

Algra Consult / Léon Algra

Bepaling (K)PI's

Welke HR-KPI's zijn relevant om te meten?

1. INLEIDING EN INHOUDSOPGAVE

1.1. Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEIDING EN INHOUDSOPGAVE | 2 |
| 1.1. INHOUDSOPGAVE | 2 |
| 1.2. INLEIDING | 3 |
| 1.3. REDENEN GEBRUIK KPI'S | 3 |
| 1.4. NIVEAU VAN METING | 3 |
| 2. STAPPENPLAN VAN ONDERNEMINGSSTRATEGIE NAAR KPI'S..... | 5 |
| 2.1. VERKORT STAPPENPLAN | 5 |
| 2.2. HR STRATEGIE | 5 |
| 2.3. INITIATIEVEN | 5 |
| 2.4. DOELSTELLINGEN | 5 |
| 2.5. (KRITISCHE) PROCESSEN | 5 |
| 3. STAPPENPLAN BEPALING KPI'S VANUIT PROCESSEN | 7 |
| 3.1. STAP 1: BEPALEN EN DEFINIËREN KRITISCHE HOOFD- EN SUBPROCESSEN..... | 7 |
| 3.1.1. <i>Inleiding</i> | 7 |
| 3.1.2. <i>Activiteiten STAP 1</i> | 7 |
| 3.1.3. <i>Voorbeeld</i> | 9 |
| 3.2. STAP 2: BEPALEN EN DEFINIËREN PRESTATIE-GEBIEDEN | 10 |
| 3.2.1. <i>Inleiding</i> | 10 |
| 3.2.2. <i>Activiteiten STAP 2</i> | 11 |
| 3.2.3. <i>Voorbeeld</i> | 11 |
| 3.3. STAP 3: BEPALEN EN DEFINIËREN VAN PRESTATIE-INDICATOREN | 11 |
| 3.3.1. <i>Inleiding</i> | 11 |
| 3.3.2. <i>Activiteiten STAP 3</i> | 12 |
| 3.3.3. <i>Voorbeeld</i> | 12 |
| 3.4. STAP 4: KLOPPEND HIËRARCHISCH PRESTATIE-INDICATOREN SYSTEEM | 12 |
| 3.4.1. <i>Inleiding</i> | 12 |
| 3.4.2. <i>Activiteiten STAP 4</i> | 12 |
| 3.5. STAP 5: AFSTEMMEN WELKE PRESTATIE-INDICATOREN GEMETEN WORDEN | 12 |
| 3.5.1. <i>Inleiding</i> | 12 |
| 3.5.2. <i>Activiteiten STAP 5</i> | 13 |
| 3.5.3. <i>Uitgewerkt voorbeeld</i> | 13 |
| 4. BEPALEN VAN DE NORM EN TOLERANTIEGRENZEN..... | 14 |
| 4.1. ENKELE METHODEN OM DE NORMPRESTATIE TE BEPALEN | 14 |
| 4.2. TESTEN | 14 |

1.2. Inleiding

Ken- en stuurgetallen zijn geen onbekende voor P&O. Een speciale categorie vormen de Key Performance Indicators (KPI's). Strategie wordt vertaald naar doelen die kunnen worden gehaald via kernprocessen waarin de organisatie succesvol dient te zijn als zij haar doelen wil bereiken. De Key Performance Indicators zijn de meetbare eenheden waarmee op verschillende deelgebieden de bijdrage aan de doelstelling kan worden vastgesteld. De zogeheten KPI's zijn eigenlijk de numerieke bouwstenen van bijvoorbeeld een Balanced Scorecard. Ze bevatten informatie over data-bronnen, berekeningen, waarderingen en beoordelingen. KPI's zijn al heel gebruikelijk om in te zetten bij het meten van de organisatieperformance, maar zijn nog niet zo ingeburgerd op de P&O afdeling. Nu iedere keer weer op congressen en in artikelen gewezen wordt op de veranderende rol van P&O: van controleur naar adviseur, lijkt de tijd rijp om een stappenplan te presenteren hoe P&O KPI's kan definiëren om die adviseursrol goed te kunnen uitoefenen. Dit artikel beschrijft een methode om de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's, ook wel CPI (Critical Performance Indicators)) te bepalen.

