

SEMESTER PROCES- EN PRESTATIEMANAGEMENT



Studiehandleiding 2017 – 2018

Versie februari 2018

HvA | Faculteit Business en Economie
Deeltijdopleidingen Bedrijfskunde MER en Human Resource Management



| | |
|--|--|
| Auteur(s) & Semesterverantwoordelijke | Jan Leen |
| EC | 30 |
| SIS-Code | 2100PR_17 |
| Studiejaar | 2017 - 2018 versie februari 2018 |
| Email | deeltijd.economie@hva.nl j.leen@hva.nl |
| Intranet | https://MijnHvA.nl |
| Betrokken docenten | Willem Kwakernaat en Jan Leen |

Inhoud

| | |
|---|----|
| 1. Semester Proces- en prestatie management | 4 |
| 1.1 Inleiding | 4 |
| 1.2 Bijdrage aan eindkwalificaties | 5 |
| 1.3 Competenties | 6 |
| 1.4 Kernvakgebieden | 7 |
| 1.5 Leerdoelen | 7 |
| 1.6 Niveau | 8 |
| 2. Programma..... | 9 |
| 2.1 Opzet en werkvormen..... | 9 |
| 2.2 Rol student | 10 |
| 2.3 Rol docent | 11 |
| 2.4 Literatuurlijst | 12 |
| 2.5 Programma per dagdeel | 13 |
| 3. Toetsing, beoordeling en feedback | 15 |
| 3.1 Toetsing..... | 15 |
| 3.2 Beoordeling en feedback | 16 |
| 3.3 Herkansing | 16 |
| 3.4 Tot slot | 17 |
| 4. Bronnen | 18 |
| 5. Bijlagen | 18 |
| 1. Opdrachtformulering Projectvoorstel | 19 |
| 2. Beoordelingsformulier Projectvoorstel..... | 21 |
| 3. Beoordelingsformulier Assessment | 22 |
| 4. Opdrachtformulering Procesverbeterplan..... | 24 |
| 5. Beoordelingsformulier Procesverbeterplan..... | 25 |
| 6. Opdrachtformulering Presentatie..... | 27 |
| 7. Beoordelingsformulier Presentatie | 28 |
| 8. Opdrachtformulering Portfolio | 29 |
| 9. Beoordelingsformulier Portfolio | 30 |
| 10. Leerdoel-toetsmatrix | 31 |

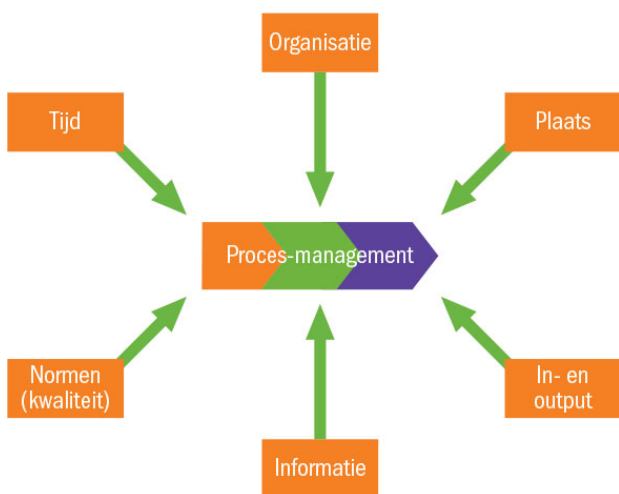


1. Semester Proces- en presentatiemanagement

1.1 Inleiding

Dit semester gaat, zoals de naam al aangeeft, over procesmanagement en prestatie management. Maar waar hebben we het dan precies over? Procesmanagement gaat over het herkennen, analyseren, ontwerpen, implementeren en aansturen van processen (Stuive, 2014). In het kader van de bedrijfskunde spreken we hier over bedrijfsprocessen. Een bedrijfsproces is een geordend geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende activiteiten waarbij input wordt omgezet in output, waarbij toegevoegde waarde gecreëerd wordt voor interne of externe klanten met een specifiek doel (Stuive, 2014). Prestatiemanagement is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle

FIGUUR 1.10 Aspecten van procesmanagement



organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie (De Waal, 2003).

Dit zou je kunnen opvatten als twee afzonderlijke onderdelen, maar proces- en prestatie management kunnen eigenlijk niet zonder elkaar, en dat wordt zichtbaar in de figuur hiernaast (bron: Basisboek Procesmanagement, pag.31).

Om een integrale kijk op processen te krijgen en een standpunt te ontwikkelen dat de (interne) klant altijd centraal behoort te staan, plaatsen we beide onderdelen in de

operationsfunctie. De operationsfunctie is het geordende geheel van die hulpbronnen die gewijd zijn aan de productie en levering van producten of diensten (Walstra, 2017). De operationsfunctie is dus dé plek waar de klant van de organisatie zich bevindt! En om er voor te zorgen dat de klant tevreden is en terug blijft komen, is het van belang dat de operationsfunctie optimaal is ingericht. Voor dat 'geordende geheel' en dat 'optimaal inrichten' is procesmanagement van belang. Om er voor te zorgen dat prestaties worden gemeten en steeds worden verbeterd, is prestatie management van belang.

We richten ons in dit semester vooral op de dienstverlening, aangezien het merendeel van de studenten hierin werkzaam is. De dienstverlening is veruit de grootste, maar ook de hardst groeiende sector in Nederland. Daarnaast is het zo dat slimme dienstverlening ook cruciaal is voor de maakindustrie; daar vindt namelijk vaak de innovatie plaats. Duidelijk is dat dienstverlening niet zonder mensen kan, en dat mensen de operations tot een succes kunnen maken. Deze mensen (de medewerkers) zullen dan wel voldoende toegerust en gemotiveerd moeten zijn. Om die reden zal er in het semester ook aandacht worden besteed aan HRM. Hiermee creëren we een balans tussen procedurele sturing en professionaliteit, en geven we invulling aan de visie die wij op beide opleidingen (Bedrijfskunde MER en HRM) hebben:

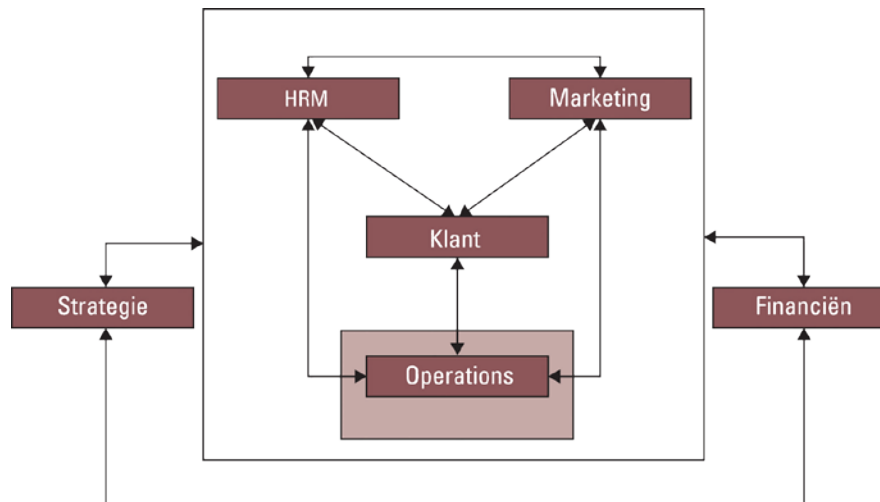
'BKM en HRM professionals moeten in staat zijn om met zowel een mensgerichte als ontwerpgerichte benadering organisaties te verbeteren. Zij kunnen vanuit meerdere invalshoeken naar een organisatie kijken.'

Aan dit semester nemen de studenten van de deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER en HRM gezamenlijk deel. Wij zijn ervan overtuigd dat optimale sturing alleen kan gebeuren als bedrijfskundigen en HR-professionals hun kennis, wijsheid en kunde bij elkaar brengen.



Uiteindelijk gaat het in organisaties namelijk om mensen, die door hun bijdrage het succes van een organisatie bepalen.

Onderstaande figuur komt uit het boek Operationeel Management in de dienstverlening (pag.22), en hierin wordt de samenhang en de visie mooi weergegeven. Alle onderwerpen komen in dit semester in meer of mindere mate aan bod.



