

INVESTORS IN PEOPLE

**Mezinárodní standard
pro rozvoj lidí i organizací**



Ing. Zdeněk Michálek, poradce IIP

INVESTORS IN PEOPLE

je jediný mezinárodní standard
pro měření a rozvoj lidských zdrojů
ve firmách a organizacích,
který je využíván v 75 státech světa.

Je to nástroj ke zvyšování výkonnosti a
konkurenceschopnosti organizací,
prostřednictvím investic do lidí.

Historie IIP

- 1990 – vznik a vývoj standardu IIP ve VB na základě spolupráce :
 - vládních organizací
 - vedoucích podniků
 - odborů
- 1991 – rozjezd IIP
- 2006 – 30 tis. organizací certifikováno ve VB
(více než 40% veškeré pracovní populace VB)
- 2016 - 6. verze standardu



Původní cíl: zlepšení konkurenční pozice VB na světových trzích

Principy standardu IIP

PLÁNOVÁNÍ

Rozvoj strategií
vedoucích ke
zlepšení výkonu
organizace

AKTIVITA

Vytvoření aktivity,
která povede ke zvýšení
výkonu organizace

PŘEZKOUMÁNÍ

Měření vlivu na
výkon organizace



10 ukazatelů – standardu IIP

Vytváření strategií pro zvýšení výkonu organizace

- 1 **Strategie** pro zlepšování výkonu organizace je jasně **definována a všemi pochopena**
- 2 **Vzdělávání a** rozvoj se plánují tak, **aby bylo dosaženo cílů** organizace
- 3 Strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly **rovnost možností v rozvoji** pracovníků
- 4 **Schopnosti**, které manažeři potřebují **pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků** jsou jasně definované a všeobecně chápáné

Kroky podnikané s cílem zlepšit výkon organizace

- 5 Manažeři **efektivně vedou, řídí a rozvíjejí** pracovníky
- 6 **Přínos** pracovníků pro společnost **je uznáván a oceňován**
- 7 **Pracovníci** jsou podporováni v tom, aby převzali spoluúčast a **zapojili se do rozhodovacího procesu**
- 8 Pracovníci se **efektivně vzdělávají a rozvíjejí**

Hodnocení vlivu na výkon organizace

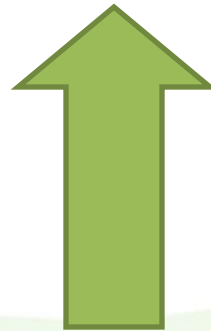
- 9 **Měříme jak investice** do pracovníků **zvyšují výkon** organizace
- 10 **Neustále se zlepšují** způsoby, **jakými jsou pracovníci vedeni** a rozvíjeni

Model Investors in People



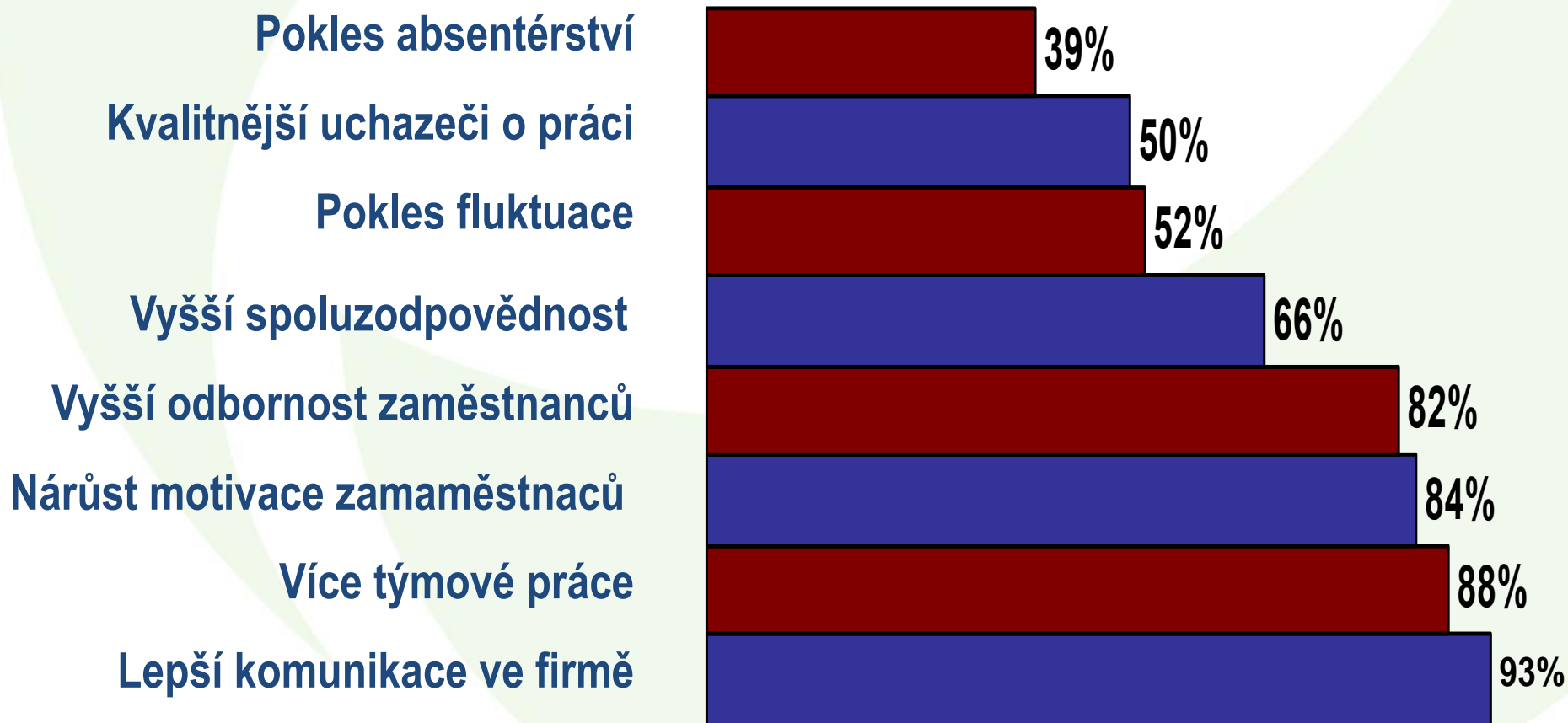
K čemu slouží standard IIP?

