



De succesfactoren van talentmanagement

Een gids voor optimale medewerkersbetrokkenheid
en strategisch talentmanagement



Inhoud

Over de auteur	3
De verschillende fasen van talent management	4
Medewerkersbetrokkenheid	9
Behoud van medewerkers	13
Opvolgingsplanning	15

Over de auteur

Nicole Trapasso heeft meer dan 28 jaar ervaring in HR.

Als vicepresident, HR/OD van The Myers-Briggs Company werkt Nicole samen met het uitvoerend managementteam aan strategische planning. Daarnaast werkt ze samen met de CEO en de raad van bestuur aan toekomstgerichte initiatieven.

Nicole is specifiek verantwoordelijk voor het toezicht op en het uitvoeren van strategieën voor prestatie management, opvolgingsplanning, werving van talent, beloning, werknemersrelaties, training en ontwikkeling, coaching, secundaire arbeidsvoorwaarden en salarisadministratie.

Voordat ze in 2001 bij The Myers-Briggs Company begon, was Nicole verantwoordelijk voor het managen van HR-functies bij First World Communications.



De verschillende fasen van talentmanagement

Er zijn verschillende modellen voor de verschillende fasen van talentmanagement. Sommige modellen zijn uniek voor specifieke bedrijfsculturen of bedrijfstakken en andere zijn meer algemeen. De modellen beginnen allemaal bij de eerste contactmomenten die een bedrijf met potentiële medewerkers heeft. Ze laten zien hoe deze medewerkers zich, als ze eenmaal zijn aangenomen, door het bedrijf bewegen. De meeste modellen omvatten alle fasen of stappen in de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

De belangrijkste prioriteiten van HR-professionals zijn vandaag de dag onder andere:

- 1. Kandidaten aan vacatures koppelen** op basis van hun vermogen om de functiespecifieke uitdagingen waarmee ze waarschijnlijk te maken zullen krijgen aan te gaan.
- 2. Uitzoeken waar kandidaten naar op zoek zijn.** Zoals continue investering in hun professionele ontwikkeling, waardoor ze niet alleen kunnen groeien maar ook iets terug kunnen doen, en mogelijkheden om veel verschillende dingen in hun carrière te ervaren.

Om een duidelijk beeld te krijgen van wat de mogelijkheden voor organisatorische verbetering zijn en waar programma's voor medewerkers kunnen worden geïmplementeerd, kan het nuttig zijn om deze aandachtsgebieden in kaart te brengen in het talentmanagementfasenmodel. De onderstaande afbeelding toont een voorbeeld van een talentmanagementfasenmodel van C2 Research.

Een van de interessantste uitdagingen waarmee HR tegenwoordig wordt geconfronteerd, is de overgang van het traditionele werken op kantoor naar werken op afstand en hybride werken. Die verandering heeft invloed op elk onderdeel van het talentmanagementfasenmodel.

Het carrièrepadmodel van 30 jaar geleden verschilt sterk van wat mensen tegenwoordig verwachten van hun arbeidsleven.

Voor medewerkers kan het nieuwe model betekenen dat ze verschillende carrières hebben waar een rode draad doorheen loopt.

Voor werkgevers betekent het kijken hoe ze die mensen - waar ze zich dan ook bevinden in hun werkende leven - tegemoet kunnen komen en kunnen helpen ontwikkelen.



Betrokken medewerkers die betekenis ervaren

In de verschillende stadia van hun loopbaan zoeken mensen betekenis in hun werk. Bij [The Myers-Briggs Company](#) helpen we onze medewerkers om die betekenis in hun werk te vinden én om de specifieke talenten die elke medewerker uniek maakt te identificeren en te benutten.

In het begin van hun carrière zijn medewerkers misschien op zoek naar een mentor en de mogelijkheid om aan veel verschillende, uitdagende projecten te werken.

Ook na de eerste fase van hun carrière zullen veel medewerkers zich willen blijven ontwikkelen. Maar, naarmate ze groeien en nieuwe vaardigheden en competenties verwerven of hun rollen complexer worden, gaat de focus naar andere aspecten.

