

6 DIAGNOSTICEREN VAN PROCESSEN PPI-MODEL

Inleiding

Deel 2 van dit werkboek richt zich op het diagnosticeren en verbeteren van de individuele onderdelen van het Professional Performance Improvement model, ofwel de PDCA-cyclus binnen kennisintensieve organisaties.

1. Richten (Plan): **performance alignment**
2. Inrichten (Plan): **performance conditions**
3. Verrichten & Monitoren (Do / Check): **performance process & performance review**
4. Verbeteren (Act / Adapt): **performance improvement**

Om vast te stellen hoe goed uw organisatie deze individuele processen beheerst, volgen hieronder vier quick scans die u kunt gebruiken bij het diagnosticeren van deze processen.

6.1 Diagnosticeren van performance alignment

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance alignment binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Alignment		0	1	2	3
1	Het is iedere professional helder wat zijn taakstelling is en wat diens bijdrage is binnen het grote geheel.				
2	Prestaties zijn gedefinieerd in termen van beoogde <i>effecten</i> .				
3	Voor de processen <i>leren, verbinden, verbeteren en innoveren kennisprocessen</i> zijn prestaties gedefinieerd.				
4	<i>Stakeholders en shareholders</i> zijn betrokken bij de formulering van doelen en prestaties.				
5	De realisatie van individuele doelen wordt als minstens even waardevol beschouwd als de realisatie van organisatiedoelen.				
6	Aan professionals wordt gevraagd wat zij én de organisatie <i>in hun optiek</i> zouden moeten presteren de komende periode .				
7	Individuele afspraken over (typen) doelen en prestaties worden gemaakt per professional die aansluiten bij diens <i>carrièrestatus en –perspectief</i> .				
8	De invulling van de huidige <i>performance conditions</i> speelt een belangrijke rol bij de formulering van de beoogde prestaties zullen zijn.				
9	De beoogde prestaties worden doorvertaald naar gevolgen voor de huidige <i>performance conditions</i> .				
10	Onze organisatie hanteert succesfactoren en individuele prestatie-indicatoren.				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie					
1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie					
2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie					
3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					
Verbeterpunten Performance alignment					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

6.2 Diagnosticeren van performance conditions

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance conditions binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Conditions		0	1	2	3
1	Onze organisatie kent de kritische <i>performance conditions</i>				
2	Onze organisatie kent de medewerker over de invulling van kritische <i>professional conditions</i>				
3	Onze organisatie stuurt expliciet op tenminste 6 van de 10 KULTIFA-factoren				
4	Onze organisatie monitord de bijdrage van de inrichting aan de individuele prestaties en organisatieprestaties				
5	Er worden zichtbare acties uitgevoerd om het lerend vermogen van de organisatie te vergroten				
6	Er worden zichtbare acties uitgevoerd om de <i>organisatiezintuigen</i> van de organisatie te versterken				
7	Netwerken' ('switching principle' of 'connectivity') wordt als een belangrijke competentie beschouwd en hierop worden zichtbare acties uitgevoerd				
8	Er zijn duidelijke afspraken tussen professionals, management en stafafdelingen over de wederzijdse verantwoordelijkheid voor de invulling en onderhoud van <i>performance conditions</i>				
9	De verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg en personeelsmanagement voeren gezamenlijke plannen uit				
10	Op basis van de evaluaties van (beste een minder goede) organisatieprestaties volgen regelmatig aanpassingen aan de <i>performance conditions</i>				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie 1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie 2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie 3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					

Verbeterpunten Performance Conditions

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.3 Diagnosticeren van performance process & review