Zlepšení výkonu organizace



Zlepšení osobního výkonu

ZLEPŠENÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ



VLIV IIP NA VÝKONNOST ORGANIZACE



Zdroj: A. Rajan, K. Chappie, P. Eupen: Building Capability for the 21st Century



Investors in People v ČR

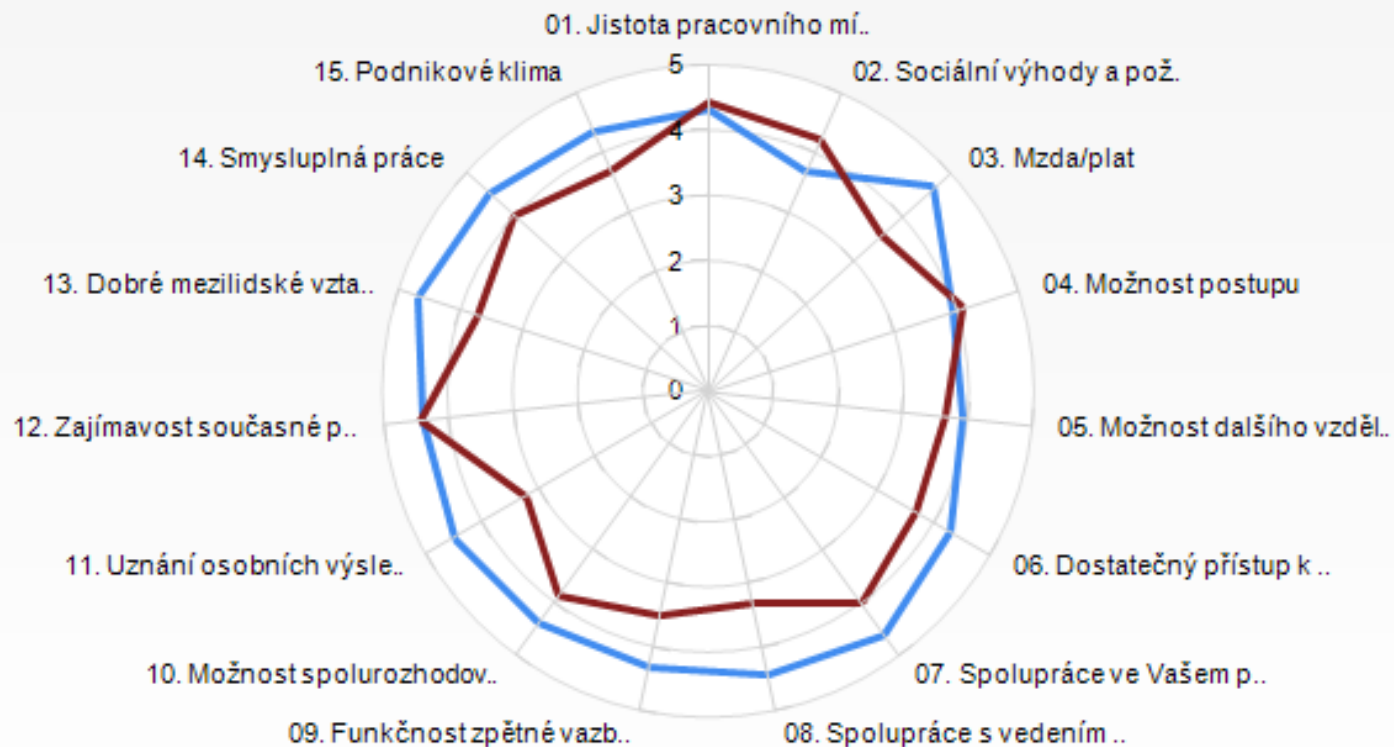
- Pilotní program pro 10 malých a středních firem organizovaný agenturou Czechinvest 2004-2006
- Projekt Czechinvestu se 40 firmami zapojenými do zavádění IIP 2006 - 2008
- 9 vyškolených poradců IIP a 3 auditoři, nyní 3 a 2
- HMP implementace IIP u 15 podniků 4 úřadů
- Možnost podpory implementace ze Strukturálních fondů EU