Sommige individuen hebben doelen die verder reiken dan hun huidige rol in de organisatie en willen professioneel groeien. Bij The Myers-Briggs Company hebben we het geluk dat we toegang hebben tot onze eigen instrumenten. En dat we de mogelijkheid hebben om deze te gebruiken om onze medewerkers te helpen hun zelfbewustzijn te vergroten en vaardigheden te ontwikkelen. Niet alle organisaties hebben deze luxe.

Hoe duidelijker medewerkers hun ontwikkelingsbehoeften en groeidoelen voor ogen hebben en weten hoe ze die behoeften en doelen kunnen bereiken (zowel op de werkplek als daarbuiten), hoe beter zij zichzelf uitgedaagd, groeiend en betrokken kunnen houden. En hoe beter werkgevers hieraan kunnen bijdragen. Bijdragen aan het behalen van deze doelen is essentieel voor werkgevers om talent aan hun organisatie te binden

Idealiter kan de organisatie medewerkers helpen om hun behoeften tegemoet te komen en tegelijkertijd de eigen zakelijke doelen en talentdoelstellingen realiseren.

The Myers-Briggs Company bevindt zich in een unieke positie: onze missie en visie - gebaseerd op het doel om mensen over de hele wereld te helpen groeien - zijn duidelijk in lijn met de aard van onze producten en diensten. Voor veel (potentiële) medewerkers helpt dit bij het vervullen van hun persoonlijke en professionele doel en via hun werk betekenis voor zichzelf te vinden en terug te geven aan anderen.

Bij andere organisaties ligt de link met zinvol werk voor een medewerker misschien niet zo voor de hand in de dagelijkse werkzaamheden. Er zijn echter een paar dingen die je als manager of trainer kunt doen - in welke organisatie dan ook - om medewerkers te helpen om zingeving in en op het werk te ontdekken.

Als je in HR werkt in een organisatie waar medewerkers niet zo'n duidelijk zicht hebben op de zin van het werk dat ze doen, neem dan mijn volgende aanbevelingen eens in overweging.

1. **Identificeer een aantal medewerkers die volgens jou echt betrokken zijn** en onderzoek wat hen aanvankelijk naar de organisatie heeft getrokken en wat ervoor zorgt dat ze blijven. Je zult waarschijnlijk informatie krijgen die je aannames valideert én je zult nieuwe informatie ontdekken die je nieuwe inzichten geeft.

Medewerkers hebben verschillende voorkeuren en interesses en deze informatie kan waardevol zijn voor de verschillende fasen van talentmanagement.

Zoiets eenvoudigs als een online enquête (met een bepaalde incentive om deel te nemen) of een focusgroep kan inzicht geven in het vergroten van de betrokkenheid en het behoud van medewerkers. Door discussies over betekenis ervaren en betrokkenheid met een dwarsdoorsnede van de medewerkers aan te moedigen, kun je hen helpen om hun beweegredenen om bij het bedrijf te komen te bekrachtigen.

2. **Zodra je wat trendgegevens hebt verzameld, kun je deze delen met medewerkers en managers** en hiermee de discussie in de organisatie aangaan. Informatie over wat huidige medewerkers in hun werk betekenisvol vinden, is zowel waardevol voor behoud van medewerkers als voor wervingsdoeleinden en het aantrekken van nieuw potentieel.

Hoe zou je de relatie tussen het niveau van zingeving dat medewerkers in hun werk ervaren en medewerkersbetrokkenheid karakteriseren?

Wat vind je betekenisvol in je werk?

Hoe kun je medewerkers en de organisatie helpen om zingeving in het werk te vergroten?

Instrumenten & medewerkersontwikkeling

In [deze video](#) bespreekt Sherrie Haynie, Senior Director of Professional Services bij The Myers-Briggs Company, hoe instrumenten als de Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) de ontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie kan verbeteren. Ze vertelt ook over het belang van het overbruggen van de kloof tussen de inzichten die instrumenten verschaffen en het omzetten van die inzichten in actie.

