smartKPIs.com
The *smart* choice in performance management

IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIS.ro

# Exemple KPI pentru HR Scorecard



% Satisfacţia clienţilor în raport cu nivelul serviciilor HR # Satisfacţia angajaţilor cu departamentul HR # Timpul de soluţionare a reclamaţiilor angajaţilor % Furnizarea la timp a serviciilor HR % Rata cheltuielilor operaţionale efectuate de departamentul HR # Angajaţi per reprezentant HR $ Cost de recrutare per angajat nou $ Economii provenite din evitarea costurilor % Variaţia bugetului departamentului HR # Posturi vacante # Timpul de ocupare a unei poziţii vacante % Evaluări de performanță realizate la timp % Proiecte HR active încadrate în timp, în buget şi conforme cu specificaţiile % Procese HR optimizate # Gradul de angajament al personalului HR # Idei de imbunătățire a serviciilor propuse de personalul HR # Certificări per angajat HR # Ore de training per angajat HR % Satisfacția angajaților din departamentul HR % Angajați HR care părăsesc organizația într-o anumită perioadă de timp % Satisfacţia clienţilor în raport cu nivelul serviciilor HR # Satisfacţia angajaţilor cu departamentul HR # Timpul de soluţionare a reclamaţiilor angajaţilor % Furnizarea la timp a serviciilor HR % Rata cheltuielilor operaţionale efectuate de departamentul HR # Angajaţi per reprezentant HR $ Cost de recrutare per angajat nou $ Economii provenite din evitarea costurilor % Variaţia bugetului departamentului HR # Posturi vacante # Timpul de ocupare a unei poziţii vacante % Evaluări de performanță realizate la timp % Proiecte HR active încadrate în timp, în buget şi conforme cu specificaţiile % Procese HR optimizate # Gradul de angajament al personalului HR # Idei de imbunătățire a serviciilor propuse de personalul

Data publicării: 22 Iulie 2011
Nr. de referinţă: **AI0117011**

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

© 2011 eab group Pty Ltd. Toate drepturile rezervate.
Nr. de referință: AI0117011

Acest raport este rezultatul unui studiu realizat de Acumen Integrat sub licenţa eab group, partenerul său internaţional.
Raportul este disponibil în format PDF pe portalul www.IndicatoridePerformanta.ro.
Termeni de utilizare: http://www.indicatorideperformanta.ro/termeni-de-utilizare.html

**O citare adecvată pentru acest raport este:**
Acumen Integrat, 2011, Exemple KPI pentru HR Scorecard, Cluj Napoca, România

**Notă:** În cadrul acestui raport vom folosi atât denumirea de indicator de performanţă, cât şi denumirea prescurtată KPI. În România, prescurtarea folosită pentru indicator de performanţă este KPI, iar pentru indicatori de performanţă este cea de KPIs.

**Limitarea răspunderii**

Menţionăm că unele date utilizate pentru raport au fost furnizate de către terţe părţi, astfel eab group nu oferă nicio garanţie pentru acurateţea şi fiabilitatea informaţiilor. eab group nu va avea nicio răspundere pentru erori, omisiuni sau deficienţe în informaţiile conţinute în acest document sau pentru interpretări cu privire la acesta. Opiniile exprimate în prezentul raport sunt supuse schimbării fără preaviz. Pentru ultima versiune a raportului, consultaţi portalul www.IndicatoridePerformanta.ro.

**Publicat de:**

ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Complex Mercur Gheorgheni
Aleea Detunata 1-3, Unitatea 7
400434 Cluj-Napoca,
Cluj, Romania

T: +40 264 414 360
F: +40 264 414 360
E: office@acumenintegrat.com

www.acumenintegrat.com | www.IndicatoridePerformanta.ro

Publicat sub licenţă eab group.