JAK POSTUPUJEME PŘI ZAVÁDĚNÍ

aneb, naše osvědčené praktiky

Měření motivace

Motivy k práci - porovnání důležitosti a spokojenosti s plněním (management)



■ Důležitost
 ■ Plnění

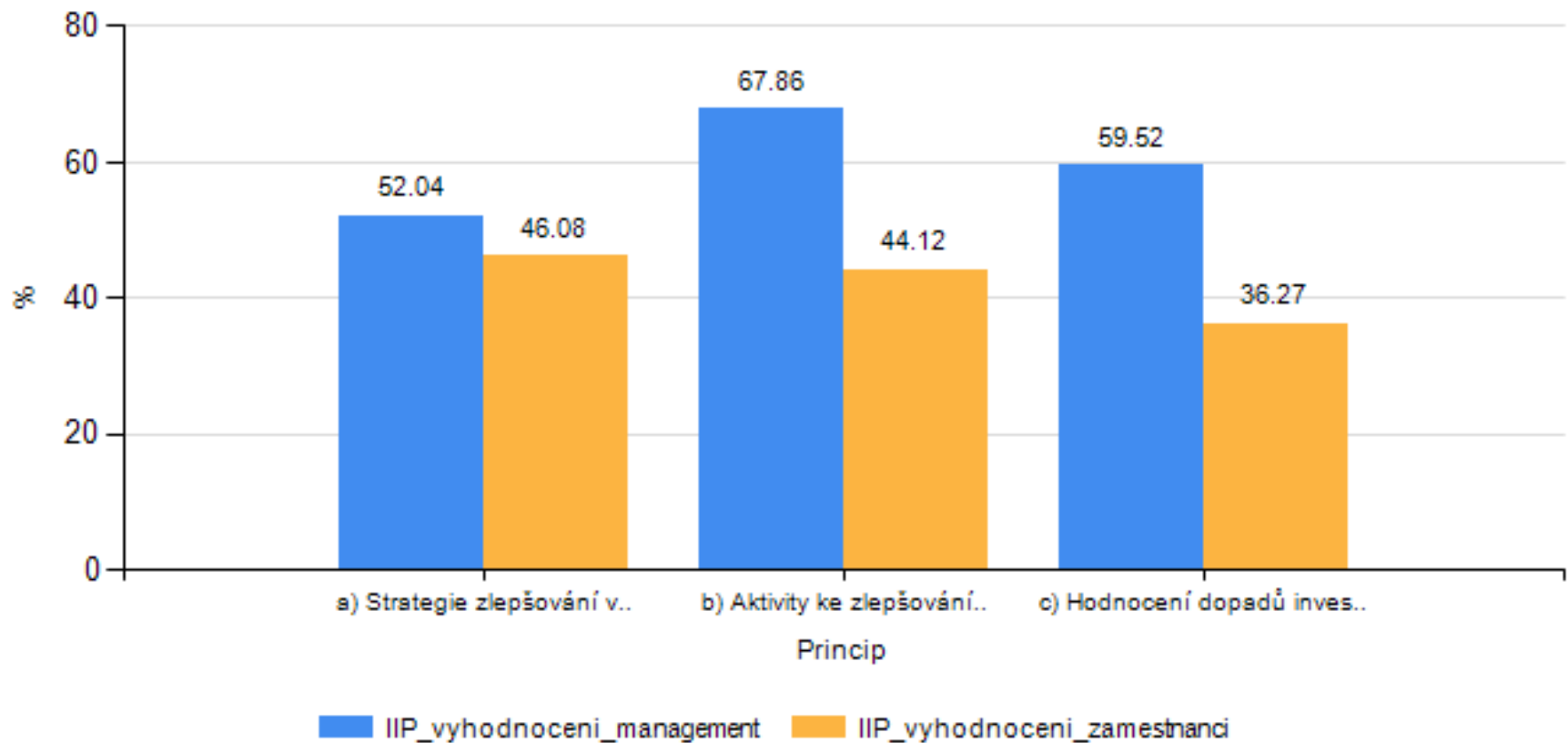
Měření motivace

Motivy k práci - porovnání důležitosti a spokojenosti s plněním (zaměstnanci)