Aangezien organisaties tegelijkertijd worden geconfronteerd met een toenemende behoefte om hun talent te ontwikkelen en met afnemende middelen van OD- en HR-afdelingen, hebben ze een meer complete, op oplossingen gebaseerde benadering van groei, productiviteit en andere uitdagingen nodig.

De [consultants van The Myers-Briggs Company](#) (zoals Sherrie Haynie) bieden eenvoudige, praktische methoden voor het gebruik van instrumenten in combinatie met diensten die specifieke zakelijke problemen oplossen. Hierdoor wordt de ROI voor investeringen in training en ontwikkeling gemaximaliseerd.



Betrokken medewerkers & technologie

De huidige technologische trends brengen enorme kansen met zich mee om betrokkenheid bij medewerkers te vergroten. Toen we bij The Myers-Briggs Company bijvoorbeeld ons talentmanagementsysteem (TMS) uitrolden, maakten we medewerkers en management duidelijk dat dit niet alleen een investering was om vanuit HR-perspectief efficiënter prestatiebeheer te ondersteunen, maar dat het - als onderdeel van ontwikkeling - ook een investering in onszelf als medewerkers was én een prestatiekader om de toekomst van de organisatie te ondersteunen.

Ik heb veel positieve feedback gekregen van medewerkers die enthousiast zijn over het gebruik van ons TMS en de toegang die ze nu hebben tot verschillende instrumenten. Zo kunnen ze hun voortgang in de richting van doelen volgen en e-mails van hun collega's, hun manager en anderen waarin waardering wordt geuit vastleggen en delen in multifunctionele teams in de hele organisatie. Ook kunnen ze leermijlpalen en certificeringen bijhouden en niet alleen hun eigen functiebeschrijving bekijken, maar alle in het hele bedrijf.

Het bijhouden van de voortgang van bedrijfsdoelen is een van de manieren waarop het TMS interactief platform de betrokkenheid van medewerkers vergroot en prestatie management naar een hoger niveau brengt.

Het raamwerk dat het TMS biedt, zorgt gedurende het jaar voor een regelmatigere dialoog tussen managers en medewerkers, wat die betrokkenheid verder ondersteunt. Medewerkers krijgen inzicht in hun eigen vooruitgang en kunnen een actievere rol spelen in het verloop van hun carrière bij The Myers-Briggs Company.



MBTI® & medewerkersbetrokkenheid

MBTI, motivatie & betrokkenheid

Persoonlijkheidsinstrumenten, zoals de MBTI, kunnen essentiële hulpmiddelen zijn om medewerkers te betrekken. De instrumenten bieden nieuwe informatie die uniek is voor hen en vergroten het zelfbewustzijn. Dit kan zowel het werk als het persoonlijke leven van medewerkers ten goede komen. Bovendien zien de medewerkers het als een investering van de organisatie in hen en dit vergroot hun betrokkenheid.

Specifiek voor de MBTI en medewerkersbetrokkenheid helpt het om te focussen op de twee middelste letters van het MBTI-type van een medewerker. Deze twee letters vertellen je wat een medewerker motiveert en waar de medewerker enthousiast van wordt.

Iemand met de letters ST in het midden houdt er bijvoorbeeld van om het goed te doen en wordt gemotiveerd door praktische zaken. Ze willen logica, data en statistieken. Met deze kennis op zak, kun je gericht waarderingsprogramma's ontwerpen rond zaken waartoe zich aangetrokken voelen. Dit geldt voor elk van de vier middelste lettercombinaties (ST, NT, NF, SF).

Deze informatie is ook nuttig voor managers. Ze kunnen hiermee op een effectieve manier feedback geven. Ze weten dan waar een medewerker waarschijnlijk het meest gemotiveerd door raakt en wat voor feedback ervoor zorgt dat de medewerker zich betrokken voelt.

