

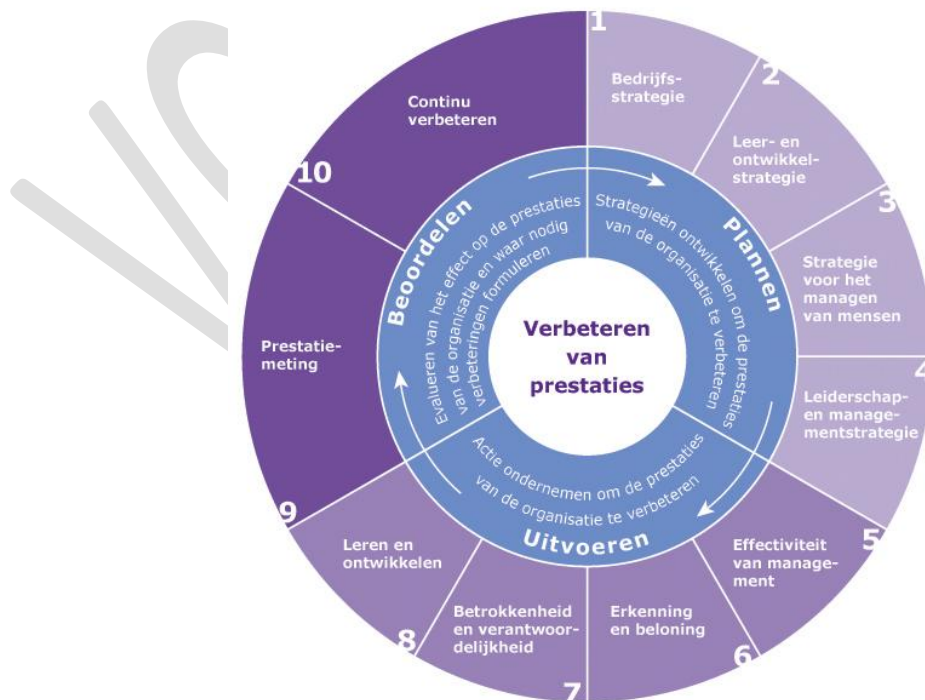
Investors in People Werken met De Standaard

Praktische toelichting op de principes, indicatoren en bewijzen van de Investors in People -Standaard

- **Plannen**
- **Uitvoeren**
- **Beoordelen**

Opbouw van de IiP-Standaard

De principes van de standaard – plannen, uitvoeren, beoordelen – worden onderbouwd door 10 indicatoren voor effectieve bedrijfsvoering die ieder een centraal thema hebben, zoals weergegeven in de onderstaande figuur. Om een Investor in People te worden wordt uw organisatie beoordeeld op alle bewijzen van iedere indicator. Houd er echter rekening mee dat de Standaard een praktische verbetercyclus is. Het doel van werken met IiP is dus niet om een 100% score op alle bewijsvereisten te verkrijgen, maar om het 'wiel van continue verbetering' op gang te brengen en/of sneller te laten draaien. Uw Investors in People adviseur helpt u bij de toepassing en communicatie van het IiP gedachtegoed in uw organisatie. Uw IiP-adviseur voert m.b.v. de indicatoren een 1^e 0-meting uit. Na een planningsperiode komt de IiP-assessor. Uw assessor bepaalt bij het eerste assessment of uw 'niveau van doelgerichte ontwikkeling' voldoende is om de erkenning 'Investor in People' te behalen. Hij zal u daarnaast altijd aangeven waar verbeteringen mogelijk zijn. Daarna is het de taak aan uw organisatie om continu te (blijven) verbeteren. De principes, indicatoren en bewijsvereisten worden verderop uitgebreid behandeld.



IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

Toelichting bij de Standaard; de Indicatoren.