De bepaling gebeurt aan de hand van kritische HR-processen, HR-functies of gegeven doelstellingen.

1.3. Redenen gebruik KPI's

De methode om KPI's te bepalen kan gebruikt worden in allerlei trajecten. Enkele specifieke (HRM) voorbeelden:

1. Het implementeren van P&O instrumenten, zoals ziekteverzuimbegeleiding;
2. Afstemming met andere afdelingen: sturen we hen wel de informatie die ze willen hebben
3. Strategie meten: is de HR strategie wel een afgeleide van de bedrijfsstrategie: klopt ons wervingsbeleid wel met hoe het bedrijf zijn activiteiten over een jaar wil vormgeven
4. Veranderingen : het zichtbaar maken van het effect van de implementatie van E-HRM of personeelsinformatiesystemen. De Meta Group heeft dit vertaald naar kosten. Een volledig inzetten van E-HRM maakt onderhoud en helpdeskondersteuning per gebruiker een stuk goedkoper: van € 3.000 naar € 270.
5. Managementsystemen (management by objectives. Management by Exception, Exception reporting algemeen);
6. Beoordeling van management en personeel (Prestatiebeoordeling, Prestatiebeloning en verschillende no-cure/ no-pay trajecten)
7. Total Quality Management

Vanzelfsprekend is de meting alleen niet voldoende voor een goede beoordeling van het functioneren van de bedrijfsprocessen.

1.4. Niveau van meting

Een meting kan op verschillende niveaus plaatsvinden.

- Een meting kan plaatsvinden op het strategieniveau zelf.

- Een meting kan plaatsvinden op het niveau van initiatieven. De initiatieven moeten de strategie realiseren.
- Een meting kan plaatsvinden op het niveau van de (operationele) doelstellingen die de initiatieven moeten waarmaken.
- Een meting kan plaatsvinden op het niveau van de processen die de verschillende doelstellingen moeten ondersteunen.

Afhankelijk van het gebruik van het meetsysteem wordt het niveau van meting gekozen. Een voorbeeld: het meetniveau van een afdeling (meestal strategie een gegeven) is anders dan het meetniveau van een divisie. Dit komt doordat op divisieniveau vaak andere processen spelen dan op afdelingsniveau.

2. STAPPENPLAN VAN ONDERNEMINGSSTRATEGIE NAAR KPI'S.

2.1. Verkort Stappenplan

In het kort kan het volgende stappenplan doorlopen worden om te komen van ondernemingsstrategie naar KPI's.

1. Leidt de HR strategie af van de ondernemingsstrategie
2. Bepaal de verschillende initiatieven die de ondernemingsstrategie realiseren.
3. Leidt uit de initiatieven de doelstellingen af
4. Bepaal welke processen (kritisch) de doelstellingen ondersteunen
5. Bepaal uit de kritische processen de kritische performance indicatoren. (VOLGEND HOOFDSTUK)

2.2. HR strategie

Binnen de onderneming moeten de verschillende neuzen dezelfde kant op staan. De HR functie is een uitstekend middel om de ondernemingsstrategie te realiseren.

Dit betekent dat de HR strategie een afgeleide moet zijn van de ondernemingsstrategie.

Een concreet voorbeeld is als de ondernemingsstrategie "de beste in kwaliteit te zijn in marktsegment X" is, dan heeft dit andere consequenties voor wat betreft de recruitmentprocessen en de opleidingsprocessen dan wanneer de ondernemingsstrategie is "de laagste prijs te hebben en op die manier marktaandeel te verwerven".

2.3. Initiatieven

Om een strategie te verwezenlijken worden initiatieven ontwikkeld. Die initiatieven kunnen bijvoorbeeld projecten zijn.

In het geval van "de beste in kwaliteit te zijn in marktsegment X", is het bijvoorbeeld zinvol om te rekruteren in de hogere opleidingssegmenten van de arbeidsmarkt. Een ander initiatief kan zijn het oprichten van een competence center voor het ontwikkelen en waarborgen van een stuk kennis.