The Myers-Briggs Company is een ervaren partner die kan ondersteunen bij verbetering of verandering van essentiële gebieden in een organisatie als het gaat om de ontwikkeling van mensen, teams of organisaties. Zo hebben we andere organisaties en instellingen geholpen met de ontwikkeling van hun mensen op het gebied van:

- Conflictmanagementprogramma's
- Loopbaancoaching
- Executive coaching
- Strategisch HR-advies
- Inclusief leiderschapstraining
- Teamcoaching
- Interculturele leiderschapstraining
- Teamontwikkelingsprogramma's op maat
- Interculturele teamontwikkelingsprogramma's
- Teamsamenstelling-advies
- Hybride werken managementtraining
- Teambuilding
- Leiderschapsonwikkelingsprogramma's
- Verandermanagementprogramma's

Langetermijnbetrokkenheid bij medewerkers

Medewerkersbetrokkenheid gaat niet alleen over het voldoen aan de dagelijkse behoeften van medewerkers - het gaat ook over tegemoet komen aan hun langetermijnbehoeften.

Hoewel de markt vaak verandert van een medewerkersmarkt naar een werkgeversmarkt en weer omgekeerd, zijn medewerkers zich er terdege van bewust dat ze verschillende carrièremogelijkheden hebben bij andere potentiële werkgevers. Deze informatie is gemakkelijk online toegankelijk, via (professionele) digitale netwerken of de meer traditionele vacaturesites.

Het is dus erg belangrijk om te focussen op het maximaliseren van de kansen voor huidige en toekomstige medewerkers - vooral voor hun langetermijncarrière doelen - en het vermogen van de organisatie om toptalent te behouden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich betrokken en dankbaar voelen dat het bedrijf in hun toekomst investeert. En het helpt HR-professionals om hun talentpool te beoordelen en te bepalen hoe ze proactieve maatregelen kunnen nemen om talent binnen te halen, te binden en te behouden.

- Wat zijn de personeelsverloopperscentages bij de mijlpalen van 6 maanden, 12 maanden, 18 maanden en 36 maanden?
- Vertrekken medewerkers voor mogelijkheden die jouw organisatie niet kan bieden?
- Hoe verhouden deze percentages zich tot die van andere bedrijven in de branche?

Het is belangrijk om toegang te hebben tot deze trendgegevens en deze bij te houden. Zo kun je strategieën creëren om op creatieve manieren medewerkers opnieuw te binden of deze kunt herijken. En het is essentieel om op de hoogte te zijn van potentiële risicogebieden binnen de talentpool en in samenwerking met andere leiders in je organisatie proactieve maatregelen te nemen om die risico's te beperken.

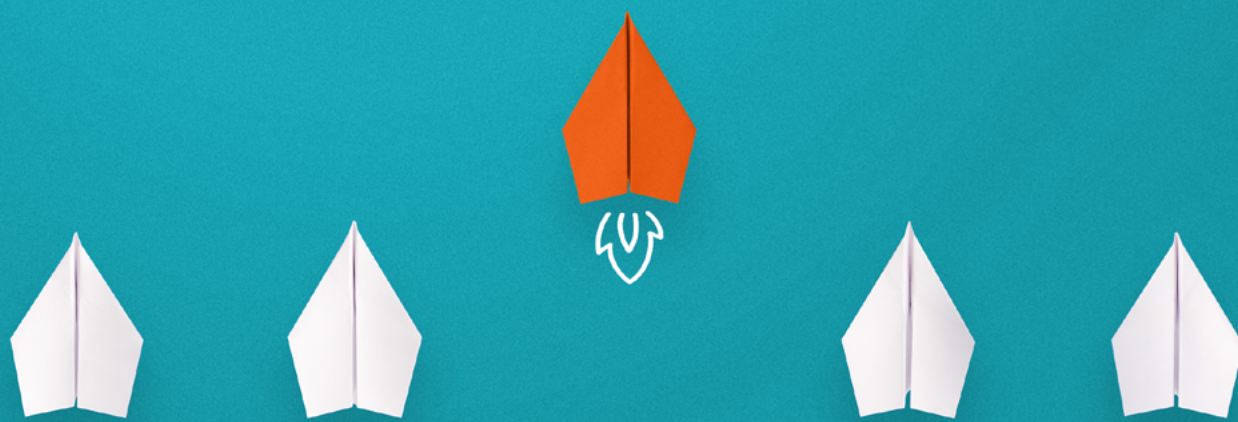
Ik zie het als rol van HR om gesprekken over langetermijnbetrokkenheid van medewerkers met managers te faciliteren. Bijvoorbeeld binnen het prestatie managementproces. Managers zouden deze gesprekken niet één keer per jaar met hun medewerkers moeten voeren, maar doorlopend gedurende het jaar. Hierbij zullen sommige managers misschien meer ondersteuning nodig hebben dan andere.