Strategieën ontwikkelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren

1. Een strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie is duidelijk geformuleerd en wordt begrepen.

Bewijs

- A. Topmanagers zorgen ervoor dat de organisatie een duidelijke missie en visie heeft, ondersteund door een strategie voor verbetering van haar prestaties.
- B. Topmanagers zorgen ervoor dat de organisatie een bedrijfsplan heeft met meetbare resultaten.
- C. Topmanagers zorgen voor constructieve verhoudingen met vertegenwoordigende groepen (voor zover aanwezig) en deze groepen worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan.
- D. Managers kunnen beschrijven hoe ze mensen betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan en bij het overeenkomen van teamdoelen en individuele doelen.
- E. Leden van vertegenwoordigende groepen kunnen bevestigen dat topmanagers zorgen voor constructieve verhoudingen met die groepen en dat ze worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan.
- F. Mensen kunnen de doelen van hun team en de organisatie uiteenzetten op een bij hun rol passend niveau en kunnen beschrijven hoe zij behoren bij te dragen aan het ontwikkelen en bereiken van deze doelen.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Succesvolle organisaties hebben een duidelijke organisatiestrategie. Dit betekent dat ze helder zijn over wat ze doen, wat ze van plan zijn en daarmee willen bereiken. Deze informatie wordt met alle medewerkers gedeeld om er zeker van te zijn dat iedereen begrijpt hoe de organisatie probeert haar prestaties te verbeteren en haar visie te realiseren.

Deze indicator toetst of deze duidelijkheid in uw organisatie bestaat en of de medewerkers een gezamenlijk beeld hebben van hoe de organisatie haar resultaten wil verbeteren.

Om dit te bereiken zijn een heldere missie en visie, ondersteund door een strategie voor prestatieverbetering, vereist. Er moet worden aangetoond dat er een organisatieplan is ontwikkeld met steun van representatieve groepen (als die er zijn). Ook moet er voor zijn gezorgd dat individuen de mogelijkheid hebben gehad om hun ideeën bij te dragen. Het plan moet specificeren wat de organisatiedoelen zijn en welke acties zijn gepland om die doelen te realiseren.

Met betrekking tot het organisatieplan, is het noodzakelijk medewerkers te betrekken bij het vaststellen van teamdoelen en individuele doelen die bijdragen aan het behalen van de algemene organisatiedoelen. Een adviseur/assessor zal medewerkers vragen of ze uit kunnen leggen hoe zij geacht worden persoonlijk bij te dragen aan de ontwikkeling en realisering van het organisatieplan.

Strategieën ontwikkelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren

2. Leren en ontwikkelen wordt bewust gepland om de organisatiedoelen te bereiken.

Bewijs

- A. Topmanagers kunnen uiteenzetten wat de leer- en ontwikkelbehoeften van de organisatie zijn, welke plannen en middelen er zijn om daaraan te voldoen, hoe

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

deze zijn gekoppeld aan het bereiken van specifieke doelen en hoe het effect wordt geëvalueerd.

B. Managers kunnen uiteenzetten wat de leer- en ontwikkelbehoeften van het team zijn, welke activiteiten zijn gepland om daarin te voorzien, hoe deze zijn gekoppeld aan het bereiken van specifieke teamdoelen en hoe het effect wordt geëvalueerd.

C. Mensen kunnen beschrijven hoe ze worden betrokken bij het identificeren van hun leer- en ontwikkelbehoeften en welke activiteiten zijn gepland om hierin te voorzien.

D. Mensen kunnen uiteenzetten wat ze met hun leer- en ontwikkelactiviteiten moeten bereiken voor zichzelf, hun team en de organisatie.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Een organisatiestrategie alleen is geen garantie voor succes. Mensen moeten het waar maken en dus is het van cruciaal belang dat een organisatie ervoor zorgt dat de mensen over de competenties beschikken om de strategie uit te voeren. Dit betekent planning van leer- en ontwikkelactiviteiten die mensen in staat stellen om de organisatiedoelen te behalen. Alleen op die manier kunnen organisaties maximaal rendement halen uit hun investering in mensen.

Deze indicator meet hoe goed de organisatie de leer- en ontwikkelactiviteiten plant die noodzakelijk zijn om mensen in staat te stellen de organisatiedoelen te behalen.

Om aan deze indicator te voldoen, is het noodzakelijk dat het topmanagement een duidelijk beeld heeft van de leer- en ontwikkelbehoeften van de organisatie en dat er plannen en middelen beschikbaar zijn om aan deze behoeften tegemoet te komen. Een adviseur/assessor zal het topmanagement vragen te laten zien hoe leer- en ontwikkelactiviteiten bijdragen aan het realiseren van organisatiedoelen en hoe het effect wordt gemeten. Dezelfde aanpak wordt gevolgd op het niveau van teams en individuen, zodat alle leer- en ontwikkelactiviteiten zijn gericht op het ondersteunen van mensen om een bijdrage te leveren aan het behalen van de organisatiedoelen.