2.4. Doelstellingen

Uit de initiatieven komen verschillende concrete doelstellingen. Deze doelstellingen moeten behaald worden in de organisatie.

2.5. (Kritische) processen

De vorige stappen hadden allemaal te maken met het plannen en besturen van de strategie. In deze stap krijgt de strategie vorm door de realisatie middels de processen.

De doelstellingen worden gerealiseerd door de activiteiten die de organisatie onderneemt. De verschillende processen die dit doen zijn belangrijk, sommige kritisch.

Een voorbeeld is dat de doelstelling om 20 sollicitanten aan te nemen invloed heeft op de processen "rekruteren medewerkers", "advertentie zetten" etc.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het traject van het selecteren van de kritische processen tot en met het definiëren van de relevante KPI's.

3. STAPPENPLAN BEPALING KPI 'S VANUIT PROCESSEN

Dit hoofdstuk werkt de laatste stap uit: vanuit de processen te komen tot KPI's. De volgende deelstappen dienen gevolgd te worden:

1. Bepalen en definiëren kritische hoofd- en subprocessen
2. Bepalen en definiëren Prestatie-gebieden
3. Bepalen en definiëren van Prestatie-Indicatoren
4. Maken van een kloppend hiërarchisch Prestatie-Indicatoren systeem
5. Afstemmen welke Prestatie-Indicatoren kritisch zijn

3.1. STAP 1: Bepalen en definiëren kritische hoofd- en subprocessen

3.1.1. Inleiding

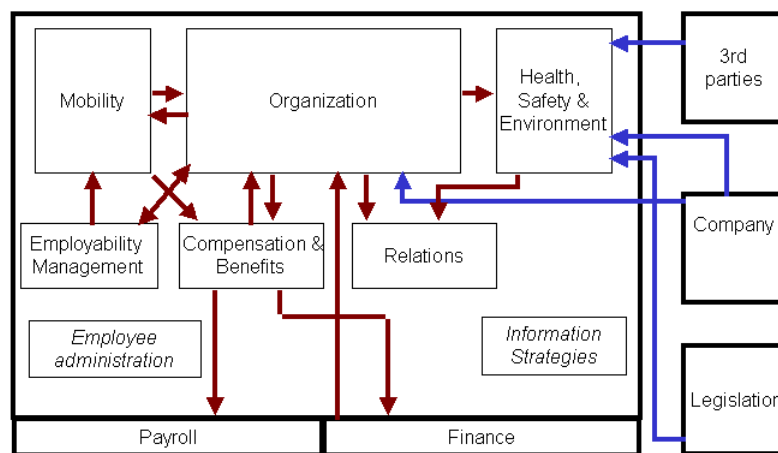
Zoals in het vorige hoofdstuk vermeldt, kunnen de kritische hoofdprocessen via de doelstellingen bepaald worden. Door middel van het maken van een activiteitenlijstje kunnen vervolgens de (sub)processen gedestilleerd worden.

Deze processen kunnen vervolgens worden onderverdeeld in allerlei andere sub-processen.

Vervolgens kunnen deze hoofd- en sub-processen worden gedefinieerd. Figuur 1 geeft een voorbeeld van de ordening van HR-processen