Naast managementvaardigheden kunnen persoonlijkheidsvoorkeuren en interpersoonlijke behoeften een aanzienlijk verschil maken in hoe die gesprekken kunnen worden gefaciliteerd.

Hiervoor kun je bijvoorbeeld het FIRO®-instrument gebruiken. Als een leidinggevende een lage Vertoonde Affectie heeft en de medewerker heeft een medium of hoge Vertoonde Affectie, dan kan een gesprek dat voldoet aan de interpersoonlijke behoeften van de manager veel korter en minder diepgaand zijn dan het gesprek dat voldoet aan de behoeften van de medewerker.

Als je hier MBTI®-persoonlijkheidsvoorkeuren aan toevoegt, gericht op de mogelijke verschillen in de manier waarop mensen informatie opnemen en beslissingen nemen, kan dit ook een belangrijke rol spelen in het verloop van het gesprek tussen manager en medewerker.

Versillen of overeenkomsten tussen mensen leiden tot verschillende soorten communicatie. Maar deze gesprekken zijn cruciaal om ervoor te zorgen dat de medewerker zich betrokken en gewaardeerd voelt als langdurig lid van de organisatie. En ze moeten regelmatig plaatsvinden voor een grotere kans op succesvolle resultaten.



Talentmanagementinstrumenten: FIRO®, CPI™ en Strong

"Er zijn zoveel delen van ons die vormen wie we zijn", zegt Sherrie Haynie.

"Bij het FIRO-instrument wordt bijvoorbeeld gekeken naar onze interpersoonlijke relaties. We kunnen bijvoorbeeld inzoomen op hoeveel verbinding iemand wil of op hoeveel macht en autoriteit iemand van anderen nodig heeft."

"De CPI 260 is een geweldig instrument voor leiderschap en biedt diepgaande informatie die heel anders is dan de MBTI- of FIRO-instrumenten. Het kan precies aangeven waar de ontwikkelingskansen voor high potentials en leiders liggen. Je kunt kijken naar benchmarkcompetenties, waarvan uit onderzoek is gebleken dat het de vaardigheden en competenties zijn die andere succesvolle leiders hebben laten zien. En je kunt kijken naar de vaardigheden van de leiders in je organisatie in vergelijking met die benchmarks.

"Daarnaast zijn er organisaties (meestal grotere) die een eigen intern loopbaancentrum hebben. Vooral met technologische vooruitgang kunnen er bepaalde functies zijn die zijn geüpdatet, waardoor een medewerker overbodig wordt."

"Sommige organisaties zoals deze gebruiken een instrument voor interesse-inventarisatie, zoals de Strong Interest Inventory, om medewerkers te helpen opnieuw te evalueren wat hun volgende carrièrestap in het bedrijf zou kunnen zijn. De Strong Interest Inventory kan medewerkers vertellen waar een specifieke interesse mogelijk verband kan houden met een functie in de organisatie. Het laat die medewerker zien hoe hij zijn vaardigheden kan inzetten in een ander deel van de organisatie."

"We hebben veel klanten die de Strong Interest Inventory op die manier gebruiken, omdat ze geen waardevolle medewerkers willen verliezen alleen omdat de inhoud van een functie verandert."

De kosten van werknemersbehoud negeren

De kosten voor het vervangen van een medewerker stijgen. De reden hiervan is dat HR-professionals realistischer zijn over de hoeveelheid bedrijfskennis die verloren gaat als een medewerker vertrekt en de aanlooptijd die nodig is om iemand in te werken en productief te maken. Investeren in medewerkers en ze naar een andere werkgever zien gaan en het feit dat het zes maanden kan duren om iemand anders aan te nemen en op te leiden, eist veel van de organisatie. Bovendien kunnen de medewerkers die blijven overwerkt raken als ze het werk van de vertrekkende medewerker moeten overnemen in afwachting van invulling van de vacature.