Uitgangspunt voor dit semester is dat de klant(wensen) en de klantdoelstellingen als vertrekpunt worden genomen. Dat kan zowel de externe klant als de interne klant zijn. Strategie en marketing zouden hierin sturend moeten zijn. Voor het realiseren van de klantwensen en de klantdoelstellingen is het primaire proces hoofverantwoordelijk. Dit is de operationsfunctie. Uiteraard gelden er grenzen aan wat er aan de klant geboden kan worden en wat er aan kwaliteitsbeheersing gedaan kan worden; de organisatie wil winst maken en/of de kosten beheersen. Financiën spelen in het geheel dus ook een belangrijke rol.

In dit semester plaatsen we je in de rol van operations manager of projectleider en krijg je de opdracht om het primaire proces en de prestaties van de medewerkers te verbeteren. Hierdoor komt er een zwaarder accent te liggen op organiserend vermogen dan op onderzoekend vermogen, en maak je kennis met projectmanagement als werkmethode.

1.2 Bijdrage aan de eindkwalificaties

Elk studieonderdeel van de opleiding moet een bijdrage leveren aan het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding. Aangezien dit semester onderdeel uitmaakt van zowel de opleiding Bedrijfskunde MER als HRM, gelden er verschillende eindkwalificaties. Beide opleidingen kennen namelijk een verschillend beroepsprofiel. De leerdoelen van dit semester zijn daarentegen voor beide opleidingen gelijk.

Eindkwalificaties Bedrijfskunde MER:

- Problemen identificeren:
 - Is in staat om problemen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent operationeel uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.
- Diagnosticeren:
 - Is door onderzoek in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie en de achtergronden, oorzaken en samenhangen van het disfunctioneren te verklaren.
- Ontwerpen:
 - Is in staat om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren door op basis een programma van eisen en evidence based practice bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.



Eindkwalificaties HRM:

- Strategische context van HRM:
 - Het kunnen signaleren of de organisatie-inrichting en gevoerde HR-beleid consistent is met de door de organisatie voorgestane strategie.
- Arbeidsmarkt transities:
 - Doorstroom van medewerkers begeleiden
- De ontwikkeling van individuen en teams:
 - Het onderzoeken en analyseren van performanceproblemen en ontwikkelbehoeften;
 - Het voordragen en/of uitvoeren van activiteiten ten behoeve van de ontwikkeling van teams en individuen.
- Adviseren:
 - Adviseren van management en andere stakeholders bij de uitvoering van HR-activiteiten.

1.3 Competenties

In dit semester zijn de volgende competenties ondersteunend aan jouw beroepsmatig handelen en werk je ook aan de verdere ontwikkeling van deze competenties. De competenties maken ook onderdeel uit van de eindkwalificaties. Toetsing hiervan vindt plaats binnen de semesters, maar ook binnen het traject van Persoonlijke Professionalisering (PP). Vanuit het semester ontvang je aan het einde een feedbackformulier op de onderstaande competenties.

- Onderzoekend vermogen
 - Signaleert en analyseert beroepsvraagstukken c.q. problemen (analytisch vermogen), gaat hierbij grondig en methodisch te werk (methodisch handelen) en komt tot beredeneerde oordelen en oplossingen (oordeelsvorming), gebruikmakend van relevante en actuele (inter)nationale kennisbronnen en beroepspraktijken, theorieën, modellen, begrippen en technieken (conceptueel vermogen). Voert, als de praktijksituatie daarom vraagt, een valide en betrouwbaar onderzoek uit.
- Ondernemend vermogen:
 - Je ziet kansen en benut deze. Neemt uit jezelf initiatief en onderneemt pogingen om een probleem op te lossen (proactief). Je toont gedrevenheid, ambitie en visie. Je toont leiderschap, je durft je te laten zien en komt uit voor je eigen mening (profielerend vermogen). Je gaat door tot het resultaat bereikt is, ook bij tegenslag. Ook als je kritiek krijgt of ontmoedigd wordt door anderen (doorzettingsvermogen). Je legt verband tussen externe ontwikkelingen en je eigen organisatie en werkzaamheden (omgevingsgerichtheid).
- Organiserend vermogen
 - Gericht op het bereiken van tastbare resultaten, stelt haalbare doelen, bijvoorbeeld in een plan van aanpak (doelgericht), richt processen effectief en efficiënt in en stelt prioriteiten (procesgerichtheid), en komt vanuit analyse en inzicht tot verbeteringen en oplossingen (oplossingsgericht).
- Communiceren
 - Communiqueert effectief met diverse stakeholders (medestudenten, docenten, opdrachtgevers, collega's, managers, klanten, de buurt, belangengroepen etc.). Weet adequaat te handelen en te communiceren binnen een andere cultuur. Komt en blijft in contact met de ander (relatiegericht), doet dit op een begrijpelijke en heldere manier (toegankelijkheid), staat open voor de gedachten, gevoelens en mening van de ander (inlevingsvermogen) en weet de ander te overtuigen van de boodschap (overtuigingskracht), zowel mondeling als schriftelijk.
- Ethisch vermogen
 - Je legt een relatie tussen sociale, ethische en bedrijfsvraagstukken (ethisch denken), stelt zichzelf daarbij vragen over de relatie hiertussen en handelt bewust op basis van eigen waarden en normen met oog voor 'people-planet-profit' (ethisch handelen). Beschikt over het vermogen om kennis kritisch te beoordelen aan de hand van morele waarden.



- Innovatief vermogen
 - Komt tot innovatieve oplossingen voor bijvoorbeeld processen, producten of samenwerkingsverbanden. Is in staat om afstand te nemen van de dagelijkse praktijk en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen (toekomstgericht) en heeft de creativiteit om richtinggevende ideeën en oplossingen te bedenken (creativiteit).
- Ontwikkelingsgericht handelen
 - Je bent in staat om van een afstand te kijken naar eigen acties en gedrag en het effect daarvan in beroepsmatig handelen en studie. Dit in relatie tot de gewenste aanpak en het resultaat, methode en/of theorie, beroeps-, en maatschappelijke ontwikkelingen (reflecterend vermogen) en van elke situatie te leren. Op basis van ervaringen, feedback en reflectie in staat om bewust acties te formuleren voor ontwikkeling (zelfsturend vermogen).

1.4 Kernvakgebieden

Uiteraard is ook kennis onderdeel van de eindkwalificaties. De kennisbasis is vastgelegd in de HEO-standaard. Daarin staat dat studenten een gedegen theoretische basis dienen te verkrijgen. De kernvakgebieden die in HEO-standaard zijn opgenomen, zijn:

- **accounting**
- business law
- **ethics**
- economics
- finance
- **information management**
- **marketing**
- **organizational behavior (incl. HRM)**
- quantitative en **qualitative techniques**
- **strategic management**
- **operations management**

De kernvakgebieden die in dit semester aan bod komen, zijn vetgedrukt weergegeven.

1.5 Leerdoelen

Bovengenoemde eindkwalificaties zijn vertaald naar leerdoelen. Na het succesvol afronden van het semester ben je in staat:

1. Het tot uitvoering brengen van (strategische) doelstellingen in plannen en budgetten.
2. Het vaststellen van de op de toekomstgerichte kennis- en vaardigheidsbehoefte en uitvoering geven aan de beschikbaarheid en borging van deze kennis en vaardigheden met als uitgangspunt een balans tussen de doelstellingen van de organisatie en de doelstellingen van de individuele medewerker.
3. Het beoordelen en zeker stellen dat middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.
4. Het inzetten van middelen voor het maximaliseren van de toegevoegde waarde van de eigen processen en in de keten.
5. Het vanuit strategie en beleid identificeren, ontwerpen, beheersen en waar nodig verbeteren van de processen en daarbij gericht zijn op waardetoevoeging voor alle stakeholders en een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit.
6. Processen te beoordelen op hun bijdrage aan de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen.
7. Processen te beheersen om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zeker te stellen.
8. Verbetermogelijkheden op te sporen om de processen continu te verbeteren.
9. Competenties bewust in te zetten in beroepssituaties op het niveau van een gevorderde.
10. Kennis uit de kernvakgebieden te begrijpen en toe te passen op het niveau van een gevorderde.

Deze leerdoelen zullen worden getoetst in de verschillende toetsproducten, zie bijlage 10, de leerdoel-toetsmatrix. In hoofdstuk 3 van deze handleiding kun je meer lezen over de toetsen en beoordeling.