# Cuprins

| | | |
|---|---|---|
| pagina | 2 | **Rezumatul raportului** |
| | 3 | **Despre Indicatorii Cheie de Performanță (KPIs)** |
| | 4 | **KPIs ... O perspectivă** |
| | 6 | **Formularul de documentare KPI explicat** |
| | 8 | **Despre HR ca arie funcţională** |
| | 9 | **Lista de KPIs pentru HR Scorecard** |
| | 10 | % Satisfacţia clienţilor în raport cu nivelul serviciilor HR |
| | 12 | # Satisfacţia angajaţilor cu departamentul HR |
| | 13 | # Timpul de soluţionare a reclamaţiilor angajaţilor |
| | 14 | % Furnizarea la timp a serviciilor HR |
| | 18 | % Rata cheltuielilor operaţionale efectuate de departamentul HR |
| | 20 | # Angajaţi per reprezentant HR |
| | 22 | $ Cost de recrutare per angajat nou |
| | 24 | $ Economii provenite din evitarea costurilor |
| | 26 | % Variaţia bugetului departamentului HR |
| | 28 | # Posturi vacante |
| | 30 | # Timpul de ocupare a unei poziţii vacante |
| | 32 | % Evaluări de performanță realizate la timp |
| | 34 | % Proiecte HR active încadrate în timp, în buget şi conforme cu specificaţiile |
| | 36 | % Procese HR optimizate |
| | 38 | # Gradul de angajament al personalului HR |
| | 40 | # Idei de imbunătățire a serviciilor propuse de personalul HR |
| | 42 | # Certificări per angajat HR |
| | 44 | # Ore de training per angajat HR |
| | 46 | % Satisfacția angajaților din departamentul HR |
| | 48 | % Angajați HR care părăsesc organizația într-o anumită perioadă de timp |
| | 50 | **Anexa A: Glosar** |
| | 51 | **Anexa B: Produse similare** |
| | 51 | **Anexa C: Despre Acumen Integrat** |
| | 52 | **Anexa D: Serviciile Acumen Integrat** |
| | 53 | **Anexa E: Portofoliul online al Acumen Integrat** |

# Rezumatul raportului

Indicatorii Cheie de Performanță(KPIs) sunt astăzi unele dintre cele mai populare instrumente de management. De la Muzeul Național din Australia, până la Banca Națională a Nigeriei, de la Administrația Canalului Panama până la Rolls Royce, de la Ministerul Educației din Brunei Darussalam la Asociația Americană de Medicină, KPIs sunt folosiți pentru a înțelege, învăța și a îmbunătăți performanța la nivel de industrii, departamente și echipe.

Folosirea de KPIs în organizații și departamente este facilitată de alte instrumente de management al performanței, cele mai comune, dar și cele mai importante fiind Scorecard-urile și Dashboard-urile de Performanță.

Scorecard-ul reprezintă un catalog al KPIs folosiți de o organizație sau departament pentru a măsura și coordona performanța la nivel strategic, respectiv operațional. Ce este caracteristic unui Scorecard de Performanță este gruparea KPIs în patru perspective tradiționale ale Balanced Scorecard – Financiară, Clienți, Procese Interne, Învățare și creștere – fiecare conținând obiective. Din obiective derivă KPIs care descriu și măsoară performanța organizației sau a departamentului, prin raportare la aceste patru perspective.




Elementul central al Scorecard-ul de Performanță este reprezentat de KPIs. Fără o bună înțelegere a acestora, utilizarea sa corectă poate fi pusă în pericol, iar valoarea adăugată, limitată.

Raportul *Exemple KPI pentru HR Scorecard* reprezintă o colecție ce curpinde 20 de KPIs, considerați de echipa smartKPIs.com cei mai relevanți și adecvați pentru a popula Scorecard-ul de Performanță pentru Departamentul de Resurse Umane. Fiecare KPI este documentat pe baza celor mai bune practici şi a template-ului de documentare al smartKPIs.com și este disponibil în secțiunea de Premium a portalului www.IndicatoridePerformanță.ro. Sunt peste 30 de câmpuri specifice fiecărui KPI, pornind de la numele acestuia la definiție, măsuri subordoate și formule de calcul, printre altele.

Unele din secțiunile principale ale acestui raport sunt:

- „KPIs...o perspectivă”, un articol ce stabilește contextul printr-o discuție pe baza gradului de inovație în folosirea KPIs, despre ceea ce este vechi și ceea ce este nou în utilizarea KPIs.
- O introducere în formularul standard de documentare KPIs, dezvoltat de echipa de cercetare a smartKPIs.com.
- Percepții cuprinzătoare asupra Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) ca instrumente de măsurare a performanței și un glosar explicând cei mai populari termeni ce îi caracterizează.
- O listă ce conține KPIs incluși în Scorecard, grupați pe cele patru perspective ale Balanced Scorecard.
- O descriere detaliată a fiecărui KPI listat în raportul KPIs pentru HR Scorecard, așa cum este documentat în sectiunea de continut premium a smartKPIs.com şi a IndicatoridePerformanță.ro.

Această colecție de 20 de KPIs pentru măsurarea performanței departamentului de HR poate reprezenta baza pentru dezvoltarea și folosirea unui HR Scorecard cuprinzător, parte a Sistemului de Management al Performanței departamentului de HR.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



# Despre Indicatorii Cheie de Performanță (KPIs)

În multe domenii ale activității umane, utilizarea instrumentelor este esențială pentru atingerea rezultatelor. Măsurarea și evaluarea nu fac excepție, fiind echipate atât cu instrumente conceptuale, cât și fizice. La baza oricărui sistem de management al performanţei stau indicatorii de performanţă sau Indicatorii Cheie de Performanţă (KPIs), aceştia făcând parte din prima categorie de instrumente.