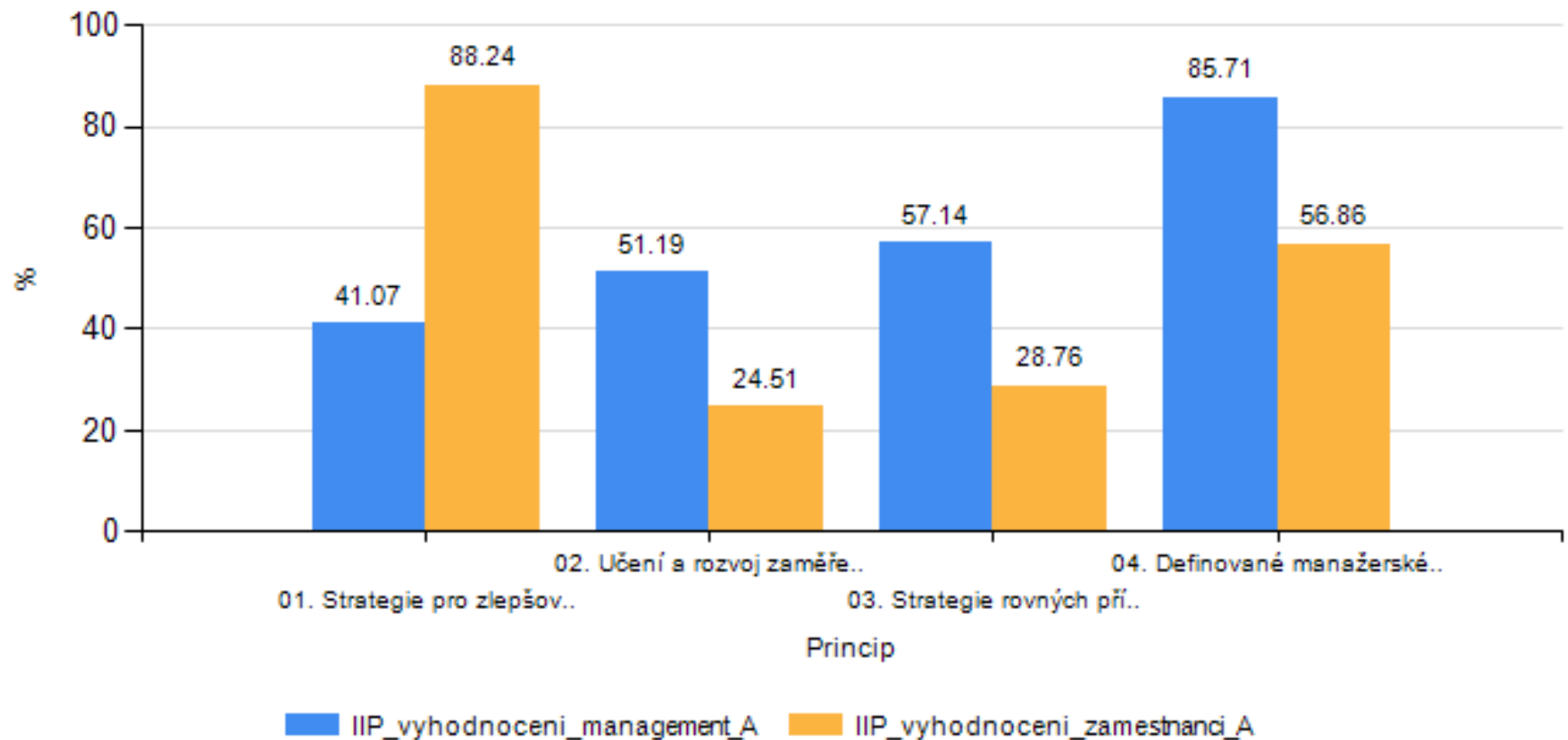
Plnění ukazatelů IIP

IIP - souhrnné vyhodnocení principů IIP - zaměstnanci vs management



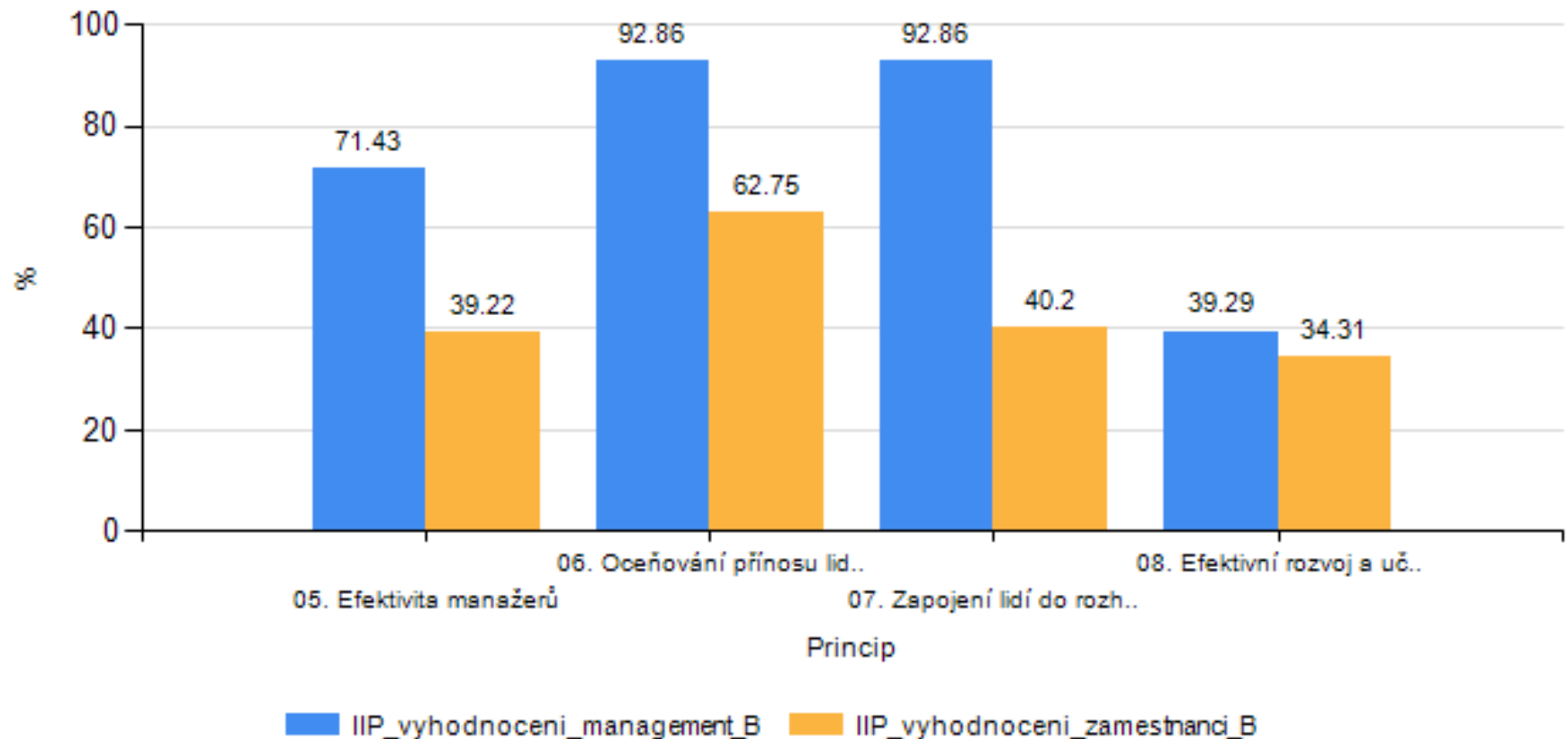
Plnění ukazatelů IIP

IIP - Strategie zlepšování výkonu - zaměstnanci vs management



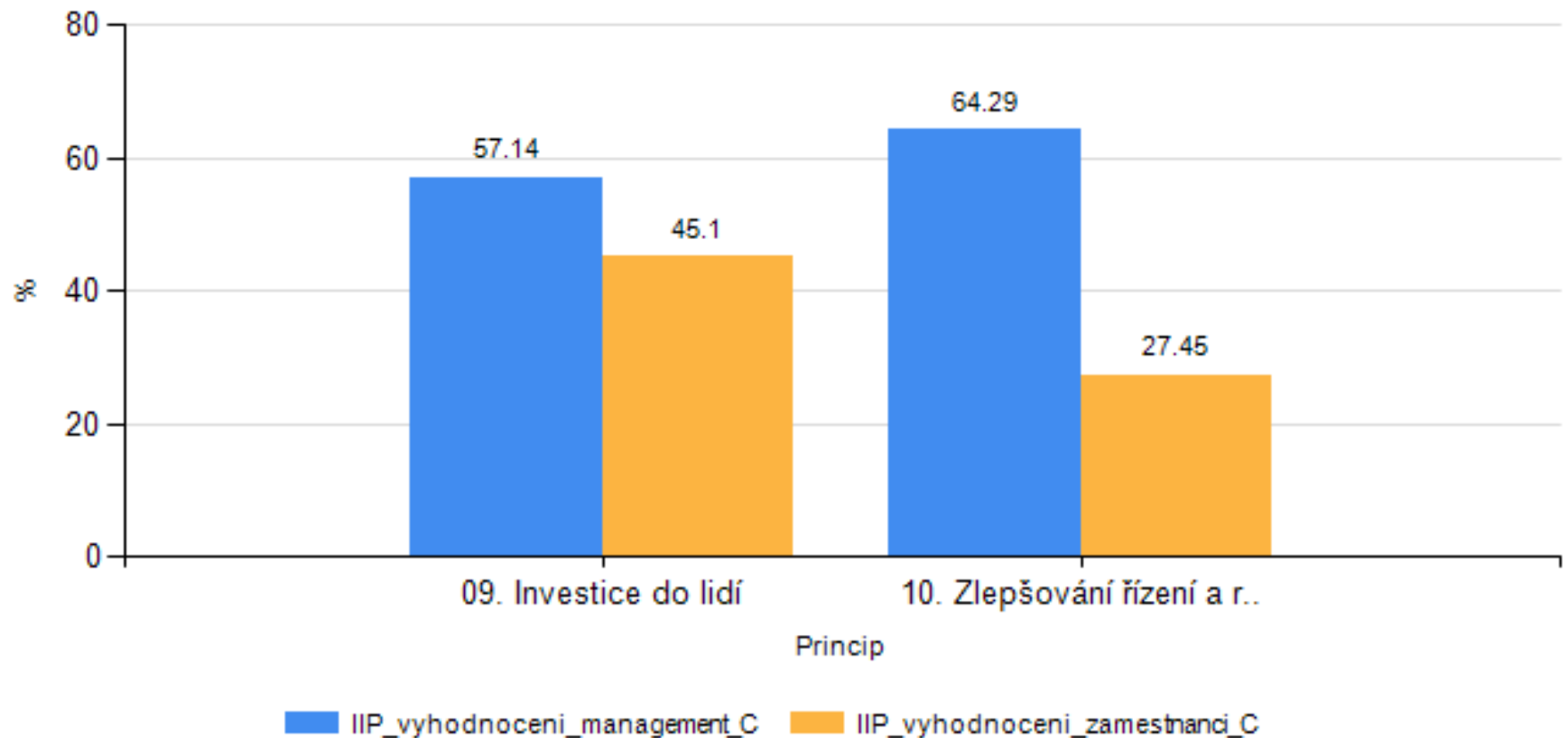
Plnění ukazatelů IIP

IIP - Aktivita ke zlepšování výkonu - zaměstnanci vs management



Plnění ukazatelů IIP

IIP - Hodnocení dopadu investic do lidí - zaměstnanci vs management



Osobní pohovory

- Za účelem potvrzení celkových výsledků z dotazníkového šetření
- Hledání rezerv a zlepšování konkrétních věcí
- Výběr lidí do týmu IIP



Celkové zhodnocení

Ukazatel	Dobré důkazy	Nějaké důkazy	Málo důkazů	Žádné důkazy
1. Strategie	*			
2. Plánování vzdělávání		*		
3. Rovné příležitosti			*	
4. Definované man. kompetence		*		
5. Efektivita vedení		*		
6. Oceňování přínosu			*	
7. Přebírání spoluúčasti			*	
8. Efektivní vzdělávání		*		
9. Měření investic do vzdělávání			*	
10. Neustále zlepšování		*		