Figuur 1

Major Business Functions

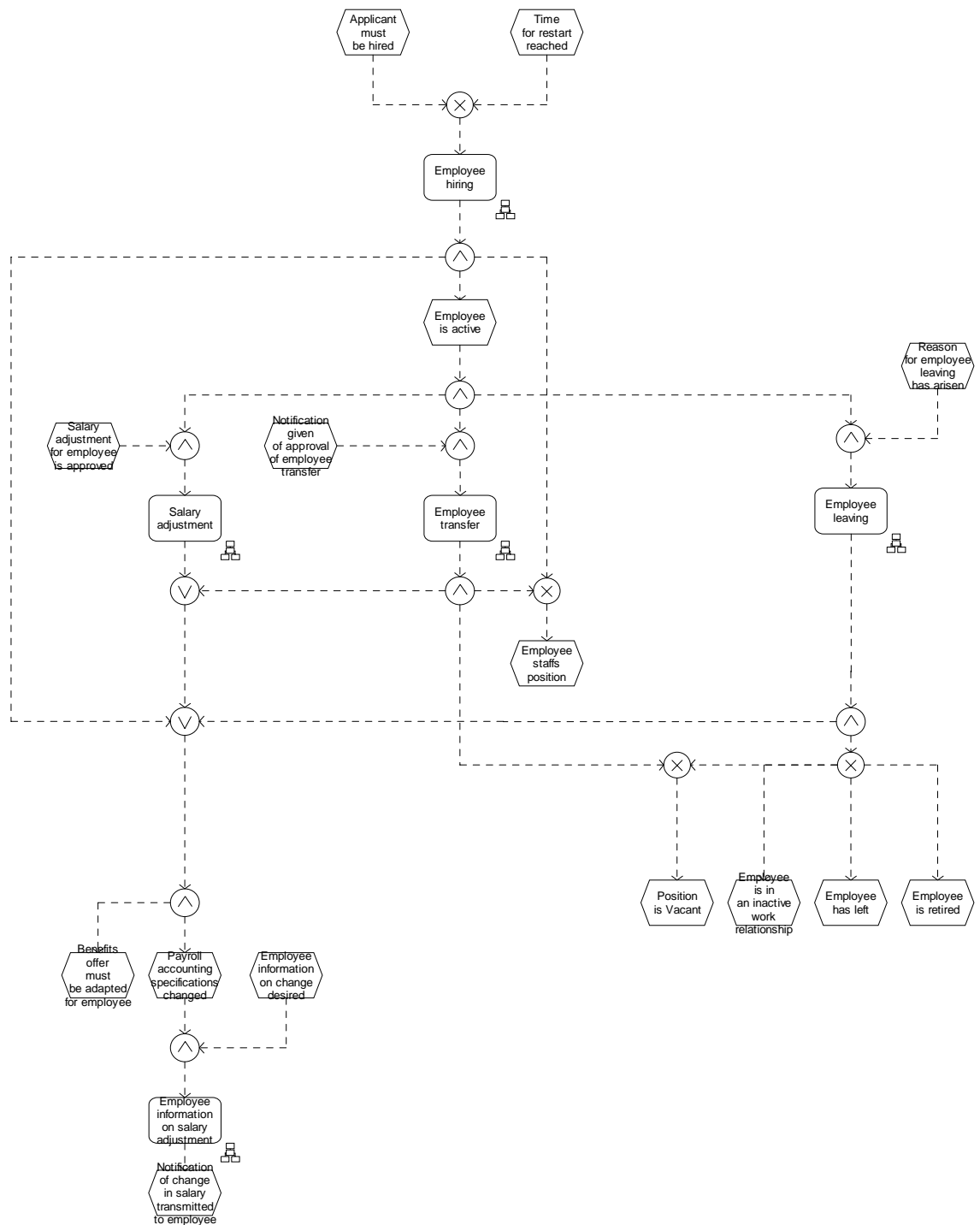


3.1.2. Activiteiten STAP 1

1. *Identificeren kritische HR processen.* Vanuit de doelstellingen wordt bekeken welke processen kritisch zijn om de doelstellingen te behalen. Wanneer er een HR-procesmodel binnen de organisatie is opgesteld zal dit het identificeren van de kritische processen aanzienlijk vergemakkelijken.

2. *Ontleden kritische HR processen.* Maak een lijstje van activiteiten die gedaan worden door de verschillende mensen die binnen het HRM vakgebied werkzaam zijn op het gebied van de in punt 1 genoemde kritische HR-processen. Interview verschillende mensen om hun activiteiten in kaart te brengen. Breng een dusdanig niveau van activiteiten in kaart dat dit zinnig is (potloden slijpen als proces is niet relevant / zinnig).
3. *Groeperen activiteiten naar hoofdactiviteiten en subactiviteiten* (dit zijn de processen). Wanneer het relevante activiteitenlijstje compleet is, ga deze dan groeperen naar complete processen. Voorwaarden: Er moet een samenhang tussen de verschillende activiteiten zijn, met een duidelijke klant (een of meerdere interne klanten) en een (of meerdere) leveranciers. Hint: Processen bestaan meestal uit een werkwoord en een zelfstandig naamwoord.
4. *Definieer de verschillende hoofd- en subactiviteiten.* Een van de belangrijkste stappen in het in kaart brengen van de processen is het definiëren van de gevonden processen. Het probleem is dat de verschillende processen bij de verschillende afdelingen anders kunnen heten en zelfs dat de verschillende processen door verschillende medewerkers op een afdeling anders genoemd kunnen worden.
5. *Probeer over de verschillende afdelingen heen overeenstemming te bereiken.* Nadat de verschillende synoniemen en homoniemen in kaart zijn gebracht, moet er een soort van woordenboek, een datadictionary (lees: proces dictionary) worden aangelegd. De verschillende gebruikers kunnen via de definitielijst een eenduidige betekenis kiezen. Ook belangrijk voor creëren draagvlak.

