

STUDIE HR-KPIs

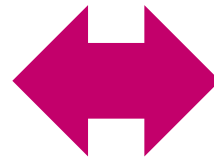
Kennzahlen in der Personalarbeit

Transparentmachen des Beitrages von HR zum Unternehmenserfolg

Mehrwert der Messung von Personalarbeit

Das HR-Management muss als strategischer Partner der Unternehmensleitung seinen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes transparent machen

» Vorstände und Geschäftsführer sind es gewohnt auf Basis von messbaren Indikatoren Entscheidungen zu treffen



» Damit der HR Bereich auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung sprechen kann, empfiehlt sich die Anwendung der „Kennzahlen-Sprachen“ auch für HR

- › Mitarbeiter und deren Fähigkeiten werden künftig kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmen sein
- › Die Wahl der richtigen HR-Indikatoren trägt zur Festigung einer einheitlichen Führungskultur bei
- › Kennzahlen ermöglichen eine effizientere Steuerung des HR-Bereichs
- › Erhöhter Anspruch an die Qualität der zu verwendenden Kennzahlen

Mehrwert in der HR-Arbeit durch Neueinführung und Revision der Steuerungssysteme

Zusammenarbeit von SPECTARIS und Kienbaum zur Erhebung der branchenrelevanten Steuerungsindikatoren

Durchführung einer HR-Indikatoren-Studie

Ausgangspunkt

- › Die SPECTARIS- Branchenunternehmen wollen ihre HR-Indikatoren auf Basis eines einheitlichen Maßstabs vergleichen
- › Dieser Bedarf ist in den letzten Jahren vermehrt auf SPECTARIS-Personalleiterkreisen formuliert worden

Idee – HR-Indikatoren-Studie in den SPECTARIS-Branchen

- › Durchführung einer kostenpflichtigen Kienbaum-Studie in Kooperation mit SPECTARIS
- › Kienbaum schlägt vor die Studie auf Basis einer umfassende Sammlung von HR-Indikatoren durchzuführen, die bereits in vergleichbaren Untersuchungen erfolgreich eingesetzt wurde.

Übersicht HR KPI-Kategorien

Personalkörper

Personalentwicklung

HR Effizienz

Vergütung

Finanzperspektive

Rekrutierung

Ablauf:



Übersicht über die wichtigsten HR-KPIs in SPECTARIS-Unternehmen

Die folgenden Indikatoren bilden eine breite, aber im Erhebungsaufwand vertretbare Auswahl und eine solid Basis für eine KPI-Studie

Zentrale HR-Indikatoren zur effizienten Steuerung

Personalkörper

- » Fluktuation:
 - Fluktuation während Probezeit AG-initiiert
 - Fluktuation während Probezeit AN-initiiert
 - Fluktuation innerhalb der ersten 2 Jahre nach Einstellung AN-initiiert
 - Fluktuation AN-initiiert
- » Vakanzquote
- » Anteil von Frauen in Führungspositionen

Personalentwicklung

- » Interne Besetzungsquote von Führungspositionen
- » Trainingstage pro Mitarbeiter und Jahr
- » Trainingskosten / Kopf
- » Azubi-Quote

HR-Effizienz

- » HR Betreuungsquote (HR FTE : Anzahl der Mitarbeiter gesamt)
- » % HR FTEs auf administrative und transaktionale Prozesse
- » % HR FTEs für Business Partner

Vergütung

- » Vergütungsstruktur pro Level und Funktionseinheit (Verhältnis fixer und variabler Vergütungsbestandteile) für bestimmte Fokusgruppen
- » Durchschnittliche Vergütungserhöhung

Finanzperspektive

- » Gesamtkosten HR pro betreuter Mitarbeiter
- » Personalkosten pro Euro Umsatz

Rekrutierung

- » Time to fill für bestimmte Funktionen
- » Externe Rekrutierungskosten

Kennzahlen zum Benchmarking SPECTARIS

Grundregeln

Berechnungsregeln

- Betrachtungsbereich: Nur Deutschland
- # Mitarbeiter =
Durchschnittliche Anzahl aller Beschäftigten im Jahr X inklusive Leih/Zeitarbeiter, Azubis, Bachelor/Masteranden und Praktikanten
- # Feste Mitarbeiter =
Durchschnittliche Anzahl aller Beschäftigten im Jahr X inklusive Werkstudenten exklusive Leih/Zeitarbeiter, Azubis, Bachelor/Masteranden und Praktikanten
- # Einstellungen =
nur „echte“ Einstellungen ohne Leih/Zeitarbeiter, Bachelor/Masteranden und Praktikanten

