

Workplace Learning Report 2022

# De transformatie van T&O

Training speelt een cruciale  
rol in de Great Reshuffle.

**LinkedIn** Learning



# Welkom bij dit gedetailleerd rapport

## Inhoudsopgave

Introductie	<b>De transformatie van T&amp;O</b> T&O speelt een cruciale rol in de Great Reshuffle.	3
Hoofdstuk 1	<b>T&amp;O in transitie</b> T&O speelt steeds meer een centrale, strategische en functieoverschrijdende rol. En T&O-professionals krijgen het steeds drukker. <i>Plus hoe training positief bijdraagt aan de cultuur van bedrijven en een slim idee over experimenteel gedrag.</i>	6
Hoofdstuk 2	<b>Groeipijn</b> Omdat T&O zo snel groeit, is de druk om resultaten te leveren hoog. <i>Plus de cruciale rol van T&amp;O in de strategie voor gelijke kansen, diversiteit en inclusie; een slim idee over psychologische veiligheid; het belang van welzijn en een spotlight op T&amp;O-vaardigheden van RedThread Research.</i>	17
Hoofdstuk 3	<b>Synergieën bij de ontwikkeling van vaardigheden</b> Leiders kunnen hun impact vergroten door vaardigheden te koppelen aan interne mobiliteit en personeelsbehoud. <i>Plus statistieken waaruit blijkt dat de meeste professionals net pas beginnen met het opbouwen van vaardighedenprogramma's; een kijk op wat medewerkers van verschillende generaties motiveert om te leren en een slim idee over interne mobiliteit.</i>	29
Hoofdstuk 4	<b>Hoe T&amp;O succes heeft</b> T&O-professionals doen het goed als ze investeren in relaties, politiek kapitaal, hulpbronnen en in zichzelf. <i>Plus tips voor samenwerking van een leider op het gebied van de analyse van medewerkers; nuttige tactieken om het senior management te beïnvloeden; de invloed van managers; inspirerende gedachten van personen van over de hele wereld.</i>	38
Conclusie	<b>De volgende stap voorwaarts</b>	53
	<b>Dankwoord</b>	54
	<b>Gedetailleerde methodologie</b>	55

Inleiding

# De transformatie van T&O

*Training speelt een cruciale  
rol in de Great Reshuffle.*

In de zes jaar dat we het Workplace Learning Report publiceren, is verandering de enige constante geweest. De pandemie heeft bij allerlei organisaties wereldwijd geleid tot de versnelling van een aantal **macrotrends**, zoals de digitale transformatie en de steeds groter wordende vaardighedenkloof. Als gevolg hiervan worden personen en bedrijven gedwongen op een andere manier te kijken naar het 'hoe', 'waar' en zelfs het 'waarom' van werk.

LinkedIn noemt dit tijdperk de Great Reshuffle, een ongekende periode in de geschiedenis van werk. Na te hebben geleefd en gewerkt ten tijde van een pandemie en economische en sociale tumult, zijn mensen meer prioriteit gaan toekennen aan flexibiliteit en voldoening. Organisaties nemen hun strategieën, personeelsmodellen, waarden en cultuur onder de loep, vaak gemotiveerd door nieuwe eisen van medewerkers.

In dit tijdperk van massieve transformatie is een belangrijke rol weggelegd voor training en ontwikkeling (T&O). T&O-leiders willen gehoor geven aan de roep van medewerkers om groei en zingeving, en worstelen met de dringende taak hun organisaties toekomstbestendig te maken.

De transformatie op het gebied van training heeft tot gevolg dat T&O-innovators traditionele zuilen neerhalen om samen te werken aan een meer holistische visie voor HR. Ze zijn op zoek naar vernieuwende oplossingen om de ontwikkeling van vaardigheden te koppelen aan carrièrepaden, interne mobiliteit en personeelsbehoud, terwijl ze het welzijn van medewerkers, diversiteit en inclusie tegelijkertijd zorgzamer en menselijker benaderen.

Het is een enorme uitdaging om deze snelle veranderingen bij te benen. Dit rapport is bedoeld om daarbij te helpen. Succes komt stapsgewijs tot stand door informatie over de branche, de hulp en wijsheid van collega's en het advies van grote denkers te benutten en vooral door een baanbrekend principe toe te passen: training vormt de basis van elke belangrijke onderneming. Organisaties die constante training aanmoedigen zullen in 'het nieuwe normaal' wereldwijd een voortrekkersrol vervullen.

# De Great Reshuffle heeft enorme repercussies op het gebied van werk en vaardigheden

81%

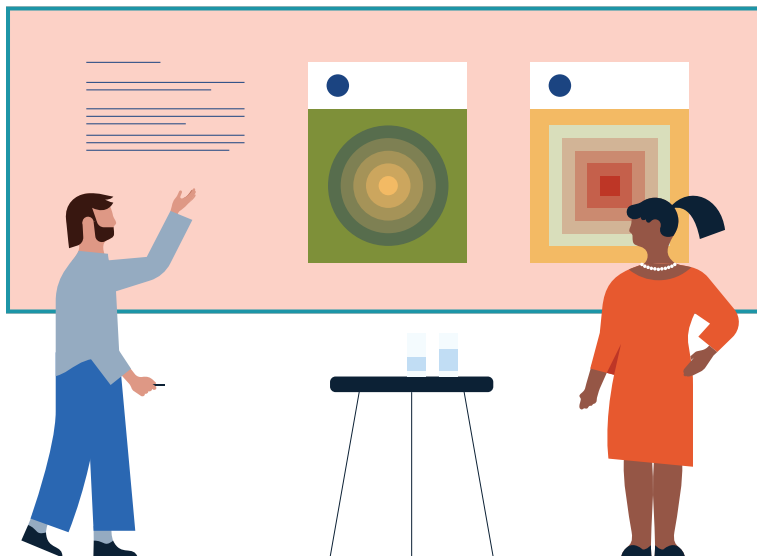
*Onder executives wijzigt 81% het beleid om personeel meer flexibiliteit te bieden.<sup>1</sup>*

25%

*De vaardigheden van LinkedIn-leden voor hetzelfde beroep zijn tussen 2015 en 2021 met ongeveer 25% veranderd. Als deze trend zich op dit tempo voortzet, zullen de vaardigheden van leden in 2025 met 40% zijn veranderd.<sup>2</sup>*

+25%

*Wereldwijd was het aantal leden dat van baan veranderde in 2021 25% hoger dan in oktober 2019, vóór de pandemie.<sup>3</sup>*



# Korte modules van 3 minuten

## *Hoe kunnen T&O-leiders transformatie omarmen?*

*Dit is het moment om training centraal te zetten in een holistische personeelsstrategie.*

### #1

#### **Kansen en uitdagingen begrijpen**

De pandemie heeft de digitale transformatie versneld en de vaardighedenkloof vergroot.

T&O is een centrale rol gaan spelen bij de aanpassing aan deze veranderingen, met een to-do-lijst die nog nooit zo lang was.

De ontwikkeling van vaardigheden, personeelsbehoud, welzijn en leiderschap, en gelijke kansen, diversiteit en inclusie zijn allemaal urgente prioriteiten.

### #2

#### **Nieuwe denkbeelden ontwikkelen over de convergentie van HR-disciplines**

Gezien de veranderende context waarin bedrijven zakendoen – en met name het personeelsverloop – is het belangrijker dan ooit om op HR-gebied te ontzuilen en holistisch te beginnen te denken.

Innovators op het gebied van T&O richten zich op de convergentie van talentontwikkeling, op vaardigheden gebaseerde planning en interne mobiliteit om een werkcultuur op basis van constante training tot stand te brengen.

### #3

#### **6 cruciale factoren voor succes leren kennen**

- Samenwerken met HR-collega's.
- Nauw contact onderhouden met het senior management.
- Slim begroten.
- Managers actief betrekken.
- Luisteren naar de personen die training volgen.
- Zelf ook blijven doorleren.

Hoofdstuk 1

# T&O in transitie

*T&O speelt steeds meer een centrale, strategische en functieoverschrijdende rol. En T&O-professionals krijgen het steeds drukker.*



“Training heeft altijd als doel gehad organisaties te helpen om te gaan met de onzekerheid en chaos in de wereld.”

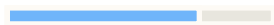


**Linda Cai**  
VP Talent Development bij LinkedIn

# T&O is momenteel buitengewoon populair

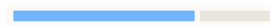
T&O-leiders hebben de hoge verwachtingen de afgelopen twee jaar waargemaakt en medewerkers geholpen om de overstap te maken naar gezondheidsprotocollen, werken op afstand en hybride processen. Ze hebben inmiddels de volledige aandacht van het senior management en zullen dus blijven beïnvloeden hoe hun organisaties zich aanpassen aan verandering en de toekomst opnieuw vormgeven.

74%



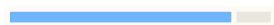
is van mening dat T&O meer functieoverschrijdend is geworden.<sup>4</sup>

72%



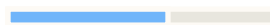
is van mening dat T&O binnen hun organisatie een strategischer bedrijfs onderdeel is geworden.<sup>4</sup>

87%



was enigszins of nauw betrokken bij de aanpassing aan verandering binnen hun organisatie.<sup>4</sup>

62%



is van mening dat T&O in 2022 zal zijn gericht op het opnieuw opbouwen of opnieuw vormgeven van de organisatie.<sup>4</sup>







# Meer banen en promoties

+15%

T&O-professionals kregen dit jaar 15% vaker promotie dan hun HR-evenknieën.<sup>5</sup>

+94%

Sinds medio 2021 is de vraag naar T&O-specialisten met 94% toegenomen.<sup>6</sup>

---

“Het verbaast ons niet dat steeds meer progressieve bedrijven Chief Learning Officers benoemen. Dit gebeurde ook met Chief Diversity Officers toen men ontdekte dat diversiteit een groot voordeel is voor bedrijven.”