Medewerkers moeten direct of door vertegenwoordigend overleg (als dat er is), betrokken zijn bij dit planningsproces.

Om aan deze indicator te voldoen moeten medewerkers kunnen uitleggen hoe hun ontwikkeling bijdraagt aan hun eigen prestaties en het realiseren van team- en organisatiedoelen.

[Strategieën ontwikkelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren](#)

3. Strategieën voor het managen van mensen zijn er op gericht om gelijke kansen te stimuleren in de ontwikkeling van de mensen in de organisatie.

Bewijs

A. Topmanagers kunnen strategieën beschrijven die zij toepassen voor het scheppen van een omgeving waarin iedereen wordt aangemoedigd om ideeën aan te dragen om eigen en andermans prestaties te verbeteren.

B. Topmanagers erkennen de verschillende behoeften van mensen en kunnen strategieën beschrijven die zij toepassen om ervoor te zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen, ter verbetering van hun prestaties.

C. Managers erkennen de verschillende behoeften van mensen en kunnen beschrijven hoe zij ervoor zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen ter verbetering van hun prestaties.

D. Mensen vertrouwen erop dat managers oprecht betrokken zijn om ervoor te zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen ter verbetering van hun prestaties.

E. Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd om ideeën aan te dragen om hun eigen en andermans prestaties te verbeteren.

Wat dit in de praktijk inhoudt

'Investor in People' werkgevers creëren een werkomgeving waarin iedereen zich in staat gesteld voelt een bijdrage te leveren en de mogelijkheid heeft om te leren en zich te ontwikkelen om beter te presteren.

Voor elke organisatie geldt dat dit een goede manier van werken is omdat het verbeteren van prestaties van medewerkers op individueel en teamniveau leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie als geheel.

Deze indicator toetst of de organisatie een zodanige werkomgeving heeft gecreëerd, dat medewerkers worden aangemoedigd ideeën aan te dragen om hun eigen en andermans prestaties te verbeteren en waarin iedereen de ondersteuning en leer- en ontwikkelmogelijkheden krijgt die hij nodig heeft om zijn prestaties te verbeteren.

Om aan de indicator te voldoen, moet het topmanagement aan de adviseur/assessor kunnen laten zien, dat er een cultuur van continue verbetering is gecreëerd, waarin medewerkers hun ideeën over verbetering met elkaar delen, waarin hun persoonlijke behoeften worden erkend en toereikende en eerlijke mogelijkheden voor leren en ontwikkelen worden geboden, om tot betere prestaties te komen.

Managers moeten zich daadwerkelijk betrokken voelen bij de verwezenlijking hiervan en gelijke kansen verzekeren voor mensen op leren en ontwikkelen, in lijn met wat de organisatie van hen verlangt. De adviseur/assessor zal aan de medewerkers vragen of zij geloven in deze betrokkenheid en of ze kunnen beschrijven hoe ze zijn aangemoedigd om ideeën aan te dragen om hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren.

Strategieën ontwikkelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren

4. De competenties waarover managers moeten beschikken om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen zijn duidelijk geformuleerd en begrepen.

Bewijs

A. Topmanagers kunnen beschrijven welke kennis, vaardigheden en gedragingen nodig zijn voor managers om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen en welke plannen zij toepassen om ervoor te zorgen dat managers over deze competenties beschikken.

B. Managers kunnen beschrijven welke kennis, vaardigheden en gedragingen zij nodig hebben om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen.

C. Mensen kunnen beschrijven wat hun manager behoort te doen om hen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Effectief management is cruciaal voor elke organisatie die haar doelen wil bereiken en prestaties wil verbeteren. Maar om effectief te kunnen zijn moeten managers eerst begrijpen wat er van hen wordt verlangd.

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

Deze indicator toetst of binnen de organisatie duidelijkheid is over de manier waarop van managers wordt verwacht dat zij moeten leiden, managen en mensen ontwikkelen en of de organisatie plannen heeft uitgewerkt om hen van deze competenties te voorzien. Om hieraan te voldoen, verwacht een adviseur/assessor dat het topmanagement duidelijk heeft gedefinieerd welke kennis, vaardigheden en gedragingen managers dienen te bezitten en te laten zien bij het leiden, managen en ontwikkelen van mensen om de doelen te behalen en de gewenste cultuur te scheppen. Het topmanagement moet ook plannen hebben ontwikkeld om ervoor te zorgen dat managers deze competenties verwerven.