Ukázka - základní doporučení

1. Uskutečnit opakované, **proaktivní seznámení všech zaměstnanců s novou strategií** společnosti.
2. **Vytvořit systém komunikace** společnosti, včetně stanovení rámcových termínů, formy a odpovědností za předávání informací zaměstnancům.
3. **Zdokonalit systém hodnocení zaměstnanců** s vazbou na osobní rozvoj a dosahování cílů společnosti, včetně zavedení hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií a SW podpory.
4. **Zkvalitnit systém plánování a realizace vzdělávání**, návazně na výsledky hodnocení zaměstnanců a cíle společnosti.
5. Zaměřit vzdělávání intenzivněji na **rozvoj vůdčích schopností manažerů** na středním stupni řízení a mistrů.

Ukázka - základní doporučení

6. Mzdový systém a **systém motivace zaměstnanců upravit tak, aby podněcoval zaměstnance k vyšší výkonnosti** a zájmu o osobní růst.
7. **Rozpracovat způsoby a formy zapojování zaměstnanců** do rozhodovacích procesů ve společnosti na různých úrovních.
8. Zefektivnit vzdělávání zaměstnanců **vyškolením interních trenérů**.
9. Začít **měřit rentabilitu jednotlivých vzdělávacích akcí** i celkových investic do rozvoje zaměstnanců na úrovni firmy.
10. **Zavést benchmarking** v oblasti RLZ s podobnými firmami v tuzemsku i zahraničí.

Ukázka závěrečné zprávy

Ukazatel 1

Plnění

Silné stránky

Manažeři znají vizi a strategii firmy a snaží se ji naplňovat.

Uvědomují si význam firemních hodnot (4Z), tj. uspokojování zákaznických potřeb prostřednictvím výkonných zaměstnanců, trvalým úsilím o zlepšování každého procesu a zvyšování zodpovědnosti.

Slabé stránky

Samotná strategie (poslání, vize, hodnoty, strategické cíle) směřující ke zlepšování výkonu organizace byla definována manažery bez spolupráce se zaměstnanci do roku 2016. Chybí stanovení cílů v oblasti rozvoje zaměstnanců, rozpracování do měřitelných cílů a úkolů pro pracovní týmy a jednotlivce. Zaměstnancům dělnických kategorií nebyla strategie srozumitelně a v dostatečném rozsahu vysvětlena.