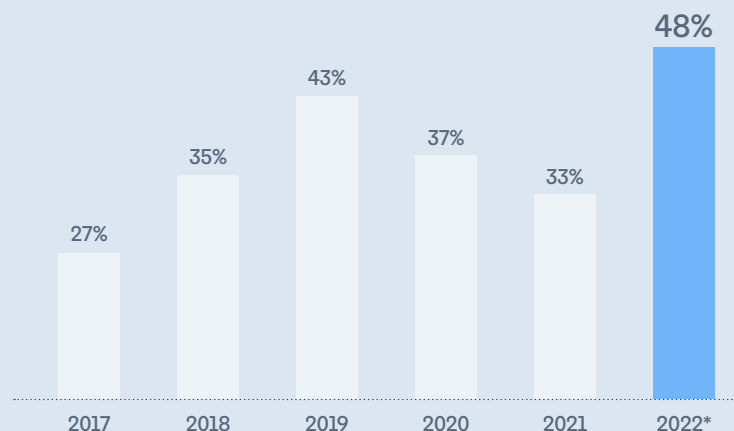


**Andrew Saily**  
VP Global Talent bij Ubisoft International

# In de budgetten is nog meer bewijs te vinden

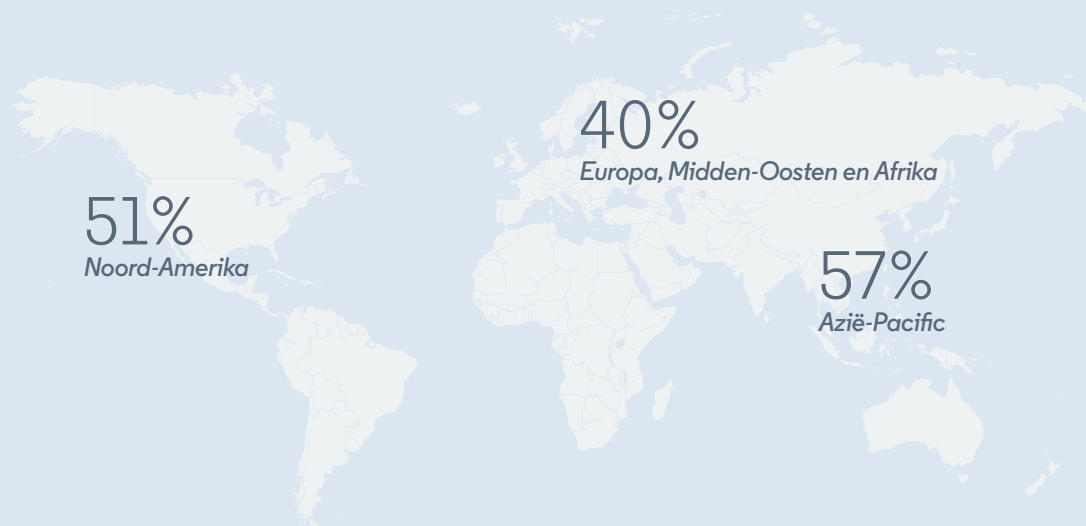
Is er een betere indicator van prioriteit dan toegewezen budget? Het percentage T&O-professionals dat verwacht over meer budget te zullen beschikken heeft het hoogtepunt van de afgelopen zes jaar bereikt, met een stijging van 15 procentpunten per jaar.<sup>4</sup>

Bijna de helft van de T&O-professionals verwacht dit jaar over meer budget te zullen beschikken.<sup>4</sup>



Azië-Pacific is van plan het meest te investeren in T&O

Percentage T&O-professionals dat verwacht dat hun budget zal toenemen, per regio.<sup>4</sup>



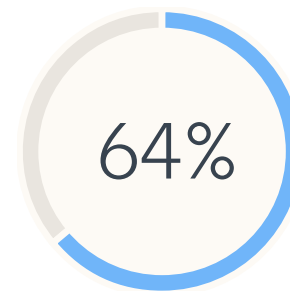
\*In eerdere enquêtes werd meer in detail aangegeven voor welke categorieën het budget was toegenomen. Dit jaar werd eenvoudigweg gevraagd of T&O-professionals verwachtten dat hun budget zal toenemen, afnemen of gelijk zal blijven.



# Training draagt positief bij aan de cultuur van bedrijven

De cultuur van bedrijven is op een keerpunt beland. Volgens data van Glint zijn mogelijkheden om te leren en groeien nu dé factor die voor veel mensen doorslaggevend is voor een exceptionele werkomgeving.<sup>7</sup> Daarnaast zijn medewerkers die hun bedrijfscultuur een goede score geven 25% vaker tevreden met hun baan en zijn ze 31% meer geneigd anderen aan te bevelen bij hun organisatie te solliciteren.<sup>7</sup>

De boodschap is duidelijk: training versterkt de cultuur, en een aangename cultuur zorgt ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen en gemotiveerd zijn om te innoveren, klanten een uitstekende service te bieden en de concurrentie te verslaan. Goed nieuws is dat bijna twee derde van de T&O-professionals het gevoel heeft dat de cultuur van hun bedrijven zich in de goede richting ontwikkelt.



van de T&O-professionals is van mening dat de trainingscultuur binnen hun organisatie het afgelopen jaar sterker is geworden.<sup>4</sup>

5 belangrijkste factoren voor een goede werkcultuur:<sup>7</sup>

1. Mogelijkheden om te leren en groeien\*
2. Saamhorigheidsgevoel
3. Waarden van de organisatie
4. Aandacht voor welzijn
5. Samenwerking

\* Stond in 2019 nog op nummer 9 — een aanzienlijke verandering in slechts twee jaar

# Leiderschap en bijscholing: to-do-lijst voor T&O

T&O-professionals moeten aandacht besteden aan allerlei belangrijke – vaak concurrerende – onderwerpen, maar het lukt ze toch prioritaire gebieden aan te merken. Leiderschaps- en managementtraining staat in bijna elke regio bovenaan de lijst, behalve in Azië-Pacific, waar maar liefst 60% zich concentreert op bij- en omscholing.<sup>4</sup> Als we de prioriteit ‘bij-/omscholing’ samenvoegen met ‘digitale bijscholing’, blijkt dat vaardigheden wereldwijd dé prioriteit zijn.

## Primaire aandachtsgebieden van T&O-programma's in 2022<sup>4</sup>

Percentage respondenten dat het gebied aanmerkte als een van de drie belangrijkste.

### Wereldwijd

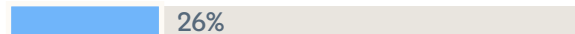
Leiderschaps- en managementtraining



Bij- en omscholing van medewerkers



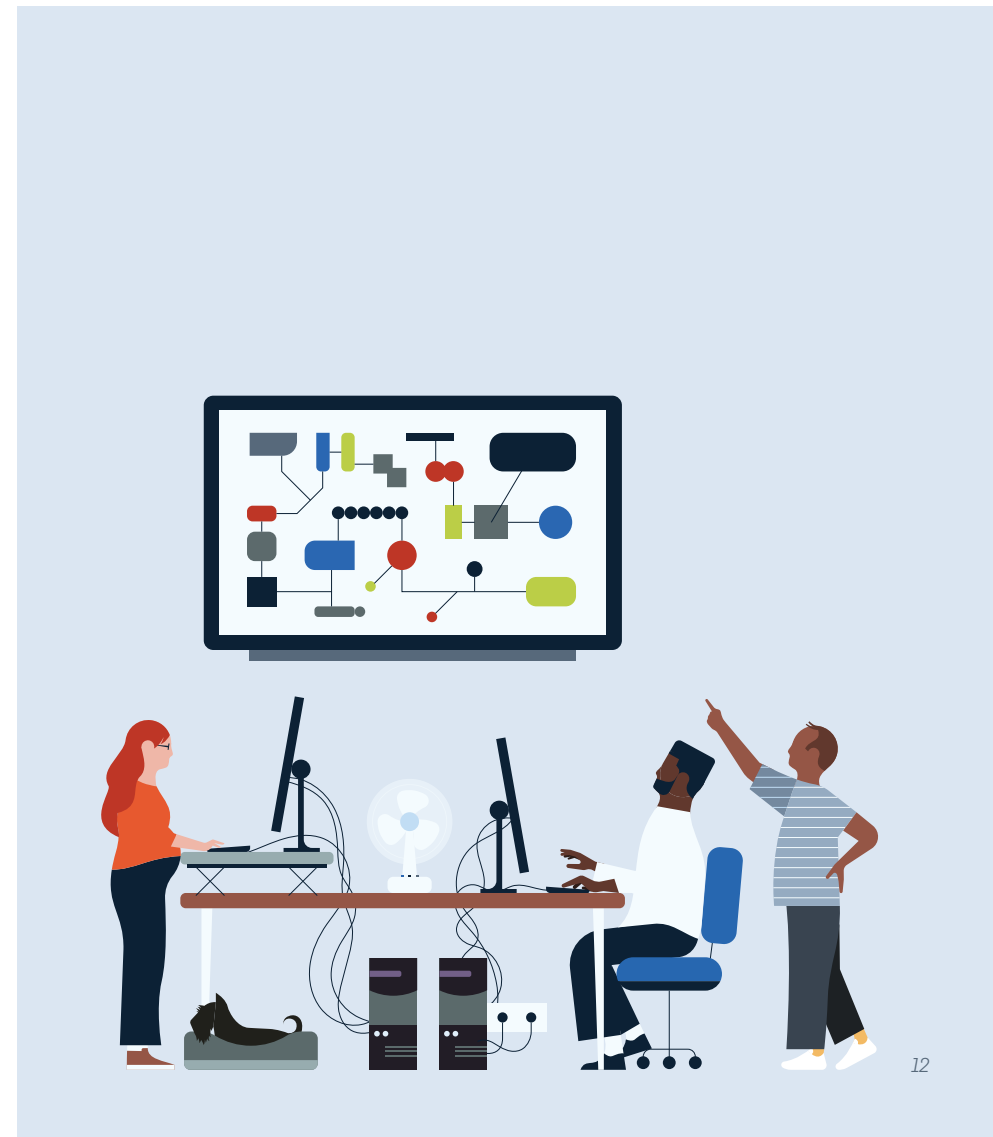
Digitale bijscholing/digitale transformatie



Gelijke kansen, diversiteit en inclusiviteit



72% focus op vaardigheden



# Een regionale blik op T&O-prioriteiten

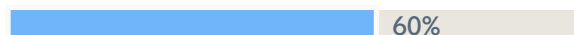
Leiderschaps- en managementtraining staan bovenaan de lijst in iedere regio, behalve Azië-Pacific, waar maar liefst 60% bij- en omscholing het belangrijkste vinden.<sup>4</sup>

## Primaire aandachtsgebieden van T&O-programma's in 2022<sup>4</sup>

Percentage respondenten dat het gebied aanmerkte als een van de drie belangrijkste.