Hieronder volgt een voorbeeld procesmodel zoals vermeldt bij punt 1.



3.1.3. Voorbeeld

Uit een interview is het volgende naar voren gekomen:

De HRM afdeling krijgt het verzoek een nieuwe medewerker te werven, zij controleert het functieprofiel en of er budget beschikbaar is, gaat vervolgens een advertentietekst opstellen, plaatst die op het internet, selecteert reacties, nodigt geïnteresseerden uit, ondersteunt bij het selectie- en onderhandelingsproces en handelt de arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden af.

Hieruit worden de volgende activiteiten naar voren gehaald:

Activiteitenlijstje:

- Controleren of opstellen van een functieprofiel
- Budgetcontrole
- Advertentietekst opstellen
- Kandidaat selecteren
- Met kandidaat onderhandelen
- ...

Vervolgens worden de activiteiten / processen in logische volgorde gezet en wordt er een hiërarchie aan de verschillende processen gekoppeld:

- Check vacaturestelling
 - Selecteer vacature
 - Check Budget
 - Definieer time frame
- Stel wervingsmethode vast
 - Stel intern of extern requirements profiel op
 - Stel persoonlijke kennis- en vaardigheden op
 - Stel eisen aan werkervaring op
 - Stel vast of vroegere beoordeling worden opgenomen
 - Stel beloning vast
 - Stel interne of externe wervingsmethode op
 - Check carriereplanning
 - Check potentieelbeoordeling
 - Check opvolgingsplanning
 - Post interne vacature
 - Bepaal gebruik van media
- Stel selectiemethode vast
 - Selectie van cv's
 - Selectie door middel van interviews
 - Toepassen van een medische keuring
 - Toepassen van een assessment
 - Toepassen van een psychologische test
- Verricht onderhandeling
 - Onderhandel beloning
 - Onderhandel aanvangsdatum
- Onderhoud data van de sollicitant
 - Kopieer data naar personeelsdatabank
 - Voeg persoonlijke data toe
 - Print documenten

3.2. STAP 2: Bepalen en definiëren Prestatie-gebieden

3.2.1. Inleiding

De producten en diensten die volgen uit de verschillende processen zijn de output van deze processen. Deze output kan verschillende verschijningsvormen hebben: fysiek (goederen), een inspanning (diensten) of elektronisch (informatie).

De output van de processen is een Prestatie-Gebied. Hierover wordt gemeten.

Belangrijk is het overeenkomen van de definitie van de verschillende Prestatie-Gebieden.

3.2.2. Activiteiten STAP 2

1. *Bepaal en definieer de output(s) per proces.* Wanneer de noodzakelijke processen zijn bepaald en gedefinieerd tot op het gewenste relevante niveau wordt per relevant proces de output(s) bepaald. Deze output is het Prestatiegebied waarover gemeten gaat worden in stap 3.
2. *Probeer overeenstemming te bereiken met de betrokken afdelingen.* Ook hier is het weer belangrijk om draagvlak te creëren binnen het bedrijf over de verschillende gedefinieerde Prestatie-Gebieden. Deze stap kan ook in een keer gebeuren met stap 3.

3.2.3. Voorbeeld

Proces: werving- en selectie proces
Output: Aangenomen medewerker
Opgesteld functieprofiel
...