Een adviseur/assessor zal aan managers vragen of zij de vereiste competenties begrijpen en of zij kunnen beschrijven wat er van hen wordt verlangd. Om te kunnen weten wat zij mogen verlangen van hun manager, moeten ook medewerkers begrijpen wat de organisatie verlangt van haar managers ten aanzien van de wijze waarop zij moeten leiden, managen en mensen ontwikkelen. Daarom zal een adviseur/assessor tijdens een assessment aan medewerkers vragen of zij weten wat er wordt vereist van hun managers.

[Actie ondernemen om de prestaties van de organisatie te verbeteren](#)

5. Managers zijn effectief in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen.

Bewijs

- A. Managers kunnen uitleggen hoe zij effectief zijn in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen.
- B. Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij mensen, regelmatig en tijdig, opbouwende feedback geven op hun prestaties.
- C. Mensen kunnen uitleggen hoe hun managers hen effectief leiden, managen en ontwikkelen.
- D. Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij, regelmatig en tijdig, opbouwende feedback krijgen op hun prestaties.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Managers spelen duidelijk een cruciale rol in het helpen van medewerkers om hun bijdrage aan de organisatie te maximaliseren. Dit betekent dat zij effectief moeten zijn in de manier waarop zij leiden, managen en hun mensen ontwikkelen.

Deze indicator toetst of managers de rol vervullen die van hen wordt verwacht en of zij de door de organisatie vereiste competenties in de praktijk brengen. Om hieraan te voldoen moeten managers hun teams leiden, managen en ontwikkelen in lijn met de gedefinieerde competenties. Dit houdt ondermeer in dat zij mensen, tijdig en regelmatig, constructieve feedback geven op hun prestaties zodat zij hun bijdrage aan de organisatie kunnen maximaliseren.

Tijdens een assessment zal de adviseur/assessor aan medewerkers vragen of zij uit kunnen leggen hoe effectief managers zijn in het ondersteunen en geven van feedback om hun prestaties te versterken of verbeteren.

[Actie ondernemen om de prestaties van de organisatie te verbeteren](#)

6. De bijdrage van mensen aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.

Bewijs

- A. Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij individuele bijdragen van mensen aan de organisatie erkennen en waarderen.

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

- B. Mensen kunnen beschrijven hoe zij bijdragen aan de organisatie en geloven dat zij een positief verschil maken in haar prestaties.
- C. Mensen kunnen beschrijven hoe hun bijdrage aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Het succes van een organisatie hangt grotendeels af van de tijd, moeite en ideeën die medewerkers steken in het helpen behalen van de doelstellingen.

Om die inspanning te doen, moeten medewerkers voelen dat wat zij doen verschil uitmaakt en dat dit wordt gewaardeerd door hun manager. Deze indicator toetst hoe effectief managers de bijdragen van medewerkers aan de organisatie erkennen en waarderen.

Om hieraan te voldoen, zal de adviseur/assessor op zoek gaan naar bewijs voor een cultuur waarin individuele prestaties worden gemeten, waardoor managers de mogelijkheid hebben om de bijdragen die medewerkers hebben geleverd te begrijpen. Daarnaast moet er bewijs zijn dat managers aan hun medewerkers laten weten hoezeer zij hun bijdrage aan de organisatie waarderen.

Een adviseur/assessor zal medewerkers vragen of ze begrijpen hoe zij bijdragen aan de organisatie, waarin hun bijdrage positief verschil bewerkstelligt in de prestaties van de organisatie en of ze zich erkend en gewaardeerd voelen voor dit verschil. Om aan deze indicator te voldoen, moeten medewerkers praktische voorbeelden kunnen geven van hun bijdragen en van de wijze waarop managers van hun waardering voor deze bijdragen blijk hebben gegeven.

[Actie ondernemen om de prestaties van de organisatie te verbeteren](#)

7. Mensen worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen door hen te betrekken in besluitvorming.

Bewijs

A. Managers kunnen beschrijven hoe zij een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid stimuleren door mensen aan te moedigen deel te nemen in besluitvorming, zowel individueel als via vertegenwoordigende groepen (voor zover aanwezig).

B. Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om deel te nemen aan besluitvorming die van invloed is op de prestaties van individuen, teams en de organisatie, op een bij hun rol passend niveau.

C. Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, teams en organisatie, op een bij hun rol passend niveau.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Een algemeen kenmerk van goed presterende organisaties is dat zij effectief zijn in het creëren van medewerkerbetrokkenheid en –verantwoordelijkheid, waardoor mensen een grotere rol kunnen spelen in besluitvorming.