### Azië-Pacific

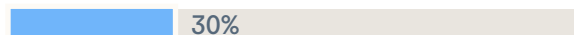
Bij- en omscholing van medewerkers



Leiderschaps- en managementtraining



Digitale bijscholing/digitale transformatie



Ondersteuning voor functioneren van medewerkers



### Europa, Midden-Oosten en Afrika

Leiderschaps- en managementtraining



Bij- en omscholing van medewerkers



Digitale bijscholing/digitale transformatie



Gelijke kansen, diversiteit en inclusiviteit



### Noord-Amerika

Leiderschaps- en managementtraining



Bij- en omscholing van medewerkers



Gelijke kansen, diversiteit en inclusiviteit



Ondersteuning voor functioneren van medewerkers

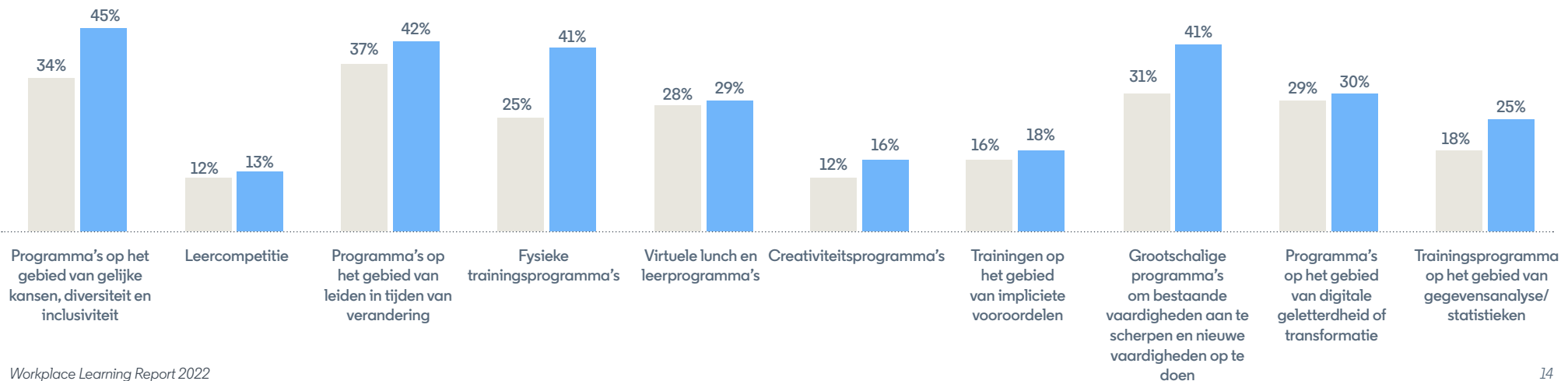


# Populariteit heeft zijn keerzijde

T&O-leiders proberen zich dan wel met name op programma's voor leiderschap en vaardigheden te concentreren, maar ze zijn over de hele linie ontzettend veel drukker geworden. We vroegen T&O-professionals dit jaar om alle programma's te selecteren die ze van plan zijn in 2022 uit te voeren. Toen we de resultaten van dit jaar vergeleken met die van vorig jaar, viel het ons op dat elk van de programma's die we elk jaar volgen (significant of directioneel) vaker werd genoemd,<sup>4</sup> waaruit blijkt hoeveel T&O-professional momenteel op hun bord krijgen. Dit heeft aanzienlijke groeipijnen tot gevolg, waarop we in het volgende hoofdstuk uitgebreider in zullen gaan.

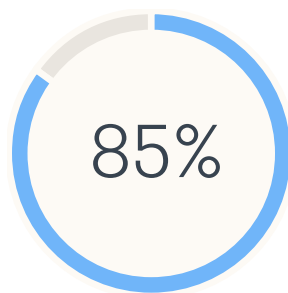
## T&O-programma's die worden geïmplementeerd, 2021 versus 2022 <sup>4</sup>

● 2021 ● 2022



# Training is inmiddels een cruciaal element van het dagelijks leven op de werkvloer

Een van de redenen van deze toegenomen werkdruk is het feit dat training een steeds belangrijker aspect vormt van de dagelijkse werkzaamheden van mensen, en daardoor ook van de dagelijkse activiteiten van T&O-professionals. Deze trend komt tot uiting in een van de trainingsformaten die T&O-professionals verwachten dit jaar veel vaker te zullen zien: **leren in de praktijk door middel van projecten en opdrachten.**



van de T&O-professionals verwacht dat er evenveel of meer training zal plaatsvinden via leren in de praktijk in de vorm van projecten of opdrachten.<sup>4</sup>

“We doen er alles aan om te garanderen dat Ketchum ook op de langere termijn een aantrekkelijke werkplek blijft waar mensen kansen krijgen om door te groeien en in verschillende teams en projecten te werken. Om dat te kunnen bereiken, moeten we training en de verwerving van vaardigheden eerst inbouwen in de dagelijkse realiteit van mensen.”



**Amanda Kowal Kenyon**  
Chief Employee Experience Officer bij Ketchum



# Een slim idee

## *Experimenteren met innovatieve tools en formaten*

“De afgelopen jaren zijn er enorm veel tech-producten op basis van kunstmatige intelligentie op de markt gebracht. Daarnaast zijn technologieën als virtuele realiteit, toegevoegde realiteit, cloud computing en het Internet of Things (IoT) ontwikkeld. Er zijn dus heel wat innovatieve producten om training op de werkplek te ondersteunen.

Meer traditionele e-learningcursussen en learning management systems zullen nog wel een tijdje worden gebruikt, maar er kunnen nu ook proeven worden gedaan met diversere activiteiten en tools voor T&O: gepersonaliseerde trainingsmaterialen waarvoor gebruik wordt gemaakt van aanbevelingssystemen, push-inhoud via chatbots, het delen van kennis tussen collega's op collaboratieve platforms en de integratie van gecensureerde externe content (van derden) en interne content op maat.”

**Stella Lee, PhD**

Directeur van Paradox Learning



*Hoofdstuk 2*

# Groeipijn

*Omdat T&O zo snel groeit,  
is de druk om resultaten te  
leveren hoog.*



“Medewerkers verwachten mogelijkheden om onbeperkt te leren en groeien, managers die individuele werkstijlen en -omgevingen begrijpen en bedrijven die standaard flexibele werkregelingen bieden.”



**Gogi Anand**  
Senior People Science Consultant bij LinkedIn

# Welkom in de bestuurskamer

T&O is nog steeds verantwoordelijk voor het organiseren van hoogwaardige trainingsprocessen met een grote impact, maar moet nu ook grotere problemen oplossen die meer voeten in de aarde hebben, zoals het toekomstbestendig maken van de organisatie. Dit betekent dat T&O-professionals nieuwe werkwijzen moeten ontwikkelen en constant prioriteit moeten weten aan te brengen. Ook moeten zij zelf een aantal nieuwe vaardigheden, bijvoorbeeld stressmanagement, ontwikkelen met het oog op de toenemende bezorgdheid over de vaardighedenkloof (het verschil tussen de vaardigheden die werkgevers nodig hebben en de vaardigheden waarover medewerkers beschikken).

**T&O-professionals zien dat de vaardighedenkloof steeds groter wordt. Ook zien ze dat leiders zich zorgen maken.<sup>4</sup>**

46%

4 procentpunten  
meer dan in 2021

zegt dat de vaardighedenkloof binnen hun organisatie groter wordt.

49%

9 procentpunten  
meer dan in 2021

geeft aan dat managers zich zorgen maken dat medewerkers niet over de juiste vaardigheden beschikken om de bedrijfsstrategie uit te voeren.



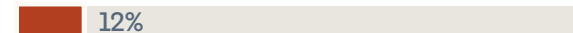
# T&O speelt een cruciale rol in de strategie voor gelijke kansen, diversiteit en inclusie



De hele wereld is geconfronteerd met COVID-19 en men is zich overal bewuster geworden van de grote ongelijkheid op het gebied van gezondheid, welvaart en kansen. T&O heeft hier een solide antwoord op. Trainingsteams nemen het educatieve element van strategieën voor gelijke kansen, diversiteit en inclusie op zich en zijn soms zelfs volledig verantwoordelijk voor de strategie op dit gebied. Deze trend is het sterkst in Noord-Amerika, waar tijdens de pandemie een beweging voor sociale rechtvaardigheid ontstond.

## T&O is onder meer verantwoordelijk voor het wegnemen van systemische tekortkomingen<sup>4</sup>

T&O is volledig verantwoordelijk voor de strategie inzake gelijke kansen, diversiteit en inclusie

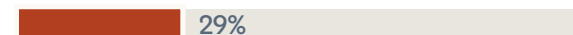


T&O speelt geen rol in onze strategie inzake gelijke kansen, diversiteit en inclusie.

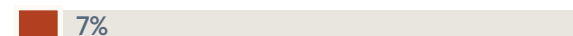


55% is (mede) verantwoordelijk

T&O speelt geen rol in onze strategie voor diversiteit en inclusie



We hebben nog geen strategie inzake gelijke kansen, diversiteit en inclusie, maar zijn er een aan het ontwikkelen



We hebben geen strategie inzake gelijke kansen, diversiteit en inclusie en zijn niet van plan er een te ontwikkelen



# Een slim idee

*De nadruk leggen op psychologische veiligheid in programma's op het gebied van gelijke kansen, diversiteit en inclusie*

“Programma's op het gebied van gelijke kansen, diversiteit en inclusie kunnen niet overal ter wereld in dezelfde vorm worden toegepast. Zo kwamen veel bedrijven die trainingen implementeerden in Azië tot de conclusie dat de Westerse benadering daar niet werkt. Als mensen daar worden gevraagd openlijk te praten over hun kwetsbaarheden, de nadruk wordt gelegd op politiek correct taalgebruik of gesprekken niet goed worden geleid, kan dat negatieve consequenties hebben en kunnen mensen angstig of verbitterd raken of zich onveilig voelen.

Diversiteit en inclusie vormen de fundamentele basis van psychologische veiligheid. Maar het is handig om het te presenteren als traject naar betere prestaties. Mensen zijn niet geïnteresseerd in corrigerende maatregelen en wijzende vingers, maar willen de kans krijgen om dingen beter te doen en succesvoller te zijn.”

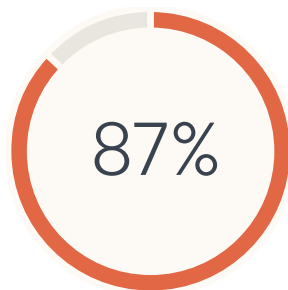
**Crystal Lim-Lange**  
CEO van Forest Wolf



# T&O-professionals mogen zorg en welzijn niet vergeten

Nu bedrijven en medewerkers grondig nadenken over hoe ze werk willen vormgeven, speelt de zorg voor medewerkers een steeds grotere rol bij het voorkomen van burn-outs en het bevorderen van welzijn.