1.6 Niveau

Aan het eind van dit semester wordt van je verwacht dat je een verdere stap hebt gezet in je ontwikkeling, en dat je in staat bent om complexere taken en probleemsituaties in de beroepspraktijk adequaat aan te pakken en op te lossen. De opleiding onderscheidt drie niveaus waarop in de ontwikkeling wordt gestuurd. Deze vind je in de onderstaande tabel terug. In het semester Proces- en prestatie management wordt gestuurd op niveau 2. Niveau 3 is het eindniveau van de opleiding.

| Aspect van de situatie waarin je beroepsmatig handelt | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|---|--|--|
| Aard van de taak | Gestructureerd, bekende methoden kunnen direct toegepast worden volgens vaststaande normen. | Minder gestructureerd, past bekende methoden aan wisselende situaties aan. | Complex, ongestructureerd; verbetert methoden en past normen aan de situatie aan. |
| Aard van de context | Bekend, eenvoudig en gestructureerde context | Bekend, complexere en deels gestructureerde context | Onbekend, complexere en (deels) ongespecificeerde context |
| Aard van het handelen | Werkt vooral met routines en krijgt instructies. | Werkt met richtlijnen en procedures in complexe situaties, verdiept zich in vraagstukken van complexiteit in het werk. | Analyseert problemen, vragen en knelpunten in complexe situaties, ontwikkelt nieuwe procedures of aanpakken, gebruikt creativiteit in het aanpakken en uitvoeren van opdrachten. |
| Kennis en vaardigheden | Beschikt over en basiskennis en vaardigheden. | Beschikt over gevorderde kennis en vaardigheden. | Beschikt over specialistische kennis en vaardigheden die tot het domein behoren van een startende professional |

Met het semester Proces- en prestatie management begint de hoofdfase (postpropedeutische) van de opleiding, en daarmee is het semester een soort 'scharnierpunt' in de ontwikkeling van de student. Bij niveau 2 is te lezen dat de taak minder gestructureerd is, dat de context complexer zal zijn, en dat de kennis en vaardigheden op het niveau komen van een gevorderde. Dit zal merkbaar zijn in de wijze waarop wordt gedoceed, in de formulering van de opdrachten, en de aard van het tentamen.



2. Programma

2.1 Opzet en werkvormen

Het semester Operationeel- en prestatie management bestaat, net als de andere semesters, uit twee blokken van tien weken. Afwisselend heb je hoorcolleges die theoretisch gericht zijn en werkcolleges dan wel trainingen, die gericht zijn op praktijkgericht werken en het (verder) bekwamen van de voor de beroepspraktijk benodigde vaardigheden.

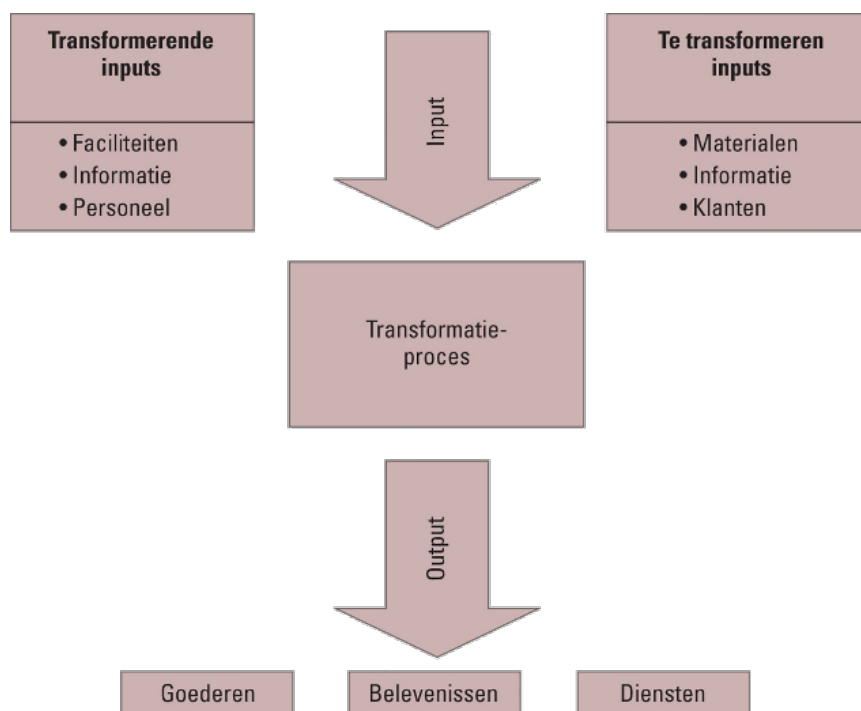
Vanaf de start van het semester werk je individueel aan diverse opdrachten. Daarbij maak je gebruik van de opgedane kennis uit de literatuur en de colleges. Tijdens de werkcolleges wordt er regelmatig gewerkt in referentiegroepen. Deze worden aan het begin van het semester samengesteld. Leren doe je niet alleen, en een referentiegroep is een ideale manier om ervaringen uit te wisselen en elkaar scherp te houden. Tijdens de werkcolleges zullen de vorderingen van het uitvoeren van de verschillende opdrachten worden besproken en in de referentiegroep stellen de studenten elkaar kritische vragen, en geven, wanneer dat is gewenst, elkaar feedback.

Met de theorie als basis kijk je in hoeverre jouw eigen organisatie erin slaagt de gestelde doelen van een bepaald proces te bereiken. Je stelt dus de mate van effectiviteit vast en hoe succesvol de organisatie eigenlijk is. Ook onderzoek je of de medewerkers en andere stakeholders tevreden zijn en welke criteria daarvoor gelden.

Kortom, in hoeverre is er sprake van goed georganiseerde en bestuurd processen? Wat wordt er goed gedaan, wat minder goed? Waar liggen mogelijkheden tot verbetering?

Hierdoor leer je in dit semester om de prestaties en de manier waarop deze (procesmatig) tot stand komen te analyseren en, op basis van deze analyse, de knelpunten in inrichting en uitvoering te herkennen, te benoemen en te verbeteren.

Het programma zal zijn opgebouwd aan de hand van onderstaande figuur. Ook dit figuur komt uit het boek Operationeel management in de dienstverlening (pag.74).



Het eerste blok staat in het teken van probleemherkenning en diagnose. In deze fase wordt er gekeken naar de eisen die er worden gesteld aan de output van het betreffende transformatieproces (door de externe- en/of interne klant) en in welke mate aan die eisen wordt voldaan. De docent reikt verschillende concepten aan om de analyse uit te voeren, zoals de customer journey, het servqual-model, et cetera.

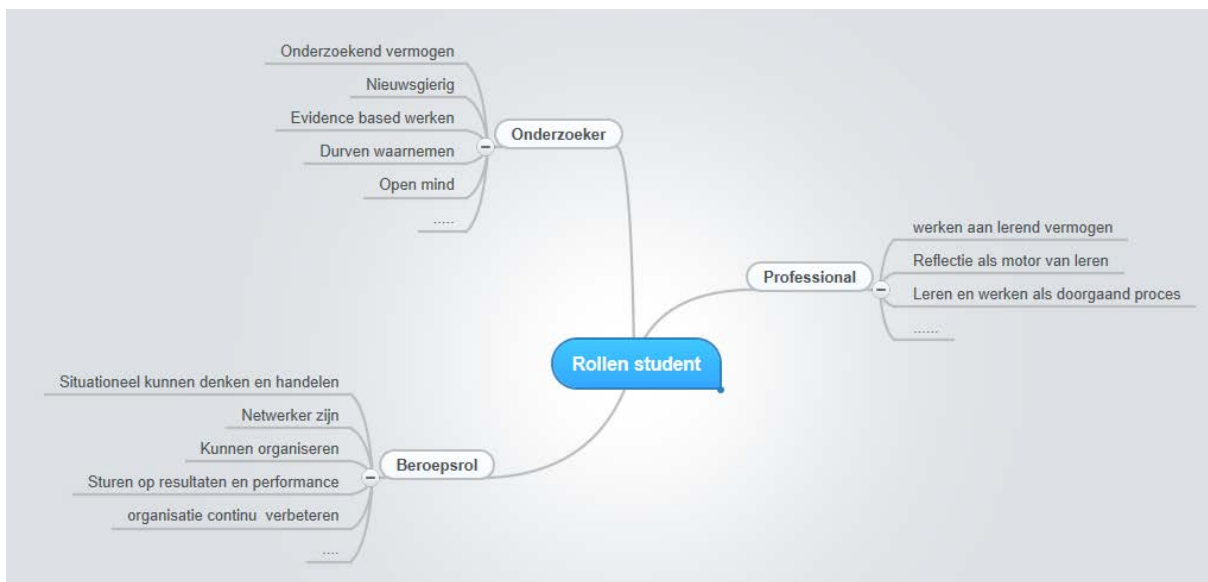
Je gebruikt de concepten om vast te stellen of er een afwijking is van de kwaliteit zoals verwacht en de kwaliteit zoals ervaren, dus als toetsmiddel. De uitkomst vormt de basis voor verder onderzoek naar de oorzaken van de gevonden problemen c.q. afwijkingen in het transformatieproces en/of bij de input. We maken je vertrouwd met het begrip **Root Cause Analysis** (RCA). RCA is een systematische aanpak om de **root cause** van een probleem te identificeren. Root Cause betreft de fundamentele oorzaken waarom een probleem optreedt, en een proces niet het gewenste resultaat oplevert. Deze diagnose wordt voorgelegd aan de persoon die voor het betreffende proces (eind)verantwoordelijk is in de vorm van een projectvoorstel, zoals beschreven op blz. 67 van het boek Projectmanagement. Het is de bedoeling dat de 'opdrachtgever' instemt met het voorstel en akkoord gaat met het oplossen van het probleem (ontwerpfase).