Deze indicator toetst of mensen worden aangemoedigd om deel te nemen aan besluitvorming en eigen verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, teams en organisatie.

Om hieraan te voldoen, moeten managers aan de adviseur/assessor uit kunnen leggen hoe zij mensen aanmoedigen om deel te nemen aan het besluitvormingsproces, op individuele basis dan wel via vertegenwoordigende groepen. Zij moeten ook laten zien

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

hoe ze mensen aanmoedigen om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor genomen besluiten.

Als resultaat van deze benadering verwacht de adviseur/assessor dat mensen in staat zijn te beschrijven hoe zij zijn betrokken in besluitvorming op een bij hun rol passend niveau en hoe zij zijn aangemoedigd om eigen verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van de organisatie.

[Actie ondernemen om de prestaties van de organisatie te verbeteren](#)

8. Mensen leren en ontwikkelen op effectieve wijze.

Bewijs

- A. Managers kunnen beschrijven hoe zij ervoor zorgen dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van mensen wordt voorzien.
- B. Mensen kunnen beschrijven hoe in hun leer- en ontwikkelbehoeften is voorzien, wat zij hebben geleerd en hoe ze dat hebben toegepast in hun rol.
- C. Mensen die nieuw zijn in de organisatie en mensen die een nieuwe rol hebben gekregen, kunnen beschrijven hoe hun inwerkprogramma hen heeft geholpen om effectief te presteren.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Alleen wanneer medewerkers effectief leren en ontwikkelen kan een organisatie echt effectief leren en ontwikkelen. Dit betekent dat ervoor moet worden gezorgd dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van medewerkers wordt voorzien en dat zij de mogelijkheid krijgen om hun nieuwe kennis of vaardigheden toe te passen in hun functie. Denk hierbij ook aan basisvaardigheden.

Deze indicator toetst hoe effectief managers de leer- en ontwikkelplannen van de organisatie implementeren en of dit voorziet in de behoeften van mensen, zodat zij effectief kunnen presteren en bijdragen aan het succes van de organisatie.

Om hieraan te voldoen, moeten managers aantonen dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van mensen wordt voorzien door passende activiteiten, zodat zij in staat worden gesteld om te doen wat er van hen wordt verwacht.

Dit geldt zowel voor mensen die nieuw in de organisatie zijn gekomen, als voor degenen die een andere functie hebben gekregen of die zich ontwikkelen in hun huidige functie. Een adviseur/assessor zal op zoek gaan naar bewijs dat mensen die aan leer- en ontwikkelactiviteiten meedoen, kunnen beschrijven wat ze leren en hoe dit hen helpt in het uitoefenen van hun functie.

[Evalueren van het effect op de prestaties van de organisatie](#)

9. Investing in mensen verbetert de prestaties van de organisatie.

Bewijs

- A. Topmanagers kunnen de totale investering van de organisatie in tijd, geld en middelen voor leren en ontwikkelen beschrijven.
- B. Topmanagers kunnen uitleggen, waar wenselijk in meetbare termen, hoe leren en ontwikkelen de prestaties van de organisatie hebben verbeterd.
- C. Topmanagers kunnen beschrijven hoe de evaluatie van hun investering in mensen wordt gebruikt om hun strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie te ontwikkelen.
- D. Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van hun team en de organisatie hebben verbeterd.
- E. Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van henzelf, hun team en de organisatie hebben verbeterd.

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu

Wat dit in de praktijk inhoudt

Elke bedrijfsmatige investering moet rendement opleveren. Dat geldt ook voor investeren in mensen. Het uiteindelijke doel van effectief managen en ontwikkelen van mensen is om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Organisaties moeten dit rendement kunnen beoordelen.

Deze indicator meet of uw investering in mensen de moeite waard is geweest en of de mensen in de organisatie het effect hiervan inzien op de geleverde prestaties.

Om hieraan te voldoen, wil een adviseur/assessor zien hoe het topmanagement de totale investering in leren en ontwikkelen bepaalt, beoordeelt en verbindt met tot stand gebrachte prestatieverbeteringen.