Návrh na řešení

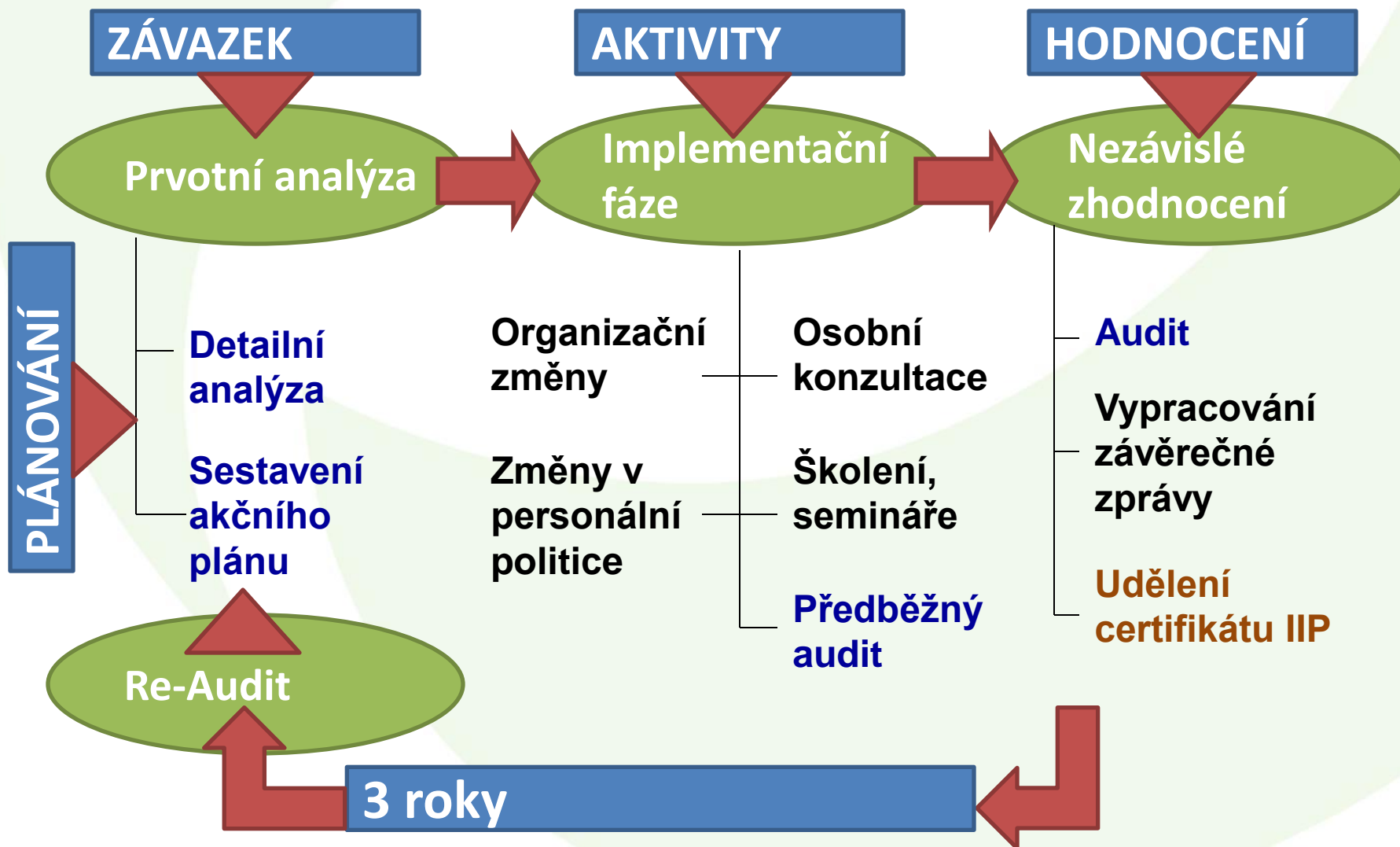
srozumitelné seznámení všech zaměstnanců se strategií společnosti

- vymezení měřitelných cílů v jednotlivých oblastech strategického řízení
- provázání strategických cílů společnosti do:
 - cílů jednotlivých oddělení i jednotlivců
 - strategie rozvoje lidských zdrojů
- systematické přijímání, hodnocení a realizace vhodných námětů a připomínek zaměstnanců v oblasti strategického řízení při zvyšování výkonnosti firmy
- vytvoření systému komunikace ve společnosti pro tvorbu strategií a cílů společnosti

Ukázka AKČNÍHO PLÁNU k implementaci IIP v podniku

Akční plán				
Manažerské aktivity	Potřebná opatření	Odpovědnost		Termín do
(indikátory)		Podnik	Poradce	
		(konkrétní osoba)		
1. STRATEGIE PRO ZLEPŠOVÁNÍ VÝKONU ORGANIZACE JE JASNĚ DEFINOVÁNA A VŠEMI POCHOPENA	- Opakované seznámení všech zaměstnanců se strategií společnosti společně s výsledky vstupní analýzy IIP	odborní ředitelé		30.9.2012
	- Vizualizace strategie – časopis, banery, intranet	Zbyněk Novák		10.9.2012
	- Definování strategických cílů na rok 2013 a seznámení zaměstnanců	Petr Novotný		31.12.2012
	- Rozpad strategických cílů na rok 2013 na jednotlivé útvary a oddělení a jednotlivce	Petr Novotný a odborní ředitelé		31.1.2013
	- Zpracování strategie RLZ	Lenka Horáková		31.3.2013
	- Definování nástrojů pro zlepšení komunikace c ve společnosti	Martin Vančura		15.10.2012

Cesta k udělení certifikátu IIP



Jak byl standard IIP zdokonalován?