De directe leidinggevende speelt een cruciale rol in een cultuur waarin goed voor medewerkers wordt gezorgd. Daarom heeft 49% van de T&O-professionals het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan training en ondersteuning voor managers.<sup>4</sup> Maar er is ruimte voor verbetering: slechts 25% geeft aan dat hun organisatie prioriteit toekent aan training voor managers waarin het accent ligt op evenwicht tussen werk en privé en op welzijn.<sup>4</sup>



van de T&O-professionals heeft de organisatie geholpen beter te kunnen insprijngen op veranderingen.<sup>4</sup>

Uit gegevens van Glint blijkt dat medewerkers die het gevoel hebben dat op hun werk goed voor hen wordt gezorgd

**3,2 X** zo vaak aangeven tevreden te zijn met hun huidige werkgever en hun bedrijf.<sup>8</sup>

**3,7 X** zo vaak hun werkgever aanbevelen.<sup>8</sup>



## Managers doen ertoe

Bij bedrijven waar managers minder goed voor hun teamleden zorgen, is de kans 50% hoger dat medewerkers op een ander functie solliciteren.<sup>9</sup> De manager van vandaag de dag heeft ontzettend goede **sociale vaardigheden** nodig om talent aan te trekken en vast te houden.

# Drukke T&O-professionals hebben minder tijd om te leren

Tijd vinden voor training is altijd een uitdaging geweest, maar is nu belangrijker dan ooit. Nieuwe uitdagingen vereisen andere tools dan het traditionele T&O-instrumentarium. Professionals op het gebied van training hebben hun vaardigheden op bepaalde gebieden wel uitgebreid, maar er is duidelijk nog werk aan de winkel. Helaas besteden T&O-professionals minder tijd aan training dan andere beroepsgroepen.<sup>10</sup>

**-23%**

T&O-professionals besteedden in 2021 23% minder tijd aan training dan andere personen die op LinkedIn actief cursussen volgen.

**-35%**

T&O-professionals besteedden in 2021 gemiddeld 35% minder tijd aan training dan hun HR-collega's.



# Strategisch denken vereist strategische indicatoren

T&O-programma's zijn dan wel meer strategisch en functieoverschrijdend geworden, maar veel T&O-professionals meten het succes van hun programma's nog steeds zoals voordat de pandemie in 2020 begon. Uit de enquêteresultaten voor dit rapport blijkt dat T&O-leiders het succes van hun potentieel zeer geslaagde om- en bijscholingsprogramma's op dezelfde manier meten als dat van de bredere programma's voor online training van vóór de COVID-19-pandemie.<sup>4</sup>

## *Meetmethoden veranderen niet*

(2021 enquêtevragen)

Hoe meet u de impact van online leren binnen uw organisatie?

- #1 Kwalitatieve feedback van medewerkers over online cursussen
- #2 Tevredenheid onder medewerkers over online cursussen
- #3 Enquêtescores met betrekking tot betrokkenheid onder medewerkers

“Traditionele T&O-indicatoren zoals toegankelijkheid van trainingsmaterialen en aantal afgeronde cursussen waren erop gericht obstakels voor medewerkers weg te nemen. Deze indicatoren vormen nu slechts het absolute minimum. Bedrijven moeten medewerkers steeds meer gaan helpen met hun persoonlijke transformatie, die door elke medewerker persoonlijk moet worden vormgegeven. Leiders moeten begrijpen dat hun bedrijf alleen kan welvaren als hun personeel succesvol is.”



**Linda Cai**

VP Talent Development bij LinkedIn

(2022 enquêtevragen)

Hoe meet u de impact van programma's voor het verwerven van vaardigheden binnen uw organisatie?

- #1 Kwalitatieve feedback van medewerkers over online cursussen
- #2 Enquêtescores met betrekking tot betrokkenheid onder medewerkers
- #3 Manager feedback

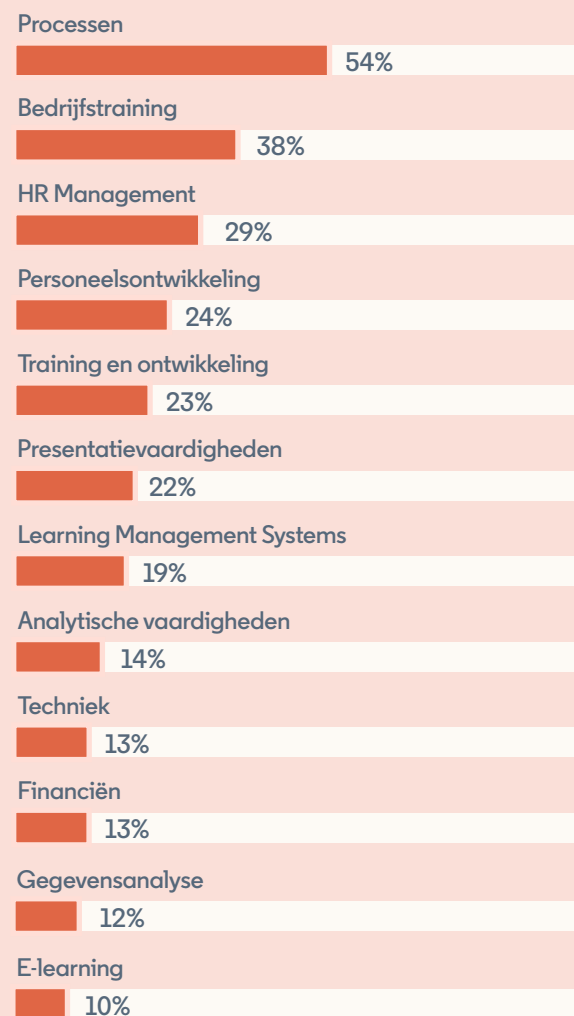


# Waar T&O-professionals hun tijd nu aan besteden

Wanneer T&O-professionals tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden op te doen, worden een aantal trends zichtbaar. Processen, cruciaal om dingen op schaal gedaan te krijgen, staan bovenaan de lijst met vaardigheden die het vaakst aan het LinkedIn-profiel van T&O-professionals worden toegevoegd. Ook worden HR-management en personeelsontwikkeling toegevoegd, waaruit blijkt dat er meer vraag is naar leidinggevende capaciteiten. En uit de toename van analytische vaardigheden en data-analyse blijkt dat er bijzondere aandacht is voor cijfers en de impact op de organisatie.

*Top 12 van vaardigheden die het afgelopen jaar het vaakst werden toegevoegd aan de LinkedIn-profielen van T&O-professionals<sup>11</sup>*

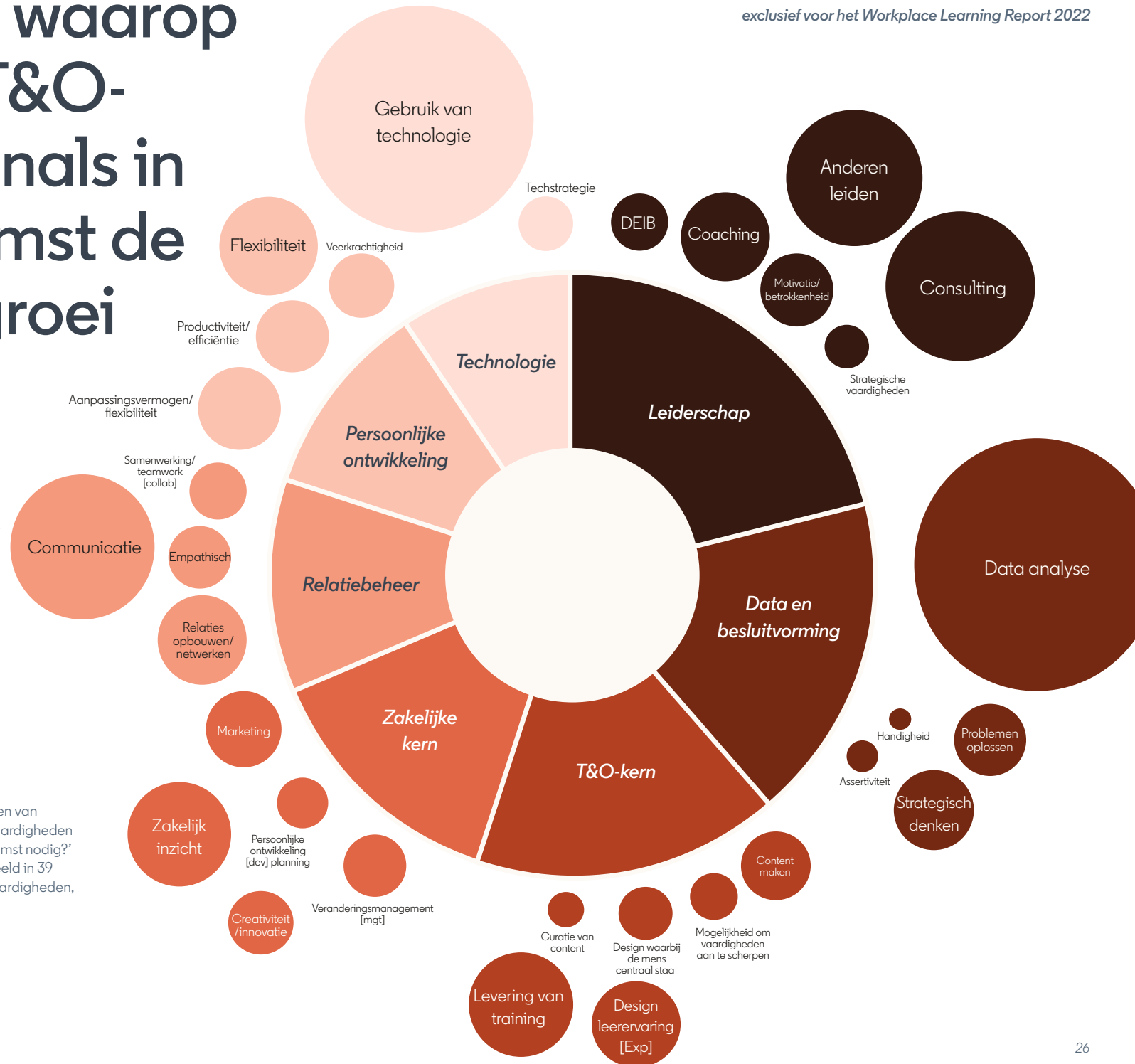
## Jaarlijkse procentuele groei



# Terreinen waarop volgens T&O-professionals in de toekomst de meeste groei nodig is

Uit een recente enquête van RedThread Research onder meer dan 300 T&O-professionals kwam naar voren dat deze professionals van mening zijn dat T&O voor de toekomst 39 vaardigheden in 7 categorieën nodig heeft.\* Nu de rol van T&O strategischer wordt, is het niet verrassend dat hier naast traditionele T&O ook diverse andere categorieën bij staan.