Als resultaat van deze evaluatieactiviteit, moet het topmanagement in staat zijn om uit te leggen en te kwantificeren, niet alleen hoe leren en ontwikkelen van de medewerkers de prestaties heeft verbeterd op alle niveaus, maar ook hoe dit effect heeft op toekomstige strategieën. Op individueel niveau zal een adviseur/assessor aan mensen vragen of ze het effect uit kunnen leggen dat hun leren en ontwikkelen heeft gehad op hun eigen presteren en dat van hun team en de organisatie.

[Evalueren van het effect op de prestaties van de organisatie](#)

10. Er worden voortdurend verbeteringen aangebracht in de manier waarop mensen worden gemanaged en ontwikkeld.

Bewijs

A. Topmanagers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop de evaluatie van hun investering in mensen heeft geleid tot verbeteringen in de organisatiestrategie voor het managen en ontwikkelen van mensen.

B. Managers kunnen voorbeelden geven van verbeteringen die ze hebben doorgevoerd in de manier waarop zij mensen managen en ontwikkelen.

C. Mensen kunnen voorbeelden geven van verbeteringen die zijn doorgevoerd in de manier waarop de organisatie mensen managet en ontwikkelt.

Wat dit in de praktijk inhoudt

Een cultuur van permanente verbetering is de kern van succesvolle organisaties. Omdat mensen het grootste verschil maken tussen succes en falen, is het vooral belangrijk om continu verbeteringen aan te brengen in de wijze waarop een organisatie haar mensen managet en ontwikkelt.

Deze indicator toetst hoe goed de organisatie blijft leren en de benadering van managen en ontwikkelen van mensen blijft verbeteren om de prestaties te verbeteren.

Om hieraan te voldoen, moet het topmanagement een adviseur/assessor aan kunnen tonen dat de uitkomsten van de evaluatie van de investering in mensen worden gebruikt om voortdurend verbeteringen aan te brengen in de wijze waarop mensen worden gemanaged en ontwikkeld.

Als resultaat van deze benadering, moeten managers aan de adviseur/assessor uit kunnen leggen hoe zij hun werkwijze hebben aangepast en verbeteringen hebben aangebracht in de wijze waarop zij mensen managen en ontwikkelen.

Deze verbeteringen moeten worden bevestigd door de medewerkers.

Begrippenlijst

Bedrijfsplan

Dit is een plan waarin de bedrijfsdoelen staan beschreven. Dit plan wordt ook wel genoemd: organisatieplan, strategisch plan, ontwikkelplan of verbeterplan.

Bijdrage

Dit zijn de ideeën, tijd en inspanningen die mensen investeren in een organisatie om haar te helpen haar doelen te behalen.

Competenties

Dit zijn de kennis, vaardigheden en gedragingen die nodig zijn voor de leiders en managers in de organisatie.

Constructieve verhoudingen

Dit verwijst naar positieve werkverhoudingen tussen managers en vertegenwoordigende groepen.

Doelen

Dit zijn de resultaten waarop de organisatie zich richt om haar visie te verwezenlijken. Om te kunnen weten of doelen zijn bereikt moeten ze specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn. Specifiek betekent exact vaststellen wat moet worden behaald. Meetbaar betekent weten hoeveel er is bereikt (bijvoorbeeld 5% omhoog, €100 meer of 5 mensen meer). Tijdgebonden betekent een tijdstip bepalen waarop de doelen moeten zijn bereikt (bijvoorbeeld aan het eind van het kwartaal of binnen een jaar).

Eerlijk

Dit betekent dat er beslissingen worden genomen op grond van behoefte, ongeacht leeftijd, geslacht, ras, lichamelijke beperking, seksuele geaardheid, werkpatroon of maatschappelijke achtergrond.

Effect

Dit slaat op de bereikte resultaten en de invloed die dit heeft gehad op prestaties.

Eigenaarschap

Dit betekent dat mensen een grotere rol spelen in het succes van de organisatie en bereid zijn om zich eigenaar te voelen van een besluit en verantwoordelijk te zijn voor het resultaat.

Evaluatie

Dit betekent beoordeling van de resultaten van leer- en ontwikkelactiviteiten en vaststellen of deze hebben geleid tot het behalen van de gestelde doelen en hoe dit effect heeft gehad op prestaties.