Literatura de specialitate şi practica folosesc acești termeni alternativ, de multe ori chiar în cadrul aceleiași organizații.

În cadrul smartKPIs.com, am adoptat următoarele definiții pentru acești termeni:

**Măsură** - Un număr sau o cantitate care reflectă o valoare direct observabilă. Toate măsurile sunt compuse dintr-un număr și o unitate de măsură. Numărul oferă dimensiunea măsurării (cât de mult), în timp ce unitatea oferă numărului o semnificație (ce). De exemplu, unităţile de măsură pot fi: dolari, ore, metri, etc.

**Indicator** - Indicatorii sunt definiți în multe feluri, dar toți se referă la informații specifice. Astfel, Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) definește un indicator ca fiind *„un factor calitativ sau cantitativ sau o variabilă care oferă un mijloc simplu și sigur pentru a măsura realizarea, pentru a reflecta modificările legate de o intervenție sau pentru a ajuta la evaluarea performanței unui agent de dezvoltare”.*

**Metrici, Măsuri de performanţă sau Indicatori de performanţă –** Un termen general care cuprinde baza cantitativă prin care sunt stabilite obiectivele, iar performanța este evaluată. Ajută la cuantificarea realizării unui rezultat, fiind componenta cuantificabilă a performanței unei organizații. În contextul măsurării şi gestionării performantei, acești termeni sunt utilizaţi alternativ.

**Indicator Cheie de Performanță (KPI) –** Un indicator selectat, considerat cheie pentru monitorizarea performanței unui obiectiv strategic, rezultat sau domeniu important pentru succesul unei activități și creșterea întregii organizații. KPIs fac obiectivele cuantificabile, oferind vizibilitate în raport cu performanța indivizilor, echipelor, departamentelor și organizațiilor, permițând factorilor de decizie să ia măsuri în vederea realizării obiectivelor dorite. De obicei, KPIs sunt monitorizați și comunicați prin Dashboard-uri, Scorecard-uri și alte forme de rapoarte de performanță.

În timp ce pe hârtie termenii enumerați mai sus pot fi deosebiți, în practică, diferența dintre ei este neclară, într-o anumită măsură, chiar lipsită de relevanță. Atât timp cât scopul și utilizarea lor este clară și bine înțeleasă de către membrii organizatiei, denumirea lor, și anume indicatori de performanță sau KPIs, este o chestiune de preferință.

În cadrul smartKPIs.com, evaluăm fiecare exemplu introdus în baza de date online și îl etichetăm ca indicator, indicator de performanță sau KPI. Catalogarea fiecărei intrări în funcție de relevanță este o abordare empirică și subiectivă. În cele din urmă, toate intrările din baza de date online sunt considerate exemple de KPIs. În plus, pentru a evidenția indicatorii care s-au remarcat în termeni de relevanță, am introdus o etichetă nouă:




**smartKPI** - Un exemplu de Indicator Cheie de Performanță disponibil pe smartKPIs.com, recomandat ca fiind cel mai relevant și cu adevărat „cheie” în atingerea performanței organizaționale. Aceștia sunt selectaţi de către echipa editorială a site-ului pe baza unor criterii, cum ar fi:

- Listarea în publicații academice și de specialitate care analizează utilitatea lor;
- Frecvența utilizării în Aria Funcțională / Industrie;
- Îndeplinirea criteriilor privind modul de definire și utilizare a KPIs.

1. Organizaţia pentru Cooperare Economică şi Dezvoltare, 2002, Glosar de Termeni Cheie în Evaluare şi Managementul prin Rezultate, Publicaţiile OECD, Paris, Franţa.


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

# KPIs ... O perspectivă



Măsurarea nu este o activitate umană nouă. Aceasta a luat naștere în istoria timpurie ca mijloc pentru a descoperi și a identifica semnificații. Arheologii consideră osul Lebombo instrumentul de măsurare folosit pentru prima dată în istoria omenirii, un peroneu de babuin care conține 29 de crestături. Datând din anii 35,000 î.e.n, acest os a fost descoperit în munții Lebombo din Regatul Swaziland.

Evaluarea, ca o formă de măsurare, a fost folosită încă din secolul 3 e.n, când împărații dinastiei Wei au evaluat performanța membrilor oficiali ai familiei. Natura părtinitoare a evaluării performanței individuale a fost observată de către filozoful chinez Sin Yu, care a criticat un evaluator angajat de către dinastia Wei, folosind următoarele cuvinte: „Evaluatorul Imperial rareori evaluează oamenii în funcție de meritele lor, dar întotdeauna în conformitate cu simpatiile și antipatiile proprii".