\* Dit model is ontwikkeld door de antwoorden van T&O-professionals op de vraag 'Welke 3 vaardigheden hebben T&O-functies volgens u in de toekomst nodig?' te coderen. De antwoorden werden ingedeeld in 39 vaardigheden en vervolgens in groepen vaardigheden, zoals in het diagram te zien is.



# Kernvaardigheden voor T&O- professionals bij goed presterende organisaties

Interessant is dat T&O-professionals bij organisaties die goed presteren\* van mening zijn dat leidinggevende vaardigheden het belangrijkste zijn voor de toekomst (18%). Van T&O-functies wordt gevraagd dat zij het voortouw nemen bij diverse organisatiebrede initiatieven, waaronder bijscholing van personeel en interne mobiliteit. Dit is een grote verandering voor T&O-professionals, die eerder helaas vaak in een positie verkeerden waarin ze opdrachten van anderen moesten uitvoeren.

Daarnaast vinden T&O-professionals bij deze goed presterende organisaties zakelijke kernvaardigheden even belangrijk als T&O-kernvaardigheden (16%), aangezien de kans groot is dat van hen wordt gevraagd dat ze hun expertise op het gebied van personeelsontwikkeling toepassen op bepaalde discussies van meer strategische aard.

\* De prestaties van organisaties werden bepaald aan de hand van een combinatie van vier zakelijke resultaten: (1) org. heeft zakelijke doelstellingen de afgelopen drie jaar verwezenlijkt; (2) org. reageert snel op veranderingen in de markt; (3) org. innoveert sneller dan concurrenten; en (4) klanten van org. zijn tevredener dan die van concurrenten. Goed presterende organisaties behoren tot de beste 25%.

## T&O-professionals in organisaties die goed presteren, richten zich op leidinggevende en zakelijke kernvaardigheden.



“Veel T&O-professionals denken op dit moment o, @#\$%!. Ze worden verwacht initiatieven op een behoorlijk hoog niveau te leiden, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit en bijscholing. Uit onze gegevens blijkt dat sommige T&O-professionals het gevoel hebben dat ze hiervoor onvoldoende voorbereid zijn en dat zij hun leidinggevende, zakelijke en datagerelateerde vaardigheden even graag of misschien nog wel liever willen uitbreiden dan hun traditionele T&O-vaardigheden.”



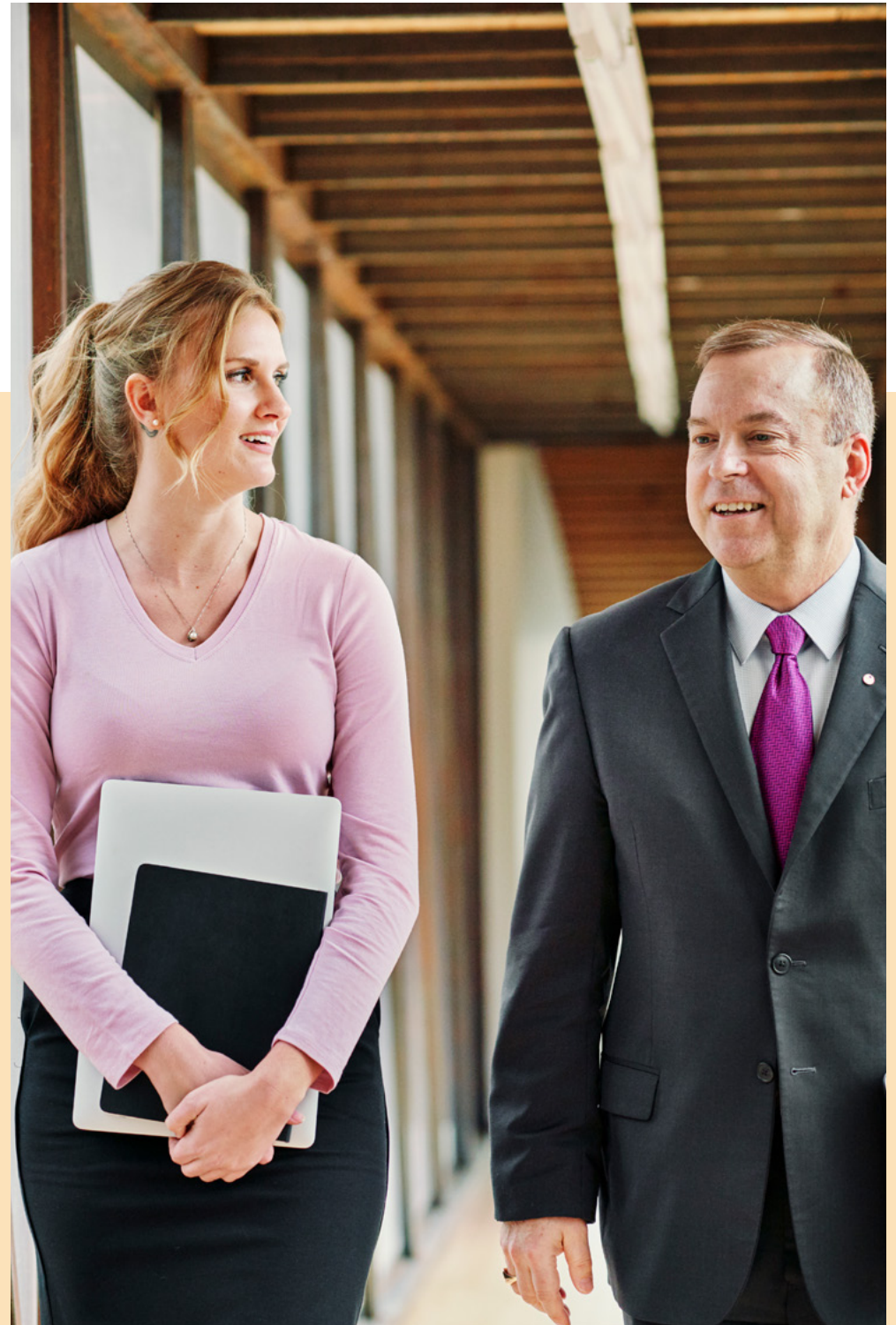
**Dani Johnson**

Medeoprichter en hoofdanalist RedThread Research

Hoofdstuk 3

# Zoeken naar synergieën bij de ontwikkeling van vaardigheden

*Leiders kunnen hun impact vergroten door vaardigheden te koppelen aan interne mobiliteit en personeelsbehoud.*



“Als je de wereld wilt leiden, dan moet je leren.”



**David Perring**  
Director of Research, Fosway Group

# Kansen zien in de vaardighedenecrisis

In een 2022 vol urgente prioriteiten lijken de ontwikkeling van vaardigheden en planning op basis van vaardigheden de terreinen waarop de meeste vooruitgang kan worden geboekt. Het is zorgwekkend dat **slechts 10% van de HR-managers en executives aangeeft dat hun organisaties beschikken over een vaardighedendatabase met profielen van alle medewerkers**. Maar er zijn ook positieve ontwikkelingen.

Organisaties die overstappen op planning op basis van vaardigheden hebben een unieke mogelijkheid om een trainingscultuur tot stand te brengen en mee te liften op opkomende trends, met name de convergentie van training, talentacquisitie, talentontwikkeling en een steeds belangrijker aspect: interne mobiliteit.



10x

Medewerkers die het gevoel hebben dat hun vaardigheden in hun huidige functie niet goed worden benut, zijn 10 keer meer geneigd op zoek te gaan naar een andere baan waar ze verwachten dat dit wel het geval zal zijn.<sup>12</sup>

79%

van de T&O-professionals is van mening dat het minder duur is om bestaande medewerkers om te scholen dan om een nieuwe persoon in dienst te nemen.<sup>4</sup>

54%

van de T&O-professionals is van mening dat interne mobiliteit een grotere prioriteit is binnen hun organisatie sinds de COVID-19-pandemie.<sup>4</sup>



# Begint u pas net? Dan bent u niet de enige

Veel bij- en omscholingsprogramma's staan nog in de kinderschoenen. Slechts 15% van de T&O-professionals geeft aan actieve programma's voor bij- en omscholing te hebben en slechts 5% meet en evalueert de resultaten van deze programma's.<sup>4</sup>

## Waar T&O-leiders pas net begonnen zijn met bij- en omscholingsprogramma's

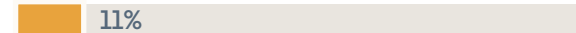
Ideeën/brainstorming



Presentaties aan belangrijke belanghebbenden



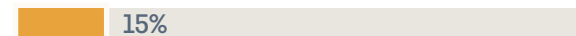
Identificatie/samenstelling van een kernteam



Programmaontwikkeling (vaardighedenkloof identificeren, vaardigheden definiëren)



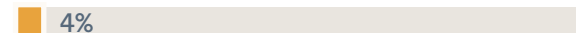
Activatie (proefprogramma met een team)



Metingen na activatie/evaluatie



We zijn nog niet met de ontwikkeling begonnen



39% in  
vroege stadia



# Interne mobiliteit zorgt ervoor dat medewerkers kunnen doorgroeien - en willen blijven

In de huidige turbulente tijden is het lastig om de toekomst te voorspellen, maar één trend tekent zich duidelijk af: bedrijven omarmen interne mobiliteit. In een cultuur van interne mobiliteit krijgen medewerkers de kans in de praktijk te leren door middel van mentorschappen, opdrachten en nieuwe taken of door met iemand mee te lopen. De voordelen hiervan zijn evident: personeelsbehoud, betrokkenheid, flexibiliteit en er hoeft minder tijd en geld in werving te worden gestopt.