Gelijk

Dit betekent erkenning dat, terwijl mensen verschillend zijn en als individu moeten worden behandeld, iedereen hetzelfde is in de betekenis van een gelijke waarde bezitten, gelijke rechten hebben als mens en de behoefte hebben om behandeld te worden met waardigheid en respect. In relatie tot de kansen om te leren en te ontwikkelen betekent gelijkheid: voorkomen en bestrijden van discriminatie vanwege iemands ras, geslacht, handicap, seksuele voorkeur, religie of geloof, leeftijd, burgerlijke staat, of andere persoonlijke kenmerken. Het zorgt ervoor dat alle groepen gepaste en eerlijke toegang hebben tot leer- en ontwikkelmogelijkheden.

Leden van vertegenwoordigende groepen

Dit verwijst naar mensen die optreden als officiële vertegenwoordigers van zulke groepen in plaats van gewone leden.

Leren en ontwikkelen

Dit is iedere activiteit die vaardigheden, kennis of houding ontwikkelt. Activiteiten kunnen uiteenlopen van formele, externe of interne, cursussen of opleidingen tot informele opleiding en begeleiding op de werkplek.

Manager

Iedereen die verantwoordelijk is voor het managen of ontwikkelen van mensen, inclusief topmanagers.

Meetbare termen

Dit gaat om meetbaarheid in termen van bereikte resultaten door leer- en ontwikkelactiviteiten.

Mensen

Dit is iedereen die de organisatie helpt bij het bereiken van haar doelen – in welke rol dan ook – inclusief parttime medewerkers, vrijwilligers en mensen op contractbasis. Als een indicator verwijst naar mensen, betekent dit iedereen in de organisatie (inclusief managers en topmanagers). Dit betekent niet dat iedereen positief bewijs moet aanleveren om aan de indicator te voldoen. Het is aan de adviseur/assessor om, op basis van verzameld bewijs, te beslissen wat acceptabel is.

Missie

Dit beschrijft waarom een organisatie bestaat en wat haar activiteiten zijn. Dit kan worden uitgedrukt in een missieverklaring.

Organisatie

Dit is de eenheid die met de Investors in People Standaard werkt. Het kan profit of non-profit zijn, een liefdadigheidsinstelling, een dochteronderneming of een zelfstandig bedrijfsonderdeel.

Opbouwende feedback

Dit is informatie die aan individuen wordt verstrekt die het hen mogelijk maakt om te begrijpen wat hun bijzondere sterkten zijn en welke gebieden voor verbetering vatbaar zijn, in relatie tot hun prestaties.

Raadplegen

Dit betekent dat managers en vertegenwoordigende groepen regelmatig samen de onderwerpen van gemeenschappelijk belang doornemen, zodat er rekening kan worden gehouden met de meningen van medewerkers bij besluitvorming die waarschijnlijk van invloed is op hun belangen.

Regelmatig

Dit betekent minstens één keer per jaar, maar het zou vaker kunnen. Het is aan de organisatie om te bepalen wat wenselijk is.

Rol

Dit is het gedrag of de functie van een individu binnen een organisatie.

Strategie

Dit is de manier waarop een organisatie tracht haar visie te bereiken.

Team

Dit is een kleine of grote groep mensen die samen aan gemeenschappelijke doelen werken – bijvoorbeeld een projectteam, een filiaal of een afdeling. In kleine organisaties kan een team de hele organisatie zijn. Dit betekent dat waar een bewijsvereiste verwijst naar een team, dit de hele organisatie inhoudt als er geen kleinere teams zijn.

Topmanagers

Dit zijn de hoogstgeplaatste mensen in de organisatie die worden geacht verantwoordelijk te zijn voor het ontwikkelen van strategieën en het goedkeuren van belangrijke investeringen. Dit kunnen de eigenaars zijn, de raad van bestuur, vennoten of hooggeplaatste leidinggevenden.

Vertegenwoordigende groepen

Dit zijn groepen zoals ondernemingsraden, medezeggenschapsraden, personeelsvertegenwoordigingen, vakbonden, personeelsverenigingen en maatschapraden.

Visie

Dit beschrijft waar een organisatie wil staan in de toekomst en wat zij wil dat haar mensen en klanten daarover zeggen.

Deze informatie wordt u aangeboden door *Advancement Associates* Organisatie Ontwikkelaars, een samenwerkingsverband van zelfstandig gevestigde coaches, counselors universitair docenten en 'erkend Investors in People adviseur'

The Respect you give is the respect you receive.

✉ willem@willemscheepers.eu ☎ 073 513 42 31 📍 Vivaldistraat 8, 5481 LW Schijndel.

IiP Weblog: <http://investorsinpeople.spaces.live.com/>
www.willemscheepers.eu