- **Deset let** výzkumů Dr. A. Walema
- Rozsáhlé studium literatury (485 zdrojů)
- Výzkum byl proveden nejen v **západním světě** ale také v **Asii**, **Africe** a **Jižní Americe**
- Organizace **neprocházely výběrem**
- Závěry byly opakovaně **testovány v praxi**
- Výsledky byly **akademicky** prezentovány a publikovány

5 faktorů úspěchu vysoce výkonné organizace - Outperformance

1. Kvalita vedení
2. Kvalita pracovníků
3. Otevřenost a akceschopnost
4. Trvalé zlepšování
5. Dlouhodobá orientace



Mezinárodní standard Investors In People - generace 6



Byl vytvořen na základě výzkumu vysoce výkonných organizací.



Struktura standardu – indikátory

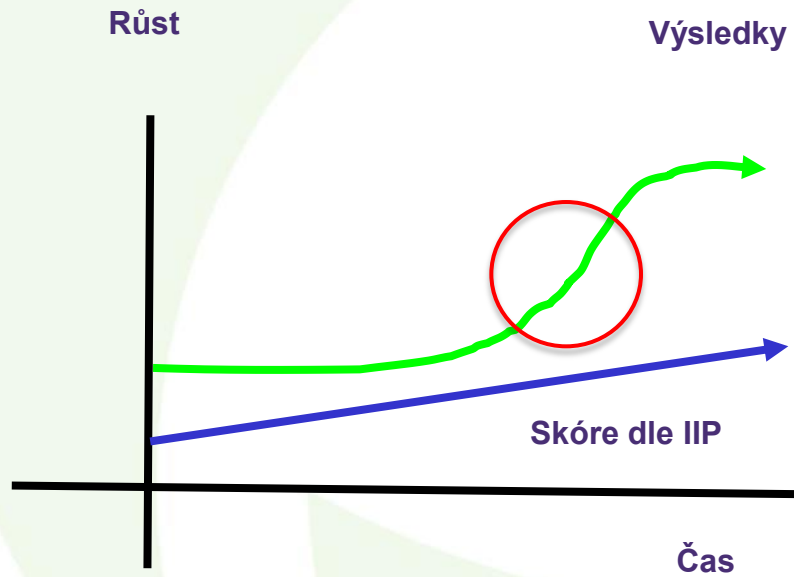
1 Vedení a inspirování pracovníků

Lídi zajišťují, že cíle organizace jsou jasné. Inspirují a motivují pracovníky ke splnění těchto cílů a mají jejich důvěru.



<i>Téma</i>	<i>Zavedené Nastavené a pochopené</i>	<i>Prokázané Podněcuje k dalšímu rozvoji</i>	<i>Rozvinuté Přináší pozitivní výsledky</i>	<i>Vysoce výkonné Pevně zakotvené a stále se zlepšuje</i>
Vytváření transparentnosti a důvěry	Lídi zabezpečují srozumitelný účel, vizi a cíle organizace	Mezi lídry a pracovníky na všech úrovních je jasná a pravidelná obousměrná komunikace	Lídi zajišťují, že je stejná důvěra na všech úrovních organizace	Lídi aktivně působí jako vzory, vedou příkladem a mají důvěru pracovníků organizace
Motivování pracovníků k dosažení cílů organizace	Pracovníci znají cíle organizace a rozumí jim	Linioví vedoucí podporují pracovníky při dosahování cílů organizace	Lídi mají nadšení dosáhnout cílů organizace a k tomu motivují i pracovníky	Lídi motivují a inspirují pracovníky k dosažení výsledků nad rámec stanovených požadavků
Rozvoj lídrovských schopností	Linioví vedoucí vědí, co se od nich požaduje pro efektivní vedení, řízení a rozvoj jejich podřízených	Pracovníci vědí, co se požaduje po jejich liniových vedoucích a dávají zpětnou vazbu o tom, jak jsou vedeni a rozvíjeni	Pracovníci mají důvěru v lídrovské a manažerské schopnosti v organizaci	Budoucí lídrovské schopnosti jsou definované v souladu s hodnotami organizace a lídi tyto výzvy naplňují

Vztah úrovně organizace a výsledků



- Vyšší úrovně přináší výrazné zlepšení výsledků
- Nižší úrovně poskytují základ



Postup společné práce



<http://www.investorsinpeople.co.uk/>

Úrovně IIP 6. verze

Standard



Stříbrný



Zlatý



Platinový



Váš úspěch odráží stupeň udělené akreditace. Je to příležitost k oslavě v organizaci i na veřejnosti.



Závěry

IIP se osvědčuje i v českých podmínkách

IIP funguje tam, kde jej vedení pochopí a jde příkladem

IIP nefunguje pokud je brána jen jako další metoda RLZ

IIP vyžaduje zainteresovanost všech, zejména vedení

IIP vyžaduje projektový tým a jeho systematický koučink

IIP zlepšuje kulturu organizace

IIP zvyšuje výkonnost organizace

IIP přináší více radosti z práce a lepší vztahy uvnitř i vně