Als een bedrijf een hoog personeelsverloop heeft, kan dat ook een negatieve impact hebben op goed presterende medewerkers.

Als ze voortdurend collega's zien vertrekken, kunnen ze vraagtekens gaan zetten bij hun eigen betrokkenheid bij de organisatie en wat hen daar houdt.

Bovendien, zoals vermeld in een recent artikel in [Forbes](#), kunnen medewerkers die een bedrijf verlaten meestal uitkijken naar een salarisverhoging van 10% tot 20% bij hun nieuwe werkgever. Dit is nog een reden waarom medewerkers naar andere mogelijkheden kijken en nog een reden waarom het behouden van werknemers zo belangrijk is.

Als we kijken naar de werkelijke investering in medewerkers, is het cijfer van 150% tot 200% van het salaris voor middenkadermedewerkers (tot 400% voor hooggeplaatste of zeer gespecialiseerde medewerkers) niet zo verwonderlijk.

Daarom willen we zeker zijn van een goede match als we mensen binnenhalen. De kosten van slechte matches zijn extreem hoog en na verloop van tijd kan het ervoor zorgen bedrijfsdoelstellingen niet worden behaald. Als het vaak gebeurt, wordt personeelsverloop een ontwrichtend proces. Managers kunnen dan ook niet op het hoogste niveau opereren. Investeren in een medewerker, alleen om die medewerker te zien vertrekken, heeft een emotionele impact op alle betrokkenen.

Het komt erop neer dat het minder kost om medewerkers te behouden dan om ze te vervangen.

Toegegeven, het kan duur lijken om te investeren in behoud zonder dat daar direct opbrengsten tegenover staan. Maar de kosten van het verliezen van je beste medewerkers aan een ander bedrijf zijn altijd hoger.

Medewerkers ontwikkelen, boeien en behouden

Betrokken medewerkers zijn succesvolle medewerkers

"Wat we de afgelopen jaren hebben ontdekt, is dat als mensen succesvol zijn, zich op hun gemak voelen en genieten van wat ze doen, ze meer betrokken zijn als medewerker", zegt Sherrie.

"Medewerkers zullen op het werk meer van zichzelf geven als ze het gevoel hebben dat hun werkgever investeert in hun ontwikkeling. Via enquêtes over medewerkersbetrokkenheid zagen we dat investeren in medewerkers met professionele ontwikkelingsprogramma's met persoonlijkheidsinstrumenten de medewerkersbetrokkenheid uiteindelijk vergroot."

"Dit heeft invloed op behoud. Het blijkt dat zeer betrokken medewerkers eerder geneigd zijn om bij het bedrijf te blijven. Ze voelen dat de organisatie in hen investeert, dus willen ze langer bij de organisatie blijven."

"Iets dat ik graag voor het voetlicht breng als ik met organisaties werk, is het langetermijnvoordeel van investeren in hun mensen. Als leiders naar ons toe komen en zeggen dat ze meer geld willen verdienen, of productiever willen zijn, of meer uit hun medewerkers willen halen, willen we er zeker van zijn dat de leiders begrijpen dat hun medewerkers niet zomaar stipjes op een kaart zijn - het zijn mensen. En als je investeert in de ontwikkeling van je medewerkers kunnen ze wel eens hun hele loopbaan bij de organisatie blijven. Van een investering die je in medewerkers doet, kun je jarenlang de vruchten plukken."



De rol van technologie bij opvolgingsplanning

Opvolgingsplanning is een belangrijk onderdeel van talentmanagement. Het wordt gebruikt om high potentials te identificeren en te ontwikkelen om in de loop van de tijd, op het moment dat het nodig is, belangrijke leidinggevende posities in het bedrijf te vervullen. Veel organisaties erkennen dat dit een cruciaal proces is.