Bijna 2 x  
zo lang

Bedrijven die het goed doen op het gebied van interne mobiliteit houden personeel gemiddeld 5,4 jaar vast. Dat is bijna 2 keer zo lang als bedrijven die hier moeite mee hebben. Daar blijven medewerkers gemiddeld maar 2,9 jaar.<sup>13</sup>





# Een slim idee

## *Interne mobiliteit bevorderen door een eerlijk gesprek aan te gaan*

“We zijn momenteel bezig met het moderniseren van onze waardepropositie voor medewerkers en richten onze aandacht hierbij met name op carrièrekansen. Of iemand nu twee of dertig jaar bij onze organisatie werkt, wij garanderen een verrijkend carrièrepad met kansen en groei.

Dat begint met een open en intentioneel gesprek over de uitgangspunten van de persoon, de vervolgstappen en het traject op maat dat we samen kunnen samenstellen. Iemand kan bijvoorbeeld worden ingezet op een project dat goed aansluit op zijn interesses of de kans krijgen te werken met klanten in verschillende branches. We kunnen niet altijd beloven dat er morgen al een grote verandering zal plaatsvinden, maar we kunnen wel samen met u een traject voor groei uitstippelen.”

**Amanda Kowal Kenyon**

Chief Employee Experience Officer bij Ketchum

# Vaardigheden, mobiliteit en personeelsbehoud aan elkaar koppelen

Als T&O-professionals met hun programma's voor de ontwikkeling van vaardigheden een rechtstreekse impact op het bedrijf willen hebben, moeten zij ontzuilen. In het geval van de Great Reshuffle kunnen vaardigheden binnen de meeste organisaties vooral een impact teweegbrengen op de loopbaanontwikkeling.

Door de ontwikkeling van vaardigheden te koppelen aan carrièrepaden, interne mobiliteit en personeelsbehoud kunnen robuustere, duurzamere programma's worden ontwikkeld waarmee T&O-professionals een duidelijke positieve impact op het bedrijf kunnen aantonen. Als zij langetermijnprogramma's voor loopbaanontwikkeling op basis van synergieën weten op te zetten, draait training niet meer alleen om een reeks losstaande cursussen, maar wordt het een onmisbare activiteit met een duurzame impact op het bedrijf.

Veel T&O-professionals hebben deze koppeling echter nog niet gemaakt. 46% van hen geeft aan dat bij- en omscholing dit jaar een aandachtsgedebied voor hen was, maar voor interne mobiliteit en carrièreplanning, en ook voor personeelsbehoud, was dit maar zelden het geval.<sup>4</sup>

## Focusgebied van T&O-programma's voor 2022

(% Top 3 selecteren - van wereldwijde T&O-programma's)

1. Leiderschaps- en managementtraining

2. Bij- of omscholing van medewerkers

3. Digitale bijscholing en digitale transformatie

4. Gelijke kansen, diversiteit en inclusie

5. Ondersteuning voor functioneren van medewerkers

6. Leertools en analyses implementeren

7. Leiden in tijden van verandering

8. Welzijn van medewerkers

9. Behoud van medewerkers

10. Interne mobiliteit ondersteunen



# Medewerkers willen hun vaardigheden ook uitbreiden

T&O-professionals mogen niet vergeten dat mensen geen dingen onthouden die hun niet interesseren en dat ze dingen die ze niet onthouden zeker niet zullen toepassen. Programma's op het gebied van interne mobiliteit, loopbaanplanning en personeelsbehoud zijn cruciaal en geven medewerkers consistente en betrouwbare redenen om geïnteresseerd te zijn in nieuwe vaardigheden en deze toe te passen en niet te vergeten.

**De top drie van factoren die medewerkers motiveren om te leren, houden allemaal verband met hun carrière.<sup>4</sup>**

- #1 Bijblijven op mijn vakgebied
- #2 Specifiek afgestemd op mijn interesses en carrière doelen
- #3 Mogelijkheden om intern door te groeien of vorderingen te maken met mijn carrière doelen

## Leidinggevenden + T&O = impact

De belangrijkste reden waarom leidinggevenden aanbevelen dat hun ondergeschikten trainingen volgen is 'zodat ze door kunnen groeien'.<sup>14</sup> Al even tekenend: voor medewerkers in organisaties zonder T&O-afdeling is het significant moeilijker om intern van functie te veranderen dan om een nieuwe baan te vinden buiten het bedrijf.<sup>15</sup>

# De motivatie om te leren verschilt tussen de generaties

## Wat zou u het meest motiveren om meer tijd te besteden aan training in 2022?

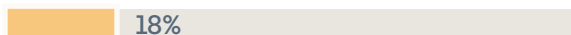
Medewerkers jonger dan 35 zijn vooral geïnteresseerd in loopbaanontwikkeling en personen ouder dan 35 willen met name blijven op hun vakgebied. Elke leeftijdsgroep hecht waarde aan personalisering en meer tijd voor training.<sup>4</sup> (Medewerkers selecteerden maar één optie.)

### Alle personen die training volgen

Bijblijven op mijn vakgebied



Afgestemd op mijn persoonlijke interesses en carrière doelen



Intern doorgroeien of vorderingen maken met mijn carrière doelen



### Leeftijd: 35 - 49

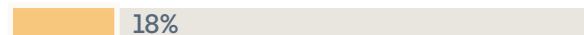
Bijblijven op mijn vakgebied



Afgestemd op mijn persoonlijke interesses en carrière doelen

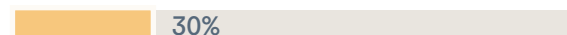


Meer tijd



### Leeftijd: 18 - 34

Intern doorgroeien of vorderingen maken met mijn carrière doelen



Afgestemd op mijn persoonlijke interesses en carrière doelen



Meer tijd



### Leeftijd: boven de 50

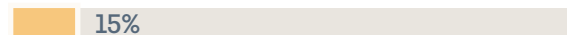
Bijblijven op mijn vakgebied



Afgestemd op mijn persoonlijke interesses en carrière doelen



Meer tijd



Hoofdstuk 4

# Hoe T&O succes heeft

*T&O-professionals doen  
het goed als ze investeren  
in relaties, politiek kapitaal,  
hulpbronnen en in zichzelf.*



“Het belangrijkste is dat we de kans krijgen om de impact op de volledige onderneming te kwantificeren, zodat training kan helpen om stappen voorwaarts te maken.”



**Sean Hudson**

VP Digital en Global Head of Learning and Development  
Pfizer



# De transformatie begint vandaag

Vandaag de dag moeten succesvolle T&O-functies hun verticale zuil verlaten en zich binnen de organisatie horizontaal inzetten. Dat betekent dat ze nauw moeten samenwerken met HR-collega's, het senior management en afdelingshoofden om een strategie voor training op te zetten. Dit kan een lang traject zijn, maar veel T&O-leiders hebben de eerste stap al genomen.

**Lees verder voor een combinatie van datapunten en advies om T&O aan te drijven.**



# Vrienden om hulp vragen

Veel T&O-professionals geven aan dit jaar meer functieoverschrijdend te zijn gaan werken,<sup>4</sup> maar er is ruimte voor verbetering wat de HR-partners waarmee ze samenwerken betreft. Op het gebied van talentacquisitie liggen er dit jaar enorme kansen aangezien werven op basis van vaardigheden belangrijker wordt, en personeelsstatistieken kunnen worden gebruikt om de impact van programma's voor vaardighedenverwerving aan te tonen.

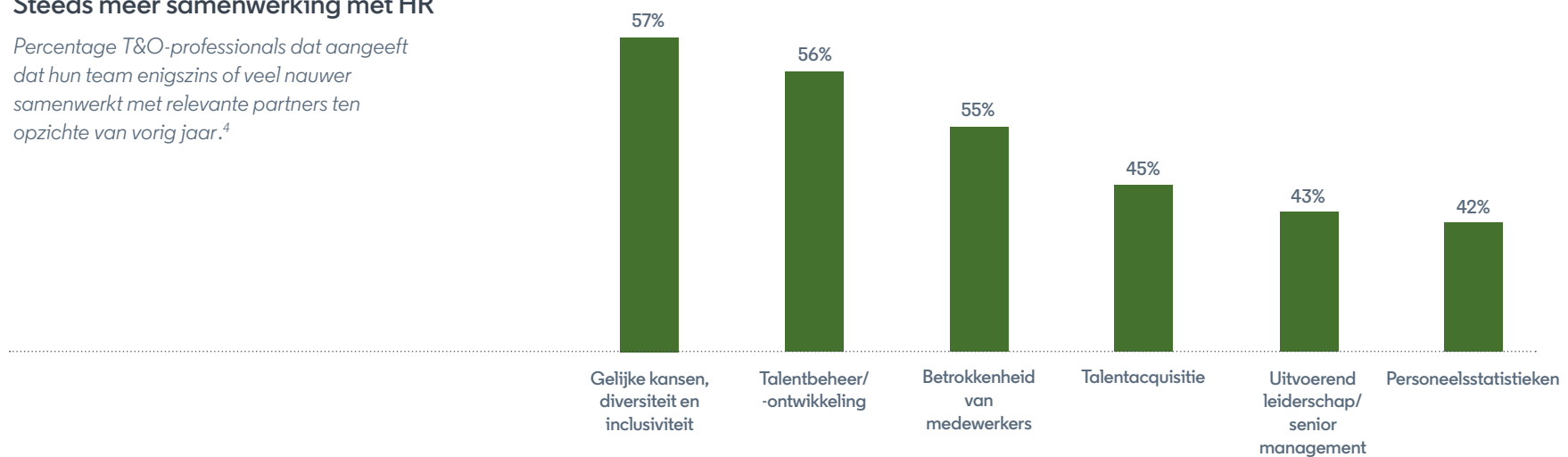
“Op dit unieke moment waarop organisaties hun benadering van veel aspecten van HR opnieuw kunnen vormgeven, leidt de koppeling tussen T&O en personeelsstatistieken tot effectievere en meer op feiten gebaseerde trainingsprocessen met meer impact.”



**Nigel Dias**  
Managing Director, 3n Strategy

## Steeds meer samenwerking met HR

Percentage T&O-professionals dat aangeeft dat hun team enigszins of veel nauwer samenwerkt met relevante partners ten opzichte van vorig jaar.<sup>4</sup>



# Tips voor samenwerking van Serena Huang, Global Head of People Analytics bij Paypal

“Ik zie maar al te vaak dat de teams die personeelsstatistieken verzamelen te laat bij initiatieven worden betrokken. Hierdoor lopen we de kans mis om een experiment vanaf het begin juist vorm te geven.”



**Serena Huang, PhD**  
Head of People Analytics, Paypal

## #1

### Begin vroeg

Onderschat de hoeveelheid werk die van tevoren moet worden verzet om de resultaten van T&O-programma's te meten niet. Het duurt met name even voordat programma's impact hebben op de organisatie en het opschonen van gegevens kan ook langer duren dan verwacht.