3.3. STAP 3: Bepalen en definiëren van Prestatie-Indicatoren

3.3.1. Inleiding

Op de volgende aspecten van de Prestatie-Gebieden worden de verschillende Prestatie-Indicatoren bepaald en gedefinieerd:

1. *kwaliteit*
 - a. hoe goed gebeurt iets (functioneren volgens eigen norm)
 - b. hoe goed gebeurt iets (functioneren volgens klant)
 - c. hoe vaak gebeurt iets niet (back-orders / manco)
 - d. hoe vaak op de juiste plaats geleverd
2. *kwantiteit*
 - a. hoeveel opgeleidt / verkocht / geproduceerd /etc. (eenheid)
 - b. hoeveel doorlooptijd (procesbreed)
3. *kosten*

welke capaciteiten: natuur /arbeid /kapitaal

 - a. aantal (kg) grondstoffen
 - b. aantal (kg) hulpstoffen
 - c. aantal (uren) arbeid (mens)
 - d. aantal (uren) arbeid (machine)
 - e. aantal (gulden) investering
 - f. verbruikte indirecte productiemiddelen: vloeroppervlakte (m2) etc.

Wanneer de verschillende Prestatie-Indicatoren gedefinieerd zijn dan moet nog gekeken worden welke indicatoren **nuttig zijn** voor gebruik (stap 5). Dit gebeurt in de volgende stappen.

3.3.2. Activiteiten STAP 3

1. *Op bovengenoemde aspecten worden de verschillende Prestatie-Indicatoren bepaald.* Gebruik bovenstaand schema om te komen tot een Prestatie-Indicator systeem.
2. *De bepaalde Prestatie-Indicatoren worden gedefinieerd en afgestemd.* Ook hier worden weer de verschillende indicatoren afgestemd met de gebruikers.

3.3.3. Voorbeeld

Vanwege een bepaalde strategie is het werving- en selectieproces een sleutelproces.

Proces: werving- en selectieproces

Output: geworven kandidaten

- Aantal kandidaten geworven
- Duur wervingsgesprekken
- Wervingstermijn
- Aantal guldens investering voor advertenties
- Aantal guldens investering voor externe ondersteuning

Output: opgesteld functieprofiel

3.4. STAP 4: Kloppend hiërarchisch Prestatie-Indicatoren systeem

3.4.1. Inleiding

Wanneer er in stap 1 een Proces hiërarchie is opgezet, zal in deze stap een bijbehorend hiërarchisch Prestatie-Indicator systeem gemaakt kunnen worden.

3.4.2. Activiteiten STAP 4

1. Aan elkaar knopen van verschillende Prestatie-Indicator-"bomen". Afhankelijk van het niveau van meting zijn deze "bomen" groter of kleiner.

3.5. STAP 5: Afstemmen welke Prestatie-Indicatoren gemeten worden

3.5.1. Inleiding

Vanuit de ondernemersstrategie is nu een veelheid aan indicatoren gedefinieerd. De HR-manager moet nu een keuze maken uit de verschillende KPI's en hier op sturen. De keuze baseert de manager op zijn focus. Die focus is ook een afgeleide uit de doelstellingen zoals genoemd in hoofdstuk 2.

3.5.2. Activiteiten STAP 5

- A) *Selecteer de KPI's waarvan het management wenst dat ze gemeten wordt.* Aan de hand van de doelstellingen, zoals in hoofdstuk 2 beschreven, zal de HR manager de KPI's kunnen kiezen die verband houden met de focus (gericht op die doelstellingen).
NB. De verschillende KPI's moeten een bepaalde samenhang hebben. Kosten, Kwantiteit en Kwaliteit zijn aspecten van processen die onderling uitwisselbaar zijn: als op de kosten bezuinigd wordt, kan dat ten koste gaan van de kwantiteit of kwaliteit. Daardoor moeten de niet-gekozen KPI's niet uit het oog worden verloren.
- B) *Inschatten welke van de KPI's 'rendabel' zijn om te meten.* De beslissing om te weten of een KPI gemeten moet worden, hangt af van de kosten / baten analyse. Wat is de opbrengstwaarde van de informatie tegenover de kosten van de administratie.
- C) *Keuze.* Management laten kiezen aan de hand van de kosten / baten analyse.
- D) (Evt. Zoeken naar alternatieven.)