Uit een opvolgingsplanningsenquête van Human Capital Media Advisory Group blijkt dat ongeveer 70% van de ondervraagde organisaties een soort opvolgingsplanningsproces hebben. Toch meldde ongeveer 62% van die organisaties ook dat ze niet genoeg kandidaten hebben om aan hun behoeften te voldoen.

■ De overige 30% van de ondervraagde organisaties heeft geen opvolgingsplan.

Bij The Myers-Briggs Company maakt onze filosofie om talent van binnenuit te laten groeien deel uit van onze opvolgingsplanning. Als 'de mensen die mensen ontwikkelen', maken we gebruik van een keur aan leermogelijkheden, executive coaching, opdrachten om uit de comfortzone te treden, assessments en andere instrumenten.

■ Technologie heeft een positieve invloed gehad op hoe organisaties opvolgingsplanning implementeren en beheren. Het maakt het vooral efficiënter voor grotere organisaties.

Zo bieden verschillende talentmanagementsystemen (TMS'en) geïntegreerde modules om opvolgingsplanning te volgen. HR en hiervoor bevoegde managers kunnen zo het aantal kandidaten op verschillende niveaus bekijken, tezamen met prestaties en andere belangrijke factoren. Ze kunnen de historische prestatiebeoordelingen bekijken en ook hoeveel mensen op welke posities en afdelingen binnen de organisatie zitten, zodat ze kunnen zien waar er hiaten in de talentpijplijn zitten.

Helaas verlaten veel medewerkers hun organisatie, omdat ze het gevoel hebben dat ze niet door kunnen groeien.

Afhankelijk van de aanpak is een deel van de opvolgingsplanning om medewerkers bewust te maken van dat er kansen binnen de organisatie zijn, naarmate het bedrijf evolueert en groeit. Vooral als de organisatie van binnenuit medewerker promoveert (zelfs als er geen formele 'carrièreladder' binnen de organisatie is). Je kunt overwegen om periodiek het aantal medewerkers dat binnen het bedrijf promoveert bekend te maken.

Bij The Myers-Briggs Company publiceren we de volledige bibliotheek met functiebeschrijvingen in ons TMS. Dit stelt medewerkers en managers in staat op elk moment te zien welke andere banen mogelijk beschikbaar zijn en wat de kwalificatievereisten zijn. Dit ondersteunt opvolgingsplanning.

Medewerkers die een volgende stap in hun carrière willen maken, kunnen kijken naar next-level posities, zien wat hiervoor wordt verwacht en zien hoe dit verschilt van hun huidige functie.

Als ze geïnteresseerd zijn in een mogelijke overstap naar een andere afdeling of functie, kunnen ook bekijken welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Slimme medewerkers zullen dit soort informatie gebruiken om stappen te ondernemen om de vaardigheden te verwerven die ze nodig hebben om vooruitgang in hun carrière te blijven boeken.

Door alle functiebeschrijvingen intern te publiceren, kunnen medewerkers hun eigen onderzoek doen en bepalen welke volgende stappen nodig zijn voor hun professionele groei. Zowel als onderdeel van een formeel opvolgingsplanningsproces als voor ontwikkeling in het algemeen. We zien dat deze relatief directe benadering van het publiceren van onze bibliotheek met functiebeschrijvingen een krachtige impact kan hebben als het gaat om opvolgingsplanning en behoud van medewerkers.



OVER THE MYERS-BRIGGS COMPANY

Onze wereld verandert snel. Het is dus zaak om talenten 100% te benutten.
Op het werk, thuis en overal daartussenin.

The Myers-Briggs Company helpt organisaties over de hele wereld om teams te verbeteren, inspirerende leiders te ontwikkelen en de grootste menselijke uitdagingen op te lossen. We stellen mensen in staat de beste versie van zichzelf te zijn door hun begrip van zichzelf en anderen te vergroten.

Als Certified B Corporation® zorgt The Myers-Briggs Company voor een positieve impact.

We staan voor je klaar om jou en je organisatie te helpen slagen.

www.themyersbriggs.com

Ben je er klaar voor om jezelf of jouw team(s) te helpen conflicten beter te beheren?

[Neem vandaag nog contact met ons op.](#)