## #2

### Voer experimenten uit

Ontwikkel meetprogramma's die net zo zijn opgezet als een klinische proef. Gebruik bijvoorbeeld twee verschillende formaten voor een cursus (bijv. online en offline) en test vervolgens wat deelnemers na een bepaalde periode nog weten.

## #3

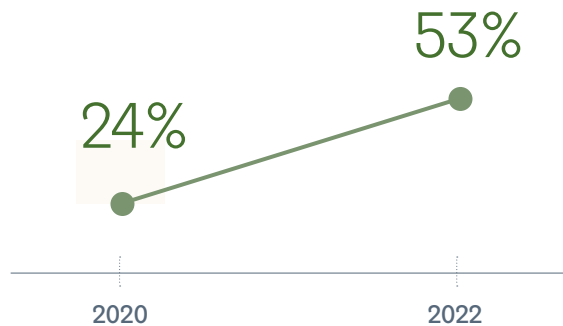
### Geef mensen een duwtje in de rug

Overweeg samen te werken met bedrijfspsychologen om prikkels te ontwikkelen om leren aan te moedigen. Voer tests uit om te bepalen welke prikkels het meest effectief zijn.

# Nauw contact houden met het senior management

Vergeleken met de periode voor de pandemie worden T&O-professionals steeds vaker uitgenodigd voor vergaderingen van het senior management.<sup>4</sup> Om dit zo te houden, moeten ze met trainingsprogramma's impact voor de organisatie teweegbrengen op basis van belangrijke prioriteiten als interne mobiliteit.

Percentage T&O-professionals dat aangeeft dat T&O meepraat met het senior management:<sup>4</sup>



## Ruimte om te groeien

59% van de T&O-professionals zegt dat hun CEO T&O promoot, wat betekent dat 41% van de CEO's het op dit gebied beter kan doen.



# Nuttige tactieken om het senior management te beïnvloeden

## #1 Ken uw doelgroep

Stem T&O af op de algehele strategie van het bedrijf, maar kom ook meer te weten over de persoonlijke prioriteiten van de CEO en de projecten waarvoor hij of zij een passie heeft, om vervolgens aan te tonen welke bijdrage training hieraan kan leveren.

## #2 Spreek de taal van het senior management

Senior managers hebben altijd weinig tijd. De kans is groter dat ze uw ideeën op waarde schatten als u ze kort en bondig presenteert in plaats van te veel in detail te treden. Houd presentaties kort, professioneel en gericht op prioriteiten, resultaten en winst.

## #3 Vergeet het financiële aspect niet

Benut elke kans om aan te tonen hoe training bijdraagt aan de winstmarges.

## #4 Ontwikkel functionele partnerschappen op senior management-niveau

Elke vaardighedenkloof die u helpt dichten is een kans om nog een medestander binnen het senior management te krijgen. Verzamel succesverhalen en ken een belangrijke rol toe aan afdelingshoofden wanneer u deze binnen het bedrijf promoot.

## #5 Wees een zichtbare prioriteit van het senior management.

Training kan het meest zichtbare aspect van de strategie van een bedrijf zijn en CEO's moeten daarom een voortrekkersrol vervullen. Neem de tijd om uw CEO te betrekken bij belangrijke trainingsinitiatieven.

# Hoge budgetten

Zoals eerder in dit rapport al werd aangegeven, heeft het percentage T&O-professionals dat verwacht over meer budget te zullen beschikken het hoogtepunt van de afgelopen zes jaar bereikt<sup>4</sup>. En weet u wat nog indrukwekkender is? Slechts 8% verwacht dat hun budget zal dalen<sup>4</sup>. Dit is goed nieuws, aangezien er op dit moment ontzettend veel van T&O wordt gevraagd. Nieuwe T&O-leiders moeten hun geld slim gebruiken. Ze moeten overwegen meer handmatige en administratieve taken uit te besteden, zodat ze meer tijd overhouden voor gebieden die impact voor het bedrijf teweegbrengen.



“De beste T&O-leiders zijn nauwkeurige planners die hun budget uit verschillende bronnen halen. Ze blijven op de hoogte van wat in verschillende teams en regio’s gebeurt en stellen vast hoe T&O bredere lokale initiatieven kan ondersteunen. Ze brengen in kaart hoe hun initiatieven bijdragen aan de prioriteiten van het bedrijf en stellen aanhoudende financiering veilig door te meten in welke mate training een bijdrage levert aan deze doelstellingen.”

In aangepaste vorm overgenomen uit [Handbook of L&D Pioneers van LinkedIn Learning](#)

# Managers actief betrekken

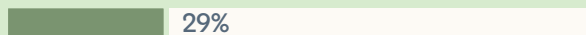
In het rapport van afgelopen jaar werden managers ‘het geheime wapen’ genoemd. Dit jaar zijn managers alleen maar belangrijker geworden, met name voor bedrijven die op afstand of in hybride modaliteiten werken en waar medewerkers minder bijeenkomsten hebben waar ze kunnen netwerken en in aanraking komen met de cultuur van het bedrijf.

“Managers zijn nu meer dan ooit mijn ogen en oren binnen de organisatie”, zegt **Danny Guillory**, VP en Chief Diversity Officer bij Dropbox, die inmiddels kwartaalbijeenkomsten organiseert om managers te ondersteunen. Uit de data blijkt dat steeds meer T&O-professionals managers actief inzetten. Maar er zijn ook punten van zorg: managers raken vaker overspannen dan medewerkers, dus oefen niet te veel druk uit op deze drukke helden.

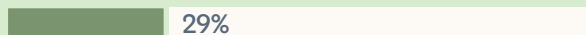
## T&O benut de invloed van managers

Hoe leert u uw organisatie flexibeler en weerbaarder te zijn? <sup>4</sup>

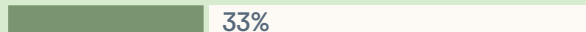
Door trainingsprogramma's voor managers aan te bieden over leidinggeven tijdens verandering/veranderingsmanagement



Door manager meer te trainen en ondersteunen



Door de coachingvaardigheden van managers te verbeteren

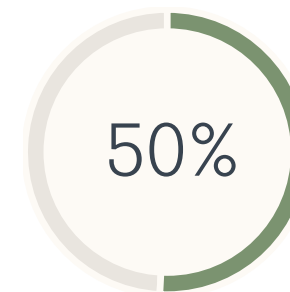




# Luisteren naar de personen die training volgen

Een belangrijke les in deze tijden van verandering: de beste bron van feedback over wat medewerkers willen en nodig hebben, zijn de medewerkers zelf. De afgelopen jaren zijn bedrijven beter naar hun medewerkers gaan luisteren en hebben ze onder meer regelmatig enquêtes onder het personeel gehouden. En T&O-professionals maakten steeds vaker gebruik van enquêtes over de betrokkenheid van medewerkers om de impact van hun programma's te peilen.

Tegelijkertijd kwam uit de enquête voor het Workplace Learning Report een onaangename waarheid naar voren: slechts 20% van de cursisten geeft aan dat de leiding van hun organisatie nu meer dan ooit tevoren waarde hecht aan training.<sup>4</sup> Nu is het moment om ervoor te zorgen dat training centraal staat in discussies over de werkplek.



van de T&O-professionals wereldwijd gebruikt enquêtes over de betrokkenheid van medewerkers om de impact van programma's voor de ontwikkeling van vaardigheden te beoordelen.<sup>4</sup>

# Zelf ook blijven doorleren

Vergeet niet in uzelf te investeren. T&O-professionals pleiten elke dag voor training, maar vergeten vaak tijd vrij te maken voor hun eigen ontwikkeling. Het is nog nooit zo belangrijk geweest als nu dat T&O-professionals investeren in de ontwikkeling van hun eigen vaardigheden.

Dit is de top vijf van LinkedIn Learning-cursussen die T&O-professionals dit jaar volgden:<sup>16</sup>



## Onbewuste vooroordelen

door Stacey Gordon



## Diversiteit, inclusie en saamhorigheidsgevoel

door Bonnie Biafore



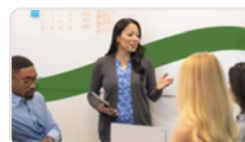
## Fundamenten van projectmanagement

door Pat Wadors



## Effectief en met zelfvertrouwen communiceren

door Pete Mockaitis



## Training en ontwikkeling binnen de organisatie

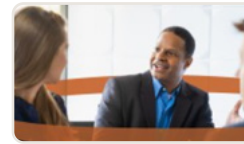
door Britt Andreatta



# Meer aanbevolen cursussen

We hebben zelf ook een lijst opgesteld van cursussen die T&O-leiders dit jaar volgens ons moeten volgen. Deze cursussen hebben we geselecteerd aan de hand van gegevens van zowel LinkedIn als RedThread Research, omdat ze zijn gericht op de ontwikkeling van vaardigheden die volgens ons belangrijk zijn voor het toekomstige succes van T&O-leiders.

## Leidinggevende vaardigheden



### Anderen beïnvloeden

door John Ullmen

## Persoonlijke ontwikkeling



### Flexibel leren

door Gary Bolles

## Zakelijke kernvaardigheden



### Fundamentele van veranderingsmanagement

door Scott Mautz

## Data en besluitvorming



### Een door data gedreven ontwerp van trainingsprogramma's

door Lori Niles

## Relatiebeheer



### Zakelijke relaties opbouwen

door Simon T. Bailey



# Meer tips, tactieken en inspirerende woorden van personen van over de hele wereld

## Zorgen dat u een proactieve partner bent

“Wacht niet totdat het bedrijf of een klant aangeeft wat hij nodig heeft. Stel proactief vast wat buiten het bedrijf gaande is en welke gevolgen dat heeft voor uw bedrijf en personeel. T&O moet zich richten op het anticiperen van de vaardigheden van de toekomst, trainingstechnologieën aanbevelen en de waarde van training delen met leiders.”

**Nikhil Shahane**

VP Talent and Engagement bij TechnipFMC

## Niet vergeten dat de gebruikservaring cruciaal is

“Op werkplekken waar mensen op afstand of hybride werken en alles digitaal is, moet het trainingsproces intuïtief en boeiend zijn om de aandacht van deelnemers vast te houden.”

**Andrew Saidy**

VP Global Talent bij Ubisoft International

## Van training een gedeelde ervaring maken

“Stimuleer constante ontwikkeling en moedig mensen aan regelmatig te delen wat ze leren. Zet ‘leercirkels’ op waar mensen nieuwe perspectieven kunnen opdoen en onverwachte innovatie kan ontstaan.”