In het twee blok maak je een (her)ontwerp van het betreffende proces. Ook hiervoor krijg je tijdens de lessen de nodige concepten aangereikt. Bij het herontwerp gaat het (uiteeraard) niet alleen over een aanpassing in de flowchart, maar om het gehele 'pakket', dus ook de informatievoorziening en de benodigde capaciteit (kwantitatief en kwalitatief).

Alles wordt uitgewerkt in een volledig procesverbeterplan in de vorm van een volledig plan van aanpak, zoals beschreven op blz. 135 van het boek Projectmanagement.

2.2 Rol van de student

Ook in dit semester heb je drie rollen, die nauw met elkaar samenhangen. Zie de schematische weergave hieronder.



Schematische weergave rollen student

Eerder is al aangegeven dat je in dit semester de rol vervult van operations manager of projectleider. Dat is je beroepsrol en deze is binnen dit semester dominant.

Uiteraard vervul je ook de rol van onderzoeker; je kunt geen oorzaken achterhalen en oplossingen bedenken zonder onderzoekend te zijn. In sommige andere semesters, en zeker bij de eindopdracht, is de rol van onderzoeker dominant, maar het is onze opzet om je tijdens de opleiding in verschillende rollen te plaatsen en je vaardig te maken in verschillende methoden om problemen op te lossen.

In je rol als professional vraag je je voortdurend af hoe je het werk uitvoert en waar je verbeteringen kunt aanbrengen, en welke kennis en vaardigheden je daarvoor nodig hebt. Deze rol moet met name tijdens de colleges zichtbaar worden. Wij verwachten dat je sturing geeft aan je eigen leerproces en dat je een actieve, positief kritische en lerende houding laat zien in de contacten met docenten en medestudenten door jouw vragen en inzichten met ons te delen. Op die manier kunnen we ook daadwerkelijk van en met elkaar leren. Door elkaar feedback te geven, kunnen we de leersituaties optimaal gebruiken voor het behalen van de leerdoelen en de ontwikkeling van je professionaliteit.

Om effectief van de geboden lesmomenten gebruik te maken vragen we je om elke les gedegen voor te bereiden. Dit is niet alleen effectiever, maar ook efficiënter; door een goede voorbereiding versnel je namelijk het leerproces en heb je minder tijd nodig om de stof te laten beklijven. Tijdens het semester toon je je ontwikkeling aan door middel van de verschillende toetsen. In hoofdstuk 3 van deze handleiding vind je informatie over de toetsing en beoordeling.

2.3 Rol van de docent

De docenten hebben de rol van instructeur, trainer en begeleider. De docent ondersteunt je bij het leerproces, onder andere door de bespreking van relevante en actuele theorieën, concepten en praktijkvoorbeelden, en door het geven van feedback op je ontwikkeling.

Uiteindelijk ben je zelf verantwoordelijk voor de sturing van je leerproces. Heb je hierbij ondersteuning nodig vraag dit dan aan de betreffende docent. Ons advies hierbij is: doe dit tijdig en wacht niet te lang! Leren is geen vanzelfsprekend iets, en soms is een eenvoudige tip voldoende om je verder te helpen.

Bij eventuele problemen over je studievoortgang kan je terecht bij de studieadviseur.



2.4 Literatuurlijst

Verplicht

Titel : Basisboek Procesmanagement (code: BP)
Auteur(s) : Rienk Stuive
Uitgeverij : Noordhoff
ISBN : 978-90-01-83397-8 (1^{ste} druk)

Titel : Leerboek HRM (code: LBHRM)
Auteur(s) : Kluijtmans, F. & Kampermann A.
Uitgeverij : Noordhoff
ISBN : 978-90-01-87826-9 (3^e druk)

Titel : Operationeel management in de dienstverlening (code: OM)
Auteur(s) : Joyce Walstra
Uitgeverij : Pearson
ISBN : 9 789043 034975 (4^e editie)

Titel : Projectmanagement (code: PM)
Auteur(s) : Roel Grit
Uitgeverij : Noordhoff
ISBN : 978-90-01-85021-0 (7^e druk)

Titel : Psychologie van gedrag in organisaties (code: PGO)
Auteur(s) : Max Wildschut
Uitgeverij : Boom
ISBN : 9789089538406

Titel : Taaltopics Rapporteren (code: TR)
Auteur(s) : Cees Braas, Rinke van Couwelaar en Judith Kath
Uitgeverij : Noordhoff
ISBN : 978-90-01-81322-2 (4^e druk)

Titel: : De APA-richtlijnen uitgelegd, Surf (2017). Hand-out te downloaden via de link:
<https://www.auteursrechten.nl/apa-richtlijnen>

Aanbevolen:

Titel : Ondernemen met informatie (code: OMI)
Auteur(s) : Jan Sijnders en Jan-Carel Bast
Uitgeverij : Noordhoff
ISBN : 978-90-01-81684-1 (8^e druk)

Titel : Praktijkgericht onderzoek in bedrijf (code: POIB)
Auteur(s) : Jan Leen en Jef Mertens
Uitgeverij : Coutinho
ISBN : 9 789046 905654 (2^e druk)

Overige literatuur en artikelen worden op MijHvA.nl gepubliceerd.

De codes van de genoemde boeken worden gehanteerd in het overzicht van het programma per dagdeel, zie 2.5.

2.5 Programma per dagdeel

Blok 1 (exacte data zie jaarplanning)

| Week | Activiteiten/onderwerpen dagdeel 1 | Voorbereiding Actie student | Activiteiten/onderwerpen dagdeel 2 | Voorbereiding Actie student |
|-----------|---|---|--|---|
| 1` (6) | <ul style="list-style-type: none"> • Kennismaking • Introductie semester • Indeling in referentiegroepen | <u>Bestuderen:</u> Studiehandleiding PPM | Inleiding op proces- en operationeel management | <u>Bestuderen:</u> OM: hfst 1 BP: hfst 1 |
| 2 (7) | Het beoordelen van de output. | BP: hfst 8 OM: hfst 13 | Het beoordelen van de output | OM: hfst 2 OM: hfst 14 |
| 3 (8) | Projectmanagement | PM: hfst 1 PM: par. 2.1 t/m 2.6 | Projectmanagement | PM: hfst 3 Inleveren initiatiefvoorstel |
| (9) | Onderwijsluwe week/voorjaarsvakantie | | Onderwijsluwe week/voorjaarsvakantie | |
| 4 (10) | Het beoordelen van de output | OM: par. 3.3 OM: hfst 6 | Procesmanagement; processen herkennen | BP: hfst 2 |
| 5 (11) | Training ontwikkelgesprek Let op: dit is voor beide groepen (di/do en zat.) op zaterdag 17 maart | LBHRM: hfst 7 OM: hfst 8 | Training ontwikkelgesprek Let op: dit is voor beide groepen (di/do en zat.) op zaterdag 17 maart | LBHRM: hst 7 OM: hfst 8 |
| 6 (12) | Procesmanagement; processen herkennen | OM: hfst 4 OM: hfst 5 | Procesmanagement; processen analyseren | BP: par. 3.3 en 3.4 OM: hfst 11 |
| 7 (13) | Prestatiemanagement; meten van prestaties | BP: par. 3.1 en 3.2 BP: par. 6.2.10 | Prestatiemanagement; presteren in teams | PGO: hfst 8 Inleveren projectvoorstel |
| 8 (14) | Tentamen Dinsdag 3 april om 19:30 | Leren tentamenstof volgens opgave | Tentamen Dinsdag 3 april om 19:30 | Leren tentamenstof volgens opgave |
| 9 (15) | Assessments | | Assessments | |