Kennzahlen im Themenfeld Personalkörper 1/2 (Fluktuation)

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel	Anmerkungen
Fluktuation während Probezeit AG-initiiert $\frac{\# \text{ AG-initiierte Trennungen während Probezeit}}{\# \text{ Alle Einstellungen in Jahr X}} \cdot 100\%$	Vorschlag • Jahr X: 2016
Fluktuation während Probezeit AN-initiiert $\frac{\# \text{ AN-initiierte Trennungen während Probezeit}}{\# \text{ Alle Einstellungen in Jahr X}} \cdot 100\%$	
Fluktuation innerhalb der ersten 2 Jahre nach Einstellung AN-initiiert $\frac{\# \text{ AN-initiierte Trennungen in ersten 2 Jahren nach Einstellung}}{\# \text{ Alle Einstellungen in Jahr X}} \cdot 100\%$	Vorschlag • Jahr X: 2014
Fluktuation AN-initiiert $\frac{\# \text{ AN-initiierte Trennungen während Jahr X}}{\# \text{ Mitarbeiter während Jahr X}} \cdot 100\%$	Vorschlag • Jahr X: 2016

Kennzahlen im Themenfeld Personalkörper 2/2

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel	Anmerkungen
<p>Vakanzquote</p> $\frac{\text{\# aller offenen bewilligten Stellen}}{\text{\# aller Stellen}} \cdot 100\%$	<p>Vorschlag</p> <ul style="list-style-type: none">• Stichtag = 31.12.2016
<p>Anteil von Frauen in Führungspositionen</p> $\frac{\text{\# Mit Frauen besetzte Führungspositionen}}{\text{\# aller Führungspositionen}} \cdot 100\%$	<p>Vorschlag</p> <ul style="list-style-type: none">• Stichtag = 31.12.2016• Betrachtungslevel: Ab TeamleiterIn

Kennzahlen im Themenfeld Vergütung I/II

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel

Vergütungsstruktur pro Level und Funktionseinheit (variabler Anteil an der Gesamtbarvergütung)

$$\frac{\text{Variable Vergütung Ziel}}{\text{Gesamtbarvergütung Ziel}} \cdot 100\%$$

Anmerkungen

Vorschlag

- Stichtag = 01.01.2017
- Basis: Gesamtbarvergütung Ziel 2017
- Die Gesamtbarvergütung Ziel umfasst die Jahresgrundvergütung des aktuellen Jahres und die jahresbezogene variable Vergütung Ziel (bei 100% Zielerreichung) des aktuellen Jahres.
- Variable Vergütung umfasst klassische Tantieme-, Provisions- und Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis, ausgeschlossen sind Sonderzahlungen, Zulagen und Vergütungen aus Konzernmandaten sowie Vergütung für Mehrarbeit
- Vorschlag Differenzierung Innerdienst & Vertrieb:
 - Führungskräfte Innendienst 1. Ebene (Berichtslinie zu GF/ Vorstand)
 - Führungskräfte Innendienst 2. Ebene
 - Fachkräfte Innendienst
 - Führungskräfte Vertrieb 1. Ebene (Berichtslinie zu GF/ Vorstand)
 - Führungskräfte Vertrieb 2. Ebene
 - Vertriebsmitarbeiter

Kennzahlen im Themenfeld Vergütung II/II

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel

Durchschnittliche Vergütungserhöhung

$$\frac{\text{Verabschiedetes Erhöhungsbudget 2017 in €}}{\text{Kumulierte Lohnsumme 2016 in €}} \cdot 100\%$$

Anmerkungen

Vorschlag

- Durchschnittliches Vergütungserhöhungsbudget für das Jahr 2017 (Zeitpunkt abhängig vom Geschäftsjahr)
- Stichtag für letzte Erhöhungsrunde