**Jodi Atkinson**

Senior Director Global Learning bij Deltek

# Benut personeelsstatistieken

“T&O-teams hebben altijd veel gebruikgemaakt van data. Zo gebruiken ze HR-data om operationele vragen over deelname en levering te beantwoorden. Maar de afgelopen 12 maanden hebben veel T&O-functies een geavanceerdere benadering toegepast en de afdeling die verantwoordelijk is voor personeelsstatistieken gevraagd grondige analyses uit te voeren om vragen te beantwoorden als: hebben onze trainingen op iedereen dezelfde impact? Worden via onze trainingen de vaardigheden ontwikkeld die cruciaal zijn voor de toekomst? Levert training een positieve bijdrage aan personeelsbehoud?”



**Nigel Dias**  
Managing Director bij 3n Strategy

## Training aan zakelijke resultaten koppelen

“Zorg dat training aansluit op de behoeften van de organisatie. Kijk niet naar het aantal uren dat medewerkers aan training besteden of het percentage deelnemers dat een cursus afrondt, maar naar de vaardigheden die ontbreken binnen uw organisatie. Door middel van afstemming en duidelijkheid kan T&O een programma voor vaardighedenverwerving opzetten dat een bijdrage levert aan de strategie van het bedrijf.”

**Lori Niles-Hofmann**

Senior EdTech Transformation Strategist bij NilesNolen

## De mogelijkheden van data en technologie benutten

“Digitale technologie maakt transformaties mogelijk. We maken gebruik van predictieve en geavanceerde indicatoren en van digitale tools, niet alleen om de impact van training beter te kunnen kwantificeren en het proces boeiender te maken, maar ook om een echte transformatie mogelijk te maken.”

**Sean Hudson**

VP Digital en Global Head of Learning and Development bij Pfizer

## Digitaal mentorschap overwegen zodat mensen meer van elkaar kunnen leren

“Herinnert u zich de tijden nog dat mentorschap bestond uit een telefoongesprek of een goed gesprek onder het genot van een kop koffie? Om die ervaringen te kunnen repliceren nu we hybride werken, hebben we een programma voor digitaal mentorschap opgezet. Ons platform wordt gedreven door de personen die worden begeleid, wat inhoudt dat zij een mentor kiezen uit een aantal op algoritmen gebaseerde aanbevelingen. Veel mensen kozen voor mentoren van een ander bedrijfs onderdeel of uit een andere geografische regio. We vinden het geweldig om te zien dat mensen wereldwijde netwerken willen ontwikkelen en benutten.”

**Jeff Hahn**

Senior Director Global Talent Development bij LexisNexis Risk Solutions

# De overstap maken van trainingsontwerp naar trainingstraject

“T&O kan veel leren van marketing. Benader het zakelijke probleem dat opgelost moet worden systematisch. Werk persona’s van belanghebbenden en hun doelstellingen uit. Stel voorafgaand aan uw interventie streefcijfers en KPI’s vast zodat u gegevens kunt monitoren, verzamelen en analyseren. Wanneer u klaar bent om het trainingstraject te structureren, moet u strategisch nadenken over hoe vaak u gaat communiceren met belanghebbenden en hoe u hen kunt overhalen op de trainingsmodule te klikken en deze af te ronden, en om waardevolle feedback te geven zodat u uw trainingsstrategie kunt perfectioneren.”



**David Perring**

Director of Research bij Fosway Group

## Een analogie uit de sportwereld

“Vraag zakenpartners een sportteam te noemen dat niet inzet op training en ontwikkeling, maar toch goede resultaten behaalt. Zo’n team bestaat niet.”

**Torrance L. Ford**

VP Talent Management bij Shaw Industries

## Vaardighedenprogramma’s moeten werken voor werkgevers én voor werknemers

“Een effectief om- en bijscholingsplan moet gericht zijn op de medewerker en contextspecifiek en gepersonaliseerd zijn. Het moet zijn gebaseerd op een evenwicht tussen de professionele doelstellingen van de werknemer en de behoeften van de werkgever.”

**Stella Lee, PhD**

Directeur van Paradox Learning

## De kans benutten om alles aan elkaar te koppelen

“T&O heeft het potentieel om mensen, hulpbronnen en ervaringen die zorgen voor constante groei en succes voor de medewerker, aan elkaar te koppelen. Van onboarding en loopbaanontwikkeling tot het einde van het dienstverband: T&O fuseert de behoeften van het bedrijf met die van de medewerker en creëert relevante manieren voor medewerkers om gedurende hun hele carrière elke dag het maximale uit zichzelf te halen.”

**Alyson DeMaso**

Oprichter en CEO van Raising Beauty

Conclusie

# De volgende stap voorwaarts

## *Echt strategische T&O-leiders zitten inmiddels aan tafel met het senior management*

Ze hebben hun bedrijfs onderdeel veranderd van een verticale, in zichzelf gekeerde afdeling naar een horizontale HR-functie. Hun teams werken nauw samen met collega's van HR en andere afdelingen om talentontwikkeling op basis van vaardigheden en training te koppelen aan wederzijdse doelstellingen op personeelsgebied.

Ze moedigen personen aan hun loopbaanontwikkeling in eigen hand te nemen en garanderen dat iedereen toegang heeft tot de tools en motivatie die ze nodig hebben om hun hele leven lang constant te leren.

Ze weten ook dat ze, in welke fase van het traject ze zich ook bevinden, vandaag de eerste stappen moeten zetten.

# Dankwoord

Dit rapport is gebaseerd op bijdragen van personen uit de hele wereld, die we oprecht dankbaar zijn.

[Nigel Dias van 3n Strategy](#)

[Torrance L. Ford van Shaw Industries, Inc.](#)

[Danny Guillory van Dropbox](#)

[Jeff Hahn van LexisNexis Risk Solutions](#)

[Serena Huang van Paypal](#)

[Sean Hudson van Pfizer](#)

[Stella Lee van PhD. Paradox Learning](#)

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

[Amanda Kowal Kenyon van Ketchum](#)

[Lori Niles-Hofmann van NilesNolen](#)

[David Perring van Fosway Group](#)

[Dani Johnson van RedThread Research](#)

[Andrew Saily van Ubisoft International](#)

[Nikhil Shahane van TechnipFMC](#)

[Stacia Sherman Garr van RedThread Research](#)

## LinkedIn Voices

[Gogi Anand](#)

[Melissa Barry](#)

[Linda Cai](#)

[Kenji Matsumoto](#)

[Ryan Roslansky](#)

## Onderzoek en inzichten

[Eric Knudsen](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Kai Stritter](#)

## Grafische vormgeving

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

[Tim Dolen](#)

[Kevin Frank](#)

[Jared Freedен](#)

[Kaelin McGill](#)

[Rachel Mui](#)

[Chase Stevens](#)

## Redactie en Thought Leadership

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Ellen Gomes](#)

[Kris Kitto](#)

[Anthony Santa Maria](#)

# Gedetailleerde methodologie

1. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky>
2. <https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
3. <https://www.linkedin.com/pulse/job-transitions-across-globe-up-25-great-reshuffle-labor-kimbrough/>
4. Enquête Workplace Learning Report – Aan de hand van een interne LinkedIn-steekproef voerden we een enquête uit onder 1.444 T&O-professionals en 610 cursisten in november 2021 (in het Engels, Frans, Duits en Portugees). De enquête werd uitgevoerd in de volgende landen: VS, Canada, Brazilië, VK, Ierland, België, Nederland, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland, Oostenrijk, Noorwegen, Finland, Zweden, IJsland, Denemarken, Australië, Nieuw-Zeeland, India, Cambodja, Indonesië, Singapore, Filipijnen, Maleisië, Myanmar, Thailand en Hongkong.
5. Om het promotiepercentage van specialisten op het gebied van training en ontwikkeling te vergelijken met die van een bredere set HR-professionals, analyseerden we welk percentage van alle baanveranderingen voor deze functies tussen december 2020 en november 2021 betrekking had op promoties.
6. De vraag naar functies wordt gemeten aan de hand van het aantal vacatures voor die functie op LinkedIn. Tussen april-juni 2021 en juli-september 2021 steeg de vraag naar T&O-specialisten met 94%.
7. <https://www.glintinc.com/wp-content/uploads/2021/05/Glint-May-2021-Employee-Well-Being-Report.pdf>
8. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/glint/pdf/Employee-Well-Being-Report-LinkedIn-Glint.pdf>
9. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/stressed-employees-browse-unsupported-employee-apply>
10. Om de aan training bestede tijd te vergelijken, vergeleken we de gemiddelde tijd dat actieve T&O-specialisten naar LinkedIn Learning-cursussen keken met de gemiddelde tijd voor alle HR-professionals en alle actieve cursisten voor de periode tussen december 2020 en november 2021.
11. Vaardigheden die het vaakst werden toegevoegd aan de LinkedIn-profielen van T&O-beroepen zijn degene die tussen 2020 en 2021 de sterkste stijging vertoonden en in 2021 door ten minste 7.000 professionals werden toegevoegd.
12. Deze inzichten werden afgeleid van gegevens die werden gerapporteerd door een LinkedIn-steekproef van 2.036 leden in december 2021.
13. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/where-internal-mobility-is-most-common>
14. Deze door mensen zelf gerapporteerde gegevens werden in november 2021 verzameld uit een interne LinkedIn-steekproef van 2.869 LinkedIn-leden. In de steekproef voor deze enquête verschaften 1849 leden met een baan gegevens voor deze vragen.
15. Deze door mensen zelf gerapporteerde gegevens werden in december 2021 verzameld uit een interne LinkedIn-steekproef van 2.626 LinkedIn-leden.
16. De populairste cursussen voor T&O-specialisten zijn gebaseerd op wereldwijde gegevens van het LinkedIn Learning-platform voor de periode december 2020 – november 2021. De populairste cursussen zijn gebaseerd op het aantal unieke cursisten binnen het T&O-cohort.

# Wilt u weten hoe LinkedIn Learning uw team kan helpen zich voor te bereiden op wat u te wachten staat?

Neem contact met ons op om een gratis demo in te plannen en te bespreken hoe LinkedIn Learning uw medewerkers kan helpen relevante vaardigheden op te doen, hun doelstellingen te verwezenlijken en een grotere impact te hebben.

[Gratis demo](#)





**LinkedIn** Learning