3.5.3. Uitgewerkt voorbeeld

Een bedrijf heeft als *strategie* om haar softwareproduct geschikt voor het internet te maken. Daarvoor is uitbreiding van het werknemersbestand nodig en moet de beloning marktconform worden gemaakt
Een *initiatief* om dit te bereiken is een topbureau op het gebied van (flexibele)beloning en werving- en selectie in te huren
Een *doelstelling* is om 40 softwareontwikkelaars binnen de periode van een half jaar in te huren en een cafetariamodel in te voeren

De *processen* die hier mee te maken hebben zijn:

- Het werving- en selectieproces
- Herontwerp van arbeidsvoorwaarden
- Het interne communicatieproces

De output van het werving- en selectieproces wordt in dit voorbeeld verder gebruikt. *Prestatie-Gebieden* = geworven sollicitanten, opgeroepen sollicitanten, opgesteld functieprofiel, ...

Een paar voorbeelden van de *KPI's* die bij deze Prestatie-Gebieden horen zijn:

- enkelvoudige KPI: aantal reacties van geïnteresseerden
- enkelvoudige KPI: aantal opgeroepen sollicitanten
- enkelvoudige KPI: doorlooptijd van het wervingsproces

- samengestelde KPI: % uiteindelijk aangenomen
- samengestelde KPI: mate van fit tussen competenties van sollicitanten en profiel
- etc.

Vervolgens wordt gekeken wat de kosten zijn van de verschillende KPI's. Zijn de gegevens al opgeslagen in het systeem of moeten de gegevens opnieuw in het systeem opgeslagen worden.

Met deze lijst wordt vervolgens naar het management gegaan en zij maken een keuze. Het management moet duidelijk gemaakt worden welke voor- en nadelen aan elk van de KPI's zitten.

4. BEPALEN VAN DE NORM EN TOLERANTIEGRENZEN

Het meten van de prestatie alleen is niet voldoende. De prestatie moet ook tijdig beoordeeld worden zodat vervolgens sturing, in positieve of negatieve zin, kan plaatsvinden. NB. Om sturing te geven moet uiteraard ook bekend zijn wat de oorzaken zijn van de afwijkingen van de normprestatie.

Om de geleverde prestatie te beoordelen moet de werkelijke prestatie vergeleken worden met de normprestatie.

Dit hoofdstuk gaat over het bepalen van die normprestatie.

4.1. Enkele methoden om de normprestatie te bepalen

De norm kan op een aantal manieren bepaald worden. Hieronder volgen vijf **voorbeelden** van de bepaling van de norm van de doorlooptijd van een HR-proces.

- a. *Gedetailleerd 'recorden'* van de doorlooptijd.
- b. *Analyse* van een route die een bepaald HR product / dienst doorloopt. Door het analyseren van routes kan de theoretische doorlooptijd bepaald worden. Men dient dit wel door experts uit te laten voeren, deze hebben ook inzicht in allerlei praktische zaken.
- c. *Sampling* van de doorlooptijd. Alleen de relevante gedeeltes (bijvoorbeeld: bottleneck) van de doorlooptijd worden onder de loep genomen en gemeten.
- d. *Pragmatisch bepalen*. Een pragmatische methode is om elke dag de doorlooptijd van een aantal processen die op elkaar aansluiten te meten.
- e. *Benchmarking / Vergelijken* met andere bedrijfsonderdelen en bedrijven.

Het is van belang dat degene die beoordeeld wordt bekend is met het wanneer, door wie en hoe een prestatie wordt gemeten. Dit om te voorkomen dat achteraf onenigheid ontstaat over de te volgen prestatiemeting.

4.2. Testen

Het is van belang om de KPI's en hun normen te testen voordat deze in gebruik worden genomen. Wanneer normen te moeilijk of te makkelijk zijn dan zal het systeem van KPI's ongeloofwaardig worden.



Nadere informatie:

ALGRA CONSULT

Tuinderijpad 16

2324 MC Leiden

T 06 42 45 31 46

Email: info@algraconsult.nl