Blok 2 (exacte data zie jaarplanning)

| Week | Activiteiten/onderwerpen dagdeel 1 | Vorbereiding Actie student | Activiteiten/onderwerpen dagdeel 2 | Vorbereiding Actie student |
|------------|---|---|--|---|
| 1 (16) | <ul style="list-style-type: none"> Feedback op toetsen blok 1 Introductie blok 2 Projectmanagement | <u>Bestuderen:</u> Studiehandleiding PPM PM: hfst 6 | Processen optimaliseren: Lay-out & doorstroming en capaciteit & vraag | <u>Bestuderen:</u> OM: hfst 7 en 9 |
| 2 (17) | Procesmanagement in een productieomgeving | BP: hfst 7 | Procesmanagement in een bestuurlijke omgeving | BP: hfst 9 |
| 3 (20) | The Lean-game: Fasten the seatsbelts | | Training Visio: het vastleggen van een proces in een stroomschema | Mini handleiding visio |
| 4 (21) | Processen ontwerpen | BP: hfst 4 | Implementeren van processen | BP: hfst 5 PGO: hfst 12 |
| 5 (22) | Afstemmen van processen | BP: hfst 6 Hand-out A3 methodiek | Informatie management: ondernemen met informatie | Hand-out |
| 6 (23) | Intervisie | Concept procesverbeterplan opstellen en meenemen | Projectmanagement Instructie MS-project | PM: hfst 2 en 4 |
| 7 (24) | Training: presentatietechnieken | | Wrap-up; wat hebben we gedaan, zijn de leerdoelen behaald? | Inleveren procesverbeterplan Dropbox Mijnhva |
| 8 (25) | Presentaties | | Presentaties | Inleveren portfolio Dropbox Mijnhva |
| 9 (26) | Herkansingen Hertentamen op woensdag 27 juni om 19:30 | Leren tentamenstof volgens opgave | Herkansingen Hertentamen op woensdag 27 juni om 19:30 | Leren tentamenstof volgens opgave |
| 10 (27) | Feedback | | Feedback | |

3. Toetsing, beoordeling en feedback

3.1 Toetsing

In dit semester zijn er zes toetsen:

- Een projectvoorstel (probleemanalyse);
- Een schriftelijk tentamen (gericht op de theorie uit blok 1);
- Een assessment (gericht op een ontwikkelgesprek);
- Een procesverbeterplan;
- Een presentatie van het procesverbeterplan;
- Een portfolio (verantwoording op het proces en de visie op het semester in relatie tot het beroep)

In onderstaande tabel vind je informatie over het moment, de studiepunten, et cetera.

| Blok 1 | | | | | |
|----------------|--|-----------------------------|-------------|-----------|---|
| Lesweek | Toets | Individueel of groep | Code | EC | Herkansing |
| Week 7 | PR2: Projectvoorstel (in SIS Onderzoeksplan genoemd) | Individueel | 2117PR2_PD | 8 | Uiterlijk week 2 van blok 2 of in week 9. |
| Week 8 | PR1: Tentamen (schriftelijk) | Individueel | 2117PR1_TS | 5 | Week 9 van blok 2 |
| Week 9 | PR3: Gedragassessment | Individueel | 2117PR3_AS | 2 | In overleg met de docent |

| Blok 2 | | | | | |
|----------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|-----------|--|
| Lesweek | Toets | Individueel of groep | Code | EC | Herkansing |
| Week 7 | PR4: Procesverbeterplan | Individueel | 2117PR4_PD | 9 | Uiterlijk in week 2 van het volgende semester. |
| Week 8 | PR5: Presentatie verbeterplan | Individueel | 2117PR5_PE | 2 | In overleg met docent |
| Week 8 | PR6: Portfolio | Individueel | 2117PR6_PO | 4 | In overleg met docent |

In de bijlagen van deze studiehandleiding vind je de opdrachtformulering en de criteria van de toetsen.

3.2 Beoordeling en feedback

Beroepsproducten (projectvoorstel en procesverbeterplan)

De opdrachten worden beoordeeld volgens de beoordelingscriteria zoals opgenomen in de bijlagen van deze studiehandleiding. We adviseren je om bij het maken van de beroepsproducten de opdrachtformulering en beoordelingscriteria goed te bestuderen. Voor deze beroepsproducten worden feedbackmomenten georganiseerd in week 9 of 10 van het betreffende blok.

LET OP: Om voor een beoordeling in aanmerking te komen dient het beroepsproduct op het afgesproken moment ingeleverd te zijn. Lukt dit niet, dan geldt de herkansing.

Gedragsassessments

De gedragsassessment betreft het voeren van een ontwikkelgesprek en deze wordt beoordeeld aan de hand van de criteria zoals opgenomen in de bijlage van deze studiehandleiding. Neem in je voorbereiding van het assessmentgesprek deze criteria door. Grijp van te voren alle gelegenheden op school en daarbuiten aan om je op dit assessmentgesprek voor te bereiden. Direct na de assessments ontvang je de mondelinge beoordeling en feedback van de docent. De schriftelijke beoordeling/feedback volgt binnen 2 weken.

Tentamen

Met het tentamen wordt met name je analytische en conceptuele vermogen beoordeeld. Dat betekent dat 'stampen' en 'reproducen' niet het gewenste resultaat zullen opleveren. Je zult de aangeboden en bestudeerde theorie vooral moeten begrijpen. De tentamenvragen zijn gericht op inzicht en het vermogen om de theorie toe te passen op vraagstukken. De exacte tentamenstof wordt tijdens één van de eerste colleges bekend gemaakt.

Na het tentamen wordt een inzagemoment georganiseerd waar de antwoorden op de vragen worden gegeven en waar je je tentamen kunt inzien. De planning van dit inzagemoment wordt door de docent bekend gemaakt.

Portfolio

Het portfolio wordt beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria zoals opgenomen in de bijlage van deze studiehandleiding. In het portfolio staat reflectie centraal en die is gericht op het proces (verantwoording) en op het semester als geheel in relatie tot jouw beroepsontwikkeling. We raden je aan om tijdens het semester een logboek met leer- en keuzemomenten bij te houden. Voor het opstellen van het portfolio maak je gebruik van de opdrachtformulering en de beoordelingscriteria. Feedback ontvang je in week 10 van het betreffende blok.

3.3 Herkansing

Schriftelijk tentamen

Het hertentamen wordt aangeboden in week 9 van het tweede blok van het semester.

Projectvoorstel en Gedragsassessment blok 1

Bij een onvoldoende voor het projectvoorstel en het gedragsassessment heb je voor de herkansing twee opties om uit te kiezen:

1. Herkansen binnen 2 weken na het (mondelinge) feedback moment
2. In de herkansingweek van blok 2

Herkansen binnen 2 weken is zeer aan te raden! Niet alleen omdat je dan nog goed in de materie zit, maar ook omdat het projectvoorstel de basis is voor het procesverbeterplan. Als dat niet goed is, kan het verbeterplan ook niet goed worden.

Het is niet mogelijk om van beide herkansingsmogelijkheden gebruik te maken.

Procesverbeterplan, portfolio en presentatie

Bij een onvoldoende voor het procesverbeterplan en het portfolio heb je voor de herkansing twee opties om uit te kiezen:

1. Herkansen binnen 2 weken na het (mondelinge) feedback moment
2. In de herkansingweek van blok 1 van het tweede semester.

Herkansen binnen 2 weken is zeer aan te raden! Niet alleen omdat je dan nog goed in de materie zit, maar ook omdat je verder gaat met een nieuw semester en dan is het prettig om je daar volledig op te kunnen richten. Het is niet mogelijk om van beide herkansingsmogelijkheden gebruik te maken.

Bij een onvoldoende voor de presentatie kan je de herkansing plannen in overleg met docent. Meestal is het mogelijk om direct na de eerste poging te herkansen, maar dat is afhankelijk van de aard van de onvoldoende.

LET OP: voor alle toetsen geldt dat je maar **twee kansen** per studiejaar hebt: de eerste/reguliere kans en één herkansing.

3.4 Tot slot

Uiteraard hebben we ons best gedaan om deze studiehandleiding zo zorgvuldig mogelijk op te stellen. Toch willen we vermelden dat alle voorgaande informatie onder voorbehoud is, en dat er nog wijzigingen doorgevoerd kunnen worden. Eventuele wijzigingen zullen direct via de docent en/of de digitale leeromgeving (MijnHvA) worden gecommuniceerd.