Kennzahlen im Themenfeld Personalentwicklung

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel	Anmerkungen
Interne Besetzungsquote von Führungspositionen $\frac{\# \text{ Besetzungen Führungspositionen durch eigenen Nachwuchs}}{\text{Summe aller Besetzungen von Führungspositionen durch eigenen Nachwuchs plus externe Besetzungen}} \cdot 100\%$	Vorschlag <ul style="list-style-type: none">• Betrachtungszeitraum = Alle Besetzungen 2014 – 2016• Interne Besetzungen nur aus dem Kreis der eigenen Nachwuchskräfte ohne Führungsposition
Trainingstage pro Mitarbeiter und Jahr $\frac{\# \text{ Trainingstage für feste Mitarbeiter ohne Betriebsrat}}{\# \text{ Feste Mitarbeiter ohne Betriebsrat}} \cdot 100\%$	Vorschlag <ul style="list-style-type: none">• Betrachtungszeitraum = Das Kalenderjahr 2016• Ohne Reisezeiten• 1 Weiterbildungstag = 8 Stunden Weiterbildung• Präsenztraining und eLearnings
Trainingskosten / Kopf $\frac{\# \text{ Trainingskosten für feste Mitarbeiter ohne Betriebsrat}}{\# \text{ Feste Mitarbeiter ohne Betriebsrat}} \cdot 100\%$	<ul style="list-style-type: none">• Ohne Reisekosten• Inklusive Kosten interne Trainer
Azubi-Quote $\frac{\# \text{ Azubis in Jahr X}}{\# \text{ Feste Mitarbeiter plus Azubis in Jahr X}} \cdot 100\%$	Vorschlag <ul style="list-style-type: none">• Betrachtungszeitraum = Das Kalenderjahr 2016• Durchschnittliche Anzahl der Azubis in 2016

Kennzahlen im Themenfeld Finanzperspektive

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel	Anmerkungen
<p data-bbox="106 421 637 456">Gesamtkosten HR pro betreuter Mitarbeiter</p> $\frac{\text{Budget Personalabteilung}}{\text{\# aller Stellen}} \cdot 100\%$	<p data-bbox="1178 421 1313 456">Vorschlag</p> <ul data-bbox="1178 464 1477 499" style="list-style-type: none">• Stichtag = 31.12.2016
<p data-bbox="106 635 792 671">Personalkosten pro Euro Umsatz (Personalkostenquote)</p> $\frac{\text{Personalkosten gesamt}}{\text{Umsatz gesamt}} \cdot 100\%$	<p data-bbox="1178 635 1313 671">Vorschlag</p> <ul data-bbox="1178 678 1825 906" style="list-style-type: none">» Geschäftsjahr 2016» Umsatz Deutschland» Inklusive Löhne / Gehälter, Sozialversicherung, Bonus- und Zusatzleistungen, Firmenwagen etc.» Reine Personalkosten (exklusive der Kosten der Abteilung Personal, Weiterbildung etc.)

Kennzahlen im Themenfeld HR-Effizienz

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel	Anmerkungen
<p>HR Betreuungsquote</p> $\frac{\text{\# FTE Personalabteilung}}{\text{\# Mitarbeiteranzahl}}$	<p>Vorschlag</p> <ul style="list-style-type: none">• Stichtag = 31.12.2016• Business Partner äquivalent zu Personalreferent• FTE Personal ohne Payroll, ohne Betriebsrat, ohne Sonstige wie Kantine, Poststelle etc.• Unternehmen, die Payroll outsourced haben, verzichten auf die unterste KPI
<p>% HR FTEs für Business Partner</p> $\frac{\text{\# FTE Personalabteilung für Business Partner}}{\text{\# FTE Personalabteilung}} \cdot 100\%$	
<p>% HR FTEs auf administrative Prozesse</p> $\frac{\text{\# FTE Personalabteilung für administrative Prozesse (ohne Payroll)}}{\text{\# FTE Personalabteilung}} \cdot 100\%$	
<p>Payroll Betreuungsquote</p> $\frac{\text{\# FTE für Payroll}}{\text{\# Abrechnungsfälle insgesamt}}$	

Kennzahlen im Themenfeld Rekrutierung

Definition / Abgrenzung

Detaillierte Berechnungsformel

Anmerkungen

Time to fill

$$\frac{\text{Summe benötigte Zeit zur Besetzung aller besetzten Stellen}}{\# \text{ aller Besetzungen}}$$

Vorschlag

- Time to fill = Zeitraum von der Auftragsabgabe an HR, die Stelle zu besetzen bis unterschriebener Vertrag
- Geschäftsjahr 2016
- Nur feste Mitarbeiterstellen
- Ohne „Dummstellen“
- Scope: Nur für bestimmte Funktionen, noch zu definieren, bspw. Fach- und Führungskräfte

Externe Rekrutierungskosten

$$\frac{\text{Summe aller externen Besetzungskosten}}{\# \text{ aller externen Besetzungen fester Mitarbeiter}}$$

Vorschlag

- Geschäftsjahr 2016
- Externe Besetzungskosten = Anzeigen, Personalberater, sonstige Dienstleister, ...

Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung

Adresse



Kienbaum Consultants International GmbH

Hafenspitze - Speditionstr. 21

40221 Düsseldorf

www.kienbaum.de

Ansprechpartner bei Fragen



Nils Prüfer

Principal

Fon: +49 (211) 9659 - 221

Mobil: +49 173 - 5607572

nils.pruefer@kienbaum.de



Kienbaum 
Inspirierend. Anders.