Un punct de reper major în legatura dintre măsurare ca activitate umană și performanță a fost anul 1494, atunci când Luca Pacioli a publicat în Veneția lucrarea „Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita" („Despre aritmetică, geometrie, proporții și proporționalitate"). Această lucrare conține detalii despre o practică a marinarilor venețieni de a evalua performanța expedițiilor maritime, care au devenit baza sistemului de contabilitate în partidă dublă.

În timp, natura subiectivă a evaluărilor performanței individuale si preponderența indicatorilor financiari pentru evaluarea performanței organizaționale au devenit aspectele definitorii pentru managementul performanței în activitățile umane.

Revoluția industrială a adăugat acestui context ideea de „organizație ca și mecanism", metaforă care a jucat un rol major în generarea de îmbunătățiri la nivel de eficiență și eficacitate. Rezultatul a fost un model organizațional de management al performanței bazat pe gândirea mecanicistă, de tip comandă si control, bazată pe evaluarile subiective ale performanței individuale și pe indicatori financiari, în contextul unor aranjamente de tip „plata-pentru-performanță" *(pay-for-performance)*.

*A funcționat?* Într-o anumită măsură, da. Multe organizații au prosperat și s-au maturizat bazându-se pe acest model.

*Are defecte?* Multe. În timp ce contextul istoric le-a atenuat în timp, mediul de astăzi le amplifică și le expune într-un ritm accelerat.

*Există o cale mai bună?* Da, dar nu este simplă. Este nevoie de o schimbare la mai multe niveluri, de la filosofia de bază a performanței, la mentalități și procese. Acest lucru nu este ușor.

De-a lungul timpului, utilizarea Indicatorilor Cheie de Performanță (KPIs) a devenit sinonimă cu măsurarea și managementul performanței. KPIs sunt legătura dintre ce este vechi și ce este nou în managementul performanței. Cu toate acestea, folosirea lor este mult mai benefică într-un mediu bazat pe principiile unei arhitecturi organice a performanței:

**Organizațiile sunt ecosisteme de sine stătătoare.** Ele variază în termeni de maturitate și de mediu în care își desfășoară activitatea. Ca atare, modul în care folosesc sisteme de management al performanței ar trebui să reflecte propria lor „personalitate". Puteți încerca să construiți un iglu în Sahara, dar nu va fi sustenabil. Arhitectura performanței fiecărei organizații trebuie să fie unică și să reflecte mediul său intern și extern.

**Gândirea sistemică oferă un context mult mai valoros pentru înțelegerea și îmbunătățirea performanței.** Gândirea de tip comandă și control a funcționat în timp pentru armată, pentru creșterea productivității muncitorilor necalificați în timpul revoluției industriale și pentru gestionarea organizațiilor mari (cum ar fi cele din domeniul serviciilor publice). Astăzi, angajații din era cunoașterii care formează majoritatea forței de muncă în economiile dezvoltate, funcționează într-un mediu mult mai interconectat și trebuie să ia decizii într-un ritm accelerat. Înțelegerea sistemelor în care ne desfășurăm activitatea, analizarea proceselor și învățarea bazată pe date devin tot mai importante și completează abordarea tradițională, simplistă de executare a ordinelor primite de la nivelele superioare ale ierarhiei.

KPIs ar trebui să fie utilizați în principal pentru învățare. Rolul KPIs ar trebui să fie acela de a furniza informațiile necesare pentru obținerea rezultatelor de afaceri dorite. Același principiu este folosit de furnici, care lasă urme de feromoni pentru a se ajuta reciproc în navigarea spre sursa de hrană. În mod similar, impulsurile nervoase de deplasează prin diferite puncte ale sistemului nervos, transmițând informații. Rezultatele la nivel de KPIs ar trebui să fie diseminate în organizație, facilitând comunicarea, oferind o bază pentru analiză / sinteză și pentru luarea deciziilor la toate nivelurile organizației.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



**Precizia datelor în management este un deziderat iluzoriu.** Niels Bohr aprecia: „Acuratețea și claritatea unei afirmații se exclud reciproc". Precizia este o provocare chiar și în domeniul științelor exacte, cu atât mai mult în management și în științele sociale. Încercarea de a obține date pentru calculul KPIs este o provocare în sine pentru multe organizații și acuratețea acestor date este o provocare și mai mare. Utilizarea KPIs ar trebui să țină cont de acest aspect și să fie orientată spre a obține cât mai mult din datele existente, de multe ori prin utilizarea intervalelor de variație. Această abordare este folosită de către organismul uman. În cazul în care temperatura scade sub o limită