4. Bronnen

Stuive, R. (2014). *Basisboek Procesmanagement*. Groningen: Noordhoff

Waal, A.A. de (2003). *Bevorderen van Prestatiegericht Gedrag*. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsadministratie, pp. 91-99

Walstra, J. (2017). *Operationeel management in de dienstverlening*. Amsterdam: Pearson

5. Bijlagen

1. Opdrachtformulering Projectvoorstel
2. Beoordelingsformulier Projectvoorstel
3. Beoordelingsformulier Assessment ontwikkelgesprek
4. Opdrachtformulering Procesverbeterplan
5. Beoordelingsformulier Procesverbeterplan
6. Opdrachtformulering Presentatie
7. Beoordelingsformulier Presentatie
8. Opdrachtformulering Portfolio
9. Beoordelingsformulier Portfolio
10. Leerdoel-toetsmatrix

Bijlage 1 Opdrachtformulering Projectvoorstel

In het eerste blok stel je, ter voorbereiding op het procesverbeterplan, een projectvoorstel op. In onderstaande figuur zie je de fasering van een project. In het projectvoorstel worden de fasen Initiatief en Definitie uitgewerkt. Het projectvoorstel moet je zien als een vooronderzoek met een accent op de probleemanalyse, de probleemstelling en de doelstelling. In week 3 van blok 1 lever je een projectidee aan bij de docent.



Het maken van het projectvoorstel dient drie doelen:

- je kunt je profileren als **intrapreneur**; iemand die zich binnen een organisatie ondernemend gedraagt door kansen te zien en te benutten voor verbeteringen;
- je weet symptoombestrijding te voorkomen door door te dringen tot de feitelijke oorzaken van het probleem;
- je raakt vertrouwd met projectmatig werken. Ook hierbij geldt het principe 'eerst denken dan doen'; je denkt vooraf goed na over de verschillende fasen die je gaat doorlopen en wat je daarin moet doen.

Instructie

LET OP: het is de bedoeling dat je direct in de eerste lesweek van start gaat!

Stap 1:

Start met waarnemen en verwonderen; welke signalen vang je op als het gaat om klanttevredenheid in negatieve zin? Ga hiervoor in gesprek met verschillende mensen van verschillende afdelingen. Bepaal welke klant je als uitgangspunt wilt nemen; de externe klant of de interne klant, of misschien wel beiden. In deze stap wordt gekeken naar de eisen die er worden gesteld aan de output van het proces. Hierbij maak je gebruik van het Service Quality Model (Servqual) en onderzoek GAP5.

Stap 2:

Bepaal wie de 'leverancier' is van die klant. Kies hiervoor een afdeling met een duidelijk kernproces.

Voorbeeld:

De afdeling HRM levert volgens de managers van de organisatie niet altijd de juiste kandidaten aan en vooral de duur van het proces is naar mening van de managers wisselend en vaak veel langer dan nodig.

In dit voorbeeld zijn de managers de klanten en is de afdeling HRM de leverancier. Het kernproces is werving & selectie.

Tussenproduct

Op basis van stap 1 en 2 schrijf je een initiatiefvoorstel. Het voorstel moet een redelijk beeld geven van GAP5 en van het proces dat hierbij betrokken is en waar je nader onderzoek naar wilt doen. Het voorstel is maximaal twee A4-tjes.

Voer een intakegesprek met de 'eigenaar' van het betreffende kernproces (manager van de afdeling) en probeer instemming te verkrijgen om het betreffende proces te analyseren en te verbeteren. Maak de betreffende persoon opdrachtgever van het project.

Het voorstel leg je ook voor aan de docent. De opdrachtgever en de docent moeten beide instemmen met het voorstel.

Stap 3:

Onderzoek voor een compleet beeld alle GAPS (dus ook GAP5) van het Servqual-model en gebruik daarbij de concepten die je tijdens de colleges krijgt aangereikt. Het is de bedoeling dat je 'pluriform' naar het probleem kijkt, dus vanuit verschillende invalshoeken; procesmatig, mensen, informatie, kwaliteit, et cetera.

Maak een degelijke probleemanalyse, en gebruik hierbij het gedachtengoed van de Root Cause Analysis (RCA). Het is de bedoeling dat je uiteindelijk duidelijk kunt aangeven welk proces het betreft en wat er procesmatig niet goed gaat waardoor de gepercipieerde dienstverlening niet aansluit bij de verwachte dienstverlening.

Stap 5:

Stel het projectvoorstel op. Doe dit uitgebreider dan op blz. 67 van Projectmanagement staat aangegeven. Kijk hiervoor naar de beoordelingscriteria. Met het projectvoorstel wil je opnieuw instemming verkrijgen van de opdrachtgever.

Stap 6:

Voer een voortgangsgesprek met de opdrachtgever. Bespreek het projectvoorstel en probeer instemming te verkrijgen om het project verder voort te zetten. Als je het probleem goed hebt onderzocht, dan heb je ook goede argumenten om de ander te overtuigen.

Maak van de gesprekken die je met de opdrachtgever hebt gevoerd een kort gespreksverslag en doe dat in het portfolio.

Tip:

Gedurende het gehele traject zal je 'data' moeten verzamelen. Kijk hiervoor naar hoofdstuk 5 van het boek Praktijkgericht onderzoek in bedrijf en gebruik bewust bepaalde methoden.

Waarschijnlijk ga je ook in gesprek met verschillende personen. Zie dit als een vorm van interviewen, en bereid je daar goed op voor. Kijk hiervoor ook naar hoofdstuk 8 van het boek Projectmanagement.

Bijlage 2 Beoordelingsformulier Projectvoorstel

| | |
|---------------|--|
| Naam student: | |
| Naam docent: | |
| Datum: | |
| Cijfer: | |

| Onderwerpen: | Punten | Feedback |
|---|---|----------|
| <p>Preconditionele criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcte spelling en grammatica • Heldere en zakelijke schrijfstijl • Logische opbouw en indeling van het document • Maximaal 10 pagina's. (Alleen de inhoud, niet de eventuele bijlagen) • Bronnen worden correct geciteerd en de bronnenlijst is correct opgesteld (APA) <p>LET OP: het plan wordt niet beoordeeld indien niet aan deze criteria wordt voldaan.</p> | <p>Voldaan:</p> <p>JA / NEE</p> | |
| <p>Inleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt een helder beeld gegeven van de context (organisatie, missie, visie en doelen). • De probleemsituatie is helder beschreven. (De kwestie waar het om gaat is helder en de onvrede van de klant is duidelijk). • De mate van urgentie wordt duidelijk aangegeven met kwalitatieve en kwantitatieve argumenten. (De noodzaak om het probleem op te lossen moet helder zijn.) | <p>Max.te behalen: 30</p> <p>Behaald:</p> | |
| <p>Probleemanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van een systematische aanpak. • De gekozen analysemethoden passen bij het probleem en de keuzes zijn verantwoord. • De gebruikte literatuur is (deels) wetenschappelijk, relevant, up-to-date en past bij het onderwerp. • De 'root cause' wordt duidelijk gemaakt op basis van een gedegen diagnose. (Er is sprake van de heldere verklaring van het disfunctioneren) • Er is pluriform naar het probleem gekeken. • Er is een heldere probleemstelling geformuleerd. (Duidelijk is wat het kernprobleem is en wat de consequenties zijn voor de organisatie.) | <p>Max.te behalen: 40</p> <p>Behaald:</p> | |
| <p>Resultaat en proces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het betreffende proces is concreet benoemd en het projectresultaat is duidelijk beschreven. • De doelstelling is SMART geformuleerd. Duidelijk is wat er met het project bereikt moet worden.) • Er is een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit en middelen. • Er is een globale planning opgenomen met daarin de activiteiten die nodig zijn om tot het procesverbeterplan te komen (in blok 2). | <p>Max.te behalen: 30</p> <p>Behaald:</p> | |

Overige opmerkingen:

Bijlage 3 Beoordelingsformulier Assessment

| | |
|---------------|--|
| Naam student: | |
| Naam docent: | |
| Datum: | |
| Cijfer: | |

| Competenties | Beoordeling en feedback (O, V, RV, G, ZG, E) |
|--|---|
| <p>Organiserend vermogen</p> <p>1) Doelgericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formuleert bij start heldere doelstellingen voor het gesprek en checkt instemming bij de start en realisatie aan het einde van het gesprek. • Brengt randvoorwaarden in kaart, formuleert heldere verwachtingen op basis van richtinggevende kaders van de organisatie. <p>2) Procesgericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt prioriteiten en bewaakt de tijd adequaat. • Bewaakt voortgang en evalueert het gesprek op inhoud, proces, gevoel en resultaat. • Hanteert de structuur die hoort bij het strategisch ontwikkelgesprek. <p>3) Oplossingsgericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • In staat op besluitvaardige wijze opties voor oplossingen te genereren en tot heldere en concrete afspraken te komen. • Stimuleert de ander tot nadenken en het bedenken van oplossingen. | |
| <p>Onderzoekend vermogen</p> <p>1) Analytisch vermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signaleert knelpunten of problemen. • Brengt verschillende aspecten in kaart zodat probleem/vraag ook echt helder wordt. | |

Communiceren

- 1) Relatiegericht
 - Luistert actief, laat anderen aan het woord, stelt open vragen en vraagt door, vat samen, checkt eigen interpretaties.
 - Praat respectvol met en over anderen.
 - Reageert op non-verbale communicatie.
 - Schakelt bewust in niveaus van communicatie.
 - Draagt bij aan een open dialoog.
 - Geeft feedback, vraagt naar en gaat effectief met feedback om.
- 2) Inlevingsvermogen
 - Toont interesse en verplaatst zich in de positie, gedachten en gevoelens van de ander.
 - Kan in (cultuur) gevoelige situaties eigen communicatie op adequate manier aanpassen.
- 3) Toegankelijkheid
 - Hanteert een duidelijke en logische structuur.
 - Communiqueert kernachtig en op hoofdzaken, houdt focus op doel.
 - Is begrijpelijk en stemt taalgebruik af op de ander.
 - Is makkelijk verstaanbaar, hanteert goed tempo.
 - Spreekt vlot en foutloos in de Nederlandse taal.
- 4) Overtuigingskracht
 - Lichaamstaal is in overeenstemming met wat er gezegd wordt.
 - Onderbouwd standpunten, adviezen en verwachtingen.
 - Argumentatie is consistent en volledig.
 - Weet met weerstand om te gaan en creëert draagvlak.
 - Gaat in op bezwaren, reageert niet defensief.
- 5) Kennis
 - Past kennis toe op gebied van communiceren, zoals LSD, zender-, ontvanger-, en regulerende vaardigheden, metacommunicatie, niveaus van communicatie, feedbackregels, coachende vaardigheden etc.
 - Past kennis toe m.b.t. het strategisch ontwikkelgesprek

Alle tussenbeoordelingen dienen **minimaal een V** te zijn. Het eindcijfer wordt gebaseerd op een (gewogen gemiddelde) van de oordelen per onderdeel.

- O = < 5,5
V = 5,5 – 6,4
RV = 6,5 - 7,4
G = 7,5 – 8,4
ZG = 8,5 – 9,4
E = 9,5 - 10

Overige opmerkingen:

Bijlage 4 Opdrachtformulering Procesverbeterplan

In het eerste blok heb je een projectvoorstel geschreven. In het tweede blok neem je dit voorstel als uitgangspunt, en werk je uiteindelijk toe naar een procesverbeterplan. Dit heeft het karakter van een volledig plan van aanpak.

Instructie

Stap 1:

Neem het projectvoorstel als basis

Stap 2:

Maak een (her)ontwerp van het betreffende proces. Dit wordt het projectresultaat. Gebruik daarbij de concepten die je tijdens de colleges krijgt aangereikt. Het is ook hier de bedoeling dat je het (her)ontwerp 'pluriform' aanpakt, dus niet alleen kijkt naar de processtappen (flowchart), maar ook naar aspecten als mensen, informatiebehoefte/voorziening, kwaliteit, prestatiecriteria, et cetera.

Stap 3:

Werk alle verdere aspecten uit van het plan van aanpak:

- Welke activiteiten nodig zijn om het gewenste resultaat te realiseren
- Wat de projectgrenzen zijn
- Wat eventueel de tussenresultaten zijn
- Welke kwaliteitseisen aan de (tussen)resultaten gesteld worden. (Benoem kritische prestatie indicatoren (KPI's. Uiteraard meetbaar geformuleerd.)
- Hoe de projectorganisatie er uit gaat zien
- Wat de planning is
- Wat de kosten en baten zijn
- Wat de risico's zijn

Bijlage 5 Beoordelingsformulier procesverbeterplan

| | |
|---------------|--|
| Naam student: | |
| Naam docent: | |
| Datum: | |
| Cijfer: | |

| Onderwerpen: | Punten | Feedback |
|---|---|----------|
| <p>Preconditionele criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcte spelling en grammatica • Heldere en zakelijke schrijfstijl • Logische opbouw en indeling van het document • Maximaal 15 pagina's. (alleen de inhoud, niet de eventuele bijlagen) • Bronnen worden correct geciteerd en de bronnenlijst is correct opgesteld (APA) <p>LET OP: het plan wordt niet beoordeeld indien niet aan deze criteria wordt voldaan.</p> | <p>Voldaan:</p> <p>JA / NEE</p> | |
| <p>Inleiding en aanleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt een helder beeld gegeven van de context (organisatie, missie, visie en doelen). • De probleemsituatie is helder beschreven. (De kwestie waar het om gaat is helder.) • De 'root cause' wordt duidelijk gemaakt op basis van een gedegen diagnose. (Er is sprake van de heldere verklaring van het disfunctioneren) • Er is een heldere probleemstelling geformuleerd. (Duidelijk is wat het kernprobleem is en wat de consequenties zijn voor de organisatie.) • De stap naar een oplossing is duidelijk beschreven. | <p>Max.te behalen: 20</p> <p>Behaald:</p> | |
| <p>(Her)ontwerp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van een systematische aanpak • De gekozen ontwerpmethoden passen bij het probleem en de keuzes zijn verantwoord. • De gebruikte literatuur is (deels) wetenschappelijk, relevant, up-to-date en past bij het onderwerp. • De oplossingen voor de geconstateerde problemen zijn goed onderbouwd. • Procesbeschrijving van het huidige proces en een procesbeschrijving van het verbeterde proces zijn in de vorm van een flowchart weergegeven. • Er is pluriform naar het ontwerp gekeken. | <p>Max.te behalen: 40</p> <p>Behaald:</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Operationalisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een overzicht van de belangrijkste resultaten die gerealiseerd moeten worden. • Er is aangegeven wat wel en wat niet kan worden verwacht. • De kritische succesfactoren (KSF-en) en kritische prestatie indicatoren (KPI's) zijn benoemd. • Aangegeven is hoe de voortgang gemeten wordt. • Er is een duidelijk actieplan aanwezig (activiteiten): een (jaar)planning en wie voor welk actie en resultaat verantwoordelijk is. • De planning is opgesteld met MS-project • Een realistische kosten/baten analyse van de voorgestelde verbeteringen. • Er is een risicoanalyse aanwezig. | <p>Max.te behalen: 40</p> <p>Behaald:</p> | |
|--|---|--|

Overige opmerkingen:

Bijlage 6 Opdrachtformulering Presentatie

Als afsluiting van het semester presenteer je jouw procesverbeterplan aan je medestudenten. Zij hebben de rol van de belangrijkste stakeholders; opdrachtgevers, projectleden, et cetera. De presentatie moet daarom overtuigend en geloofwaardig zijn. Je hebt hiervoor in totaal 20 minuten beschikbaar. In die 20 minuten mag je maximaal 10 minuten (minimaal 8) presenteren, de resterende tijd is nodig een vragenronde.

Tips voor presentatie:

Vorbereiding

- Powerpoint: gebruik per dia niet teveel woorden: de dia heeft tot doel de kern aan te geven, niet om hele stukken tekst te lezen. Die tekst moet uit jouw mond komen.
- Oefen eerst de presentatie zonder publiek. Dan weet je hoe het loopt en of je binnen de tijd kan blijven.
- Voorkom dat je het procesverbeterplan volledig gaat voordragen. Ga ervan uit dat men het gelezen heeft. Beperk je daarom tot de belangrijkste punten.
- Probeer de voordelen te accentueren en eventuele nadelen in positieve waarden te herformuleren.
- Probeer te bedenken wat de beslissers relevant vinden.

Uitvoering

- Geef gelegenheid tot het stellen van vragen of maak vooraf duidelijk dat je die liever aan het einde wilt.
- Luister goed en herhaal de vraag kort samengevat.
- Zorg voor regelmatig oogcontact met zoveel mogelijk mensen uit het publiek.
- Probeer “zenuwkuchjes of -trekjes” of hinderlijk keelschrapen te voorkomen.
- Las tijdens het spreken zo nu en dan een pauze in van enkele seconden.
- Verlevendig je taalgebruik door ondersteunende gebaren te maken, maar overdrijf dit niet.
- Vergeet niet om (rustig) te ademen!
- Geef na de laatste vraag nog een korte samenvatting van de belangrijkste punten uit je betoog en sluit af met het publiek te bedanken voor hun aandacht.