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance process & performance review binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Process en Review		0	1	2	3
1	Onze organisatie hanteert kritieke succesfactoren				
2	Onze organisatie stuurt met behulp van prestatie-indicatoren				
3	Onze organisatie geeft zichtbaar invulling aan zelfsturing door professionals				
4	De managementstijl binnen onze organisatie is te kenmerken als <i>sociaal leiderschap</i> (vriendschappelijk, gelijkheid, veranderingsbereid, prestatie maatstaven en resultaatgericht organisatieprestaties)				
5	Binnen onze organisatie is zichtbaar en continu aandacht voor leren				
6	De <i>effectiviteit en efficiency</i> van arbeid wordt gemeten				
7	Binnen onze organisatie is zichtbaar en continu voor het <i>combineren van kwaliteiten</i>				
8	Voor het meten van individuele prestaties en organisatieprestaties wordt een beproefde <i>methode of systeem</i> gehanteerd				
9	Het geven van <i>feedback</i> (in geval van zowel goede als minder goede prestaties) is onderdeel van onze cultuur				
10	<i>Self-assessment</i> wordt aangemoedigd				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie					
1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie					
2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie					
3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					

Verbeterpunten Performance process & performance review

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.4 Diagnosticeren van performance improvement

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance improvement binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Improvement		0	1	2	3
1.	Onze organisatie hanteert een systeem of methodiek voor prestatie management				
2.	Verbeteren geschiedt behalve reactief ook continu en planmatig				
3.	Onze organisatie beheerst implementatiestrategieën				
4.	Onze organisatie ontwikkelt bewust en zichtbaar <i>zintuigen</i> om noodzakelijke veranderingen te signalen				
5.	Onze organisatie beschouwd het <i>verander- en verbetervermogen</i> zichtbaar als een belangrijke kerncompetentie				
6.	Onze organisatie gebruikt methoden continu prestatieverbetering te realiseren zoals als klantenbetrokkenheid bij productinnovatie, benchmarking van processen, beoordelingen van middenmanagement op kwaliteitsoriëntatie, meten van effecten van kwaliteitsinspanningen				
7.	Iedere interventie voor prestatieverbetering wordt gemeten op de effecten van kwaliteitsinspanningen				
8.	Onze organisatie hanteert de individuele doelstelling ' <i>bijdrage aan de organisatieontwikkeling</i> '				
9.	HRM, lijnmanagement en kwaliteitsfunctionarissen werken <i>gemeenschappelijk</i> aan verbeterbeleid en –activiteiten				
10.	De focus bij performance improvement ligt op het verbeteren van de <i>kenmerken van de werkomgeving</i> van de professional				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie 1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie 2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie 3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					

Verbeterpunten Performance improvement

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.5 Diagnosticeren van de verbindingen binnen het PPI-model

De vier voorgaande processen binnen het PPI-model vormen tezamen een systeem voor performance management.

De diagnose en verbetering van individuele processen - of beter dus processtappen – is het meest krachtig als deze in *samenhang* met elkaar worden bekeken.

Want wat heeft het voor zin om het *monitoren* van prestaties te verbeteren, als *richten* relatief zwak wordt uitgevoerd. Of waarom inspanning stoppen in het *verbeteren* als *monitoren* relatief slecht is georganiseerd.

Voor de diagnose van de verbindingen tussen de individuele processen van het PPI-model hanteren we geen quick scan zoals voorgaand, maar noemen we enkel een aantal belangrijke aandachtspunten.

Let uw organisatie op:

1. de bestaande *performance conditions* (zoals kennis en competenties) bij de formulering van organisatiebeleid?
2. het bestaande beleid & strategie, de huidige collectieve ambitie en de individuele afspraken met kenniswerkers bij de formulering van organisatiebeleid- & -strategie?
3. wat en hoe te monitoren in de fase van de formulering van organisatiebeleid- & -strategie?
4. het voortdurend vergelijken van geleverde resultaten - op alle prestatieniveau's - met geplande resultaten?
5. het formuleren en bijstellen van beleid & strategie in relatie tot lopende verbeterprojecten (*performance conditions*) en organisatieontwikkeling?
6. de doorwerking in individuele onderdelen van het PPI-model als gevolg van verandering in beleid & strategie?
7. het evalueren en verbeteren van de verbindingen tussen de individuele processen van het PPI-model?