonya Bessalel](#)

Creatief

[Molly Adler](#)

[Daniel Daquigan](#)

[Tim Dolen](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Kelsey Wilkins](#)

[Tyler Wilson](#)

Methodiek

Voor het Workplace Learning Report 2023 van LinkedIn Learning

werden 1579 L&D-professionals en HR-professionals met L&D-verantwoordelijkheden met een zekere invloed op budgetbeslissingen, en 722 trainingsdeelnemers ondervraagd. De enquête werd onder meer uitgevoerd in de volgende landen: Australië, België, Brazilië, Cambodja, Canada, Denemarken, Duitsland, Filipijnen, Finland, Frankrijk, Hongkong, Ierland, IJsland, India, Indonesië, Luxemburg, Maleisië, Myanmar, Nederland, Nieuw-Zeeland, Noorwegen, Oostenrijk, Singapore, Thailand, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, Zweden, Zwitserland

Data van enquête onder senior managers

LinkedIn gaf YouGov de opdracht een enquête uit te voeren onder 2929 senior managers van over de hele wereld (Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk, Ierland, Frankrijk, Duitsland, Nederland, Italië, Spanje, Zweden, Verenigde Arabische Emiraten, Brazilië, Mexico, India, Singapore, Australië, China en Japan) van organisaties met meer dan 1000 medewerkers en een jaaromzet van meer dan £ 250 miljoen tussen 27 september en 19 oktober 2022. De enquête werd online uitgevoerd.

Gedrags- en economische data in LinkedIn Learning-grafieken

De gedragsinzichten in dit rapport zijn afgeleid van de miljarden datapunten die worden gecreëerd door de meer dan 850 miljoen gebruikers van LinkedIn wereldwijd.

Data over veelgevraagde vaardigheden: ‘Veelgevraagde vaardigheden’ worden gedefinieerd als vaardigheden waar werkgevers/wervers/plaatsers van vacatures in de afgelopen zes maanden het meest naar hebben gezocht. Om de vraag naar een bepaalde vaardigheid te bepalen, houden we rekening met de vaardigheden van de personen die in de afgelopen maanden zijn aangenomen door werkgevers en met de vaardigheden waarnaar deze zoeken wanneer zij vacatures plaatsen/kandidaten werven. Voor de berekening ervan gebruiken we de volgende drie componenten: 1) vaardigheden waarover recentelijk aangenomen leden beschikken, 2) vaardigheden waarover leden beschikken die recentelijk InMails van een recruiter hebben ontvangen en 3) vaardigheden die recentelijk zijn genoemd in betaalde vacatures.

Data over snelst groeiende vaardigheden: Bij deze analyse wordt gekeken naar de snelst groeiende vaardigheden onder professionals in L&D (wereldwijd) tussen 1 september 2021 en 1 september 2022. ‘Snelst groeiende vaardigheden’ zijn de vaardigheden die van het ene jaar op het andere het snelst zijn gegroeid, specifiek onder professionals in L&D. Een manier om deze bevindingen te interpreteren, is door snelst groeiende vaardigheden te zien als vaardigheden die nu al belangrijk zijn en die leden van een bepaalde populatie ontwikkelen en aan hun profielen toevoegen.

Data over de toekomst van vaardigheden: We stellen elk jaar voor elke baan de belangrijkste vaardigheden vast op basis van het [Skills Genome van LinkedIn](#). De score van gelijkheid tussen twee jaren vormt een afspiegeling van zowel de overlap van gemeenschappelijke vaardigheden tussen de jaren als van het relatieve belang van die vaardigheden voor elk jaar. De mate waarin een vaardigheid gelijk is aan een andere vaardigheid wordt berekend aan de hand van de frequentie waarmee de vaardigheden samen worden genoemd op profielen van LinkedIn-leden en in andere informatie over leden. Alle gegevens vertegenwoordigen geaggregeerde informatie van de afgelopen 6 jaar. De beschikbare beroepen en branches kunnen per land variëren, aangezien we alleen beroepen en branches opnemen die voldoen aan de minimumdrempel voor privacydoelstellingen. Voor het jaar 2021 hebben de gebruikte data alleen betrekking op vaardigheden die zijn toegevoegd tot en met november 2021, en niet op het hele jaar.

Global Talent Trends-data over interne mobiliteit: Alle gegevens hebben betrekking op geaggregeerde activiteiten van LinkedIn-leden vanaf augustus 2022. De ‘kans dat een gemiddelde werknemer bij een bedrijf blijft’ wordt bepaald op basis van TTE-gegevens (Time-To-Event). Voor deze schatting hebben we de gegevens geanalyseerd van actieve leden die voor bedrijven met meer dan 200 medewerkers werken en in 2013 bij het betreffende bedrijf zijn begonnen.

Ontdek hoe LinkedIn Learning uw team kan helpen

Neem contact op om een gratis demo in te plannen en te bespreken hoe LinkedIn Learning u kan helpen transformatie in goede banen te leiden terwijl uw medewerkers relevante vaardigheden opdoen, hun doelstellingen verwezenlijken en een grotere impact hebben.

[Gratis demo aanvragen](#)

Vraag een [demo](#) aan of neem contact op met Sales via 1-844-587-5735.



LinkedIn Learning