Ondersteuning

- Zorg er voor dat je de presentatie op twee verschillende geheugendragers bij je hebt, bijvoorbeeld op een USB stick en als attachment bij een e-mail aan jezelf.
- Zorg er voor dat je Powerpoint goed beheerst. Natuurlijk kan je voor- en achteruit bladeren, maar kan je ook een willekeurige pagina terughalen als daarom gevraagd wordt?

Bijlage 7 Beoordelingscriteria Presentatie

| | |
|---------------|--|
| Naam student: | |
| Naam docent: | |
| Datum: | |
| Cijfer: | |

| Onderwerpen | Beoordeling en feedback (O, V, RV, G, ZG, E) |
|---|---|
| <p>Presentatie is informatief Informatie sluit aan bij belangen/behoefte van de doelgroep; kwesties worden behandeld vanuit het perspectief van de doelgroep. Vaktaal is op het publiek afgestemd en wordt zo nodig toegelicht. Voorbeelden zijn illustratief en gemakkelijk te onthouden</p> | |
| <p>Presentatie is gestructureerd Opbouw is logisch en duidelijk; er is een opening, midden en afsluiting. Formuleert bij de start een duidelijk doel Maakt gebruik van overgangszinnen Bewaakt de tijd adequaat</p> | |
| <p>Presentatie is onderhoudend De presentator maakt contact met het publiek (verbaal/non-verbaal); kijkt publiek aan, gebruikt humor. Lichaamshouding is passend; leidt niet af Is gemakkelijk verstaanbaar (tempo, volume) Spreekt vlot en foutloos in de Nederlandse taal Verteltoon is afgestemd op onderwerp en publiek Visuele/multimediale ondersteuning is verzorgd, goed leesbaar en effectief</p> | |
| <p>Presentatie is geloofwaardig Standpunten zijn onderbouwd met argumenten. Argumenten worden toegelicht met relevante bronnen. Stimuleert het publiek tot vragen en reageert daarop adequaat. Gaat adequaat om met bezwaren en vragen, reageert niet defensief</p> | |
| <p>Presentatie is overtuigend Publiek is overtuigd van het nut en de noodzaak Het doel van de presentatie is bereikt. Draagvlak en motivatie voor het plan zijn versterkt.</p> | |

Alle tussenbeoordelingen dienen **minimaal een V** te zijn. Het eindcijfer wordt gebaseerd op een (gewogen gemiddelde) van de oordelen per onderdeel.

- O = < 5,5
- V = 5,5 – 6,4
- RV = 6,5 - 7,4
- G = 7,5 – 8,4
- ZG = 8,5 – 9,4
- E = 9,5 - 10

Overige opmerkingen:

In het portfolio staan twee onderdelen centraal. Het eerste onderdeel gaat over het terugkijken op jouw proces om tot de beroepsproducten te komen die je in dit semester hebt moeten maken. Het tweede onderdeel betreft jouw visie op de inhoud van dit semester in relatie tot het beroepsprofiel.

1. Verantwoordingsverslag

In het verantwoordingsverslag beschrijf je in maximaal 4 pagina's de keuzes die je gemaakt hebt tijdens het produceren van de gevraagde beroepsproducten: het projectvoorstel, het procesverbeterplan en de presentatie. Je legt uit welke keuzes je hebt gemaakt en waarom je die keuzes gemaakt hebt en de betekenis daarvan voor het uiteindelijke resultaat. Je neemt hierin ook de gesprekken (intake en voortgang) met de opdrachtgever mee.

Doel

Reflecteren is een basisvaardigheid die een hbo-professional dient te bezitten. Je leert te reflecteren door bewust terug te kijken op je eerdere acties. Daarbij stel je vragen als: welke intentie had ik?, welk gedrag heb ik in die situatie laten zien?, welk effect heeft dit op de ander en op mij gehad?

Naast het terugkijken op je gedrag is het bij reflecteren essentieel je af te vragen waarom je zo gehandeld hebt, welke drijfveren had je en wat hieraan ten grondslag lag. Kortom stel je naar jezelf toe onderzoekend op. Het doel hierbij is dat jij je gedrag als toekomstige professional en je ontwikkeling tot professional *zelf* kunt sturen.

Gebruik als 'spiegel' voor de reflectie de competenties die op blz.29 zijn genoemd.

2. Visie op proces en prestatie management

In dit onderdeel beschrijf je jouw visie op de inhoud van dit vak en betrek je deze visie op de rol van een bedrijfskundige of HRM professional.

Doel

Het is belangrijk om een visie te ontwikkelen op je eigen rol als BKM of HRM professional. Het semester Proces- en prestatie management speelt een rol in de ontwikkeling van die rol.

Beschrijf in maximaal 4 pagina's:

1. De relatie tussen proces- en prestatie management in een organisatie en de rol van een bedrijfskundige of HRM'er.
2. Het belang van kennis en vaardigheden op het gebied van proces- en prestatie management voor een bedrijfskundige of HRM'er.

Bijlage 9 Beoordelingscriteria Portfolio

| | |
|---------------|--|
| Naam student: | |
| Naam docent: | |
| Datum: | |
| Cijfer: | |

| Onderwerpen | Beoordeling feedback (O, V, RV, G, ZG, E) |
|--|--|
| <p>Preconditionele criteria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hanteert een duidelijke en logische structuur, de hoofdlijn is duidelijk . • Tekst is in één keer lezen begrijpelijk . • Spelling en grammatica zijn correct . • Opmaak is verzorgd. • Maximaal 8 pagina's. • Als bijlagen zijn de gespreksverslagen met de opdrachtgever opgenomen. | |
| <p>Inhoudelijk: Verantwoordingsverslag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een heldere verantwoording en reflectie op de keuzes die zijn gemaakt tijdens het produceren van de beroepsproducten. • Onderbouwt standpunten/keuzes/adviezen met argumenten. • Argumentatie is consistent en volledig. • Er wordt een duidelijke relatie gelegd met competenties | |
| <p>Inhoudelijk: Visie op proces en prestatie management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een heldere beschrijving van de visie op de relatie tussen proces-en prestatie management in een organisatie . <ul style="list-style-type: none"> • Een duidelijke visie op het belang van kennis en vaardigheden op het gebied van proces- en prestatie management voor een bedrijfskundig of HRM professional . | |

Alle tussenbeoordelingen dienen **minimaal een V** te zijn. Het eindcijfer wordt gebaseerd op een (gewogen gemiddelde) van de oordelen per onderdeel.

- O = < 5,5
- V = 5,5 – 6,4
- RV = 6,5 - 7,4
- G = 7,5 – 8,4
- ZG = 8,5 – 9,4
- E = 9,5 - 10

Overige opmerkingen:

Bijlage 10 Leerdoel – toetsmatrix

| LEERDOELEN | | Projectvoorstel | Tentamen | Assessment | Proces-verbeterplan | Presentatie | Portfolio |
|----------------------------|--|------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|--------------------|------------------|
| 1 | Het tot uitvoering brengen van (strategische) doelstellingen in plannen en budgetten. | X | | | X | | |
| 2 | Het vaststellen van de op de toekomstgerichte kennis- en vaardigheidsbehoeften en uitvoering geven aan de beschikbaarheid en borging van deze kennis en vaardigheden met als uitgangspunt een balans tussen de doelstellingen van de organisatie en de doelstellingen van de individuele medewerker. | | | X | | | |
| 3 | Het beoordelen en zeker stellen dat middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie. | | | | X | | |
| 4 | Het inzetten van middelen voor het maximaliseren van de toegevoegde waarde van de eigen processen en in de keten. | | | | X | | |
| 5 | Het vanuit strategie en beleid identificeren, ontwerpen, beheersen en waar nodig verbeteren van de processen en daarbij gericht zijn op waardetoevoeging voor alle stakeholders en een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit. | | | X | X | | |
| 6 | Processen beoordelen op hun bijdrage aan de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen. | X | | | | | |
| 7 | Processen beheersen om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zeker te stellen. | | | | X | | |
| 8 | Verbetermogelijkheden opsporen om de processen continu te verbeteren. | X | | | | | |
| 9 | Competenties bewust inzetten in beroepssituaties op het niveau van een gevorderde. | | | X | | X | X |
| 10 | Kennis uit de kernvakgebieden begrijpen en toepassen op het niveau van een gevorderde. | X | X | | X | | |
| EC (totaal 30) | | 8 | 5 | 2 | 9 | 2 | 4 |
| Groep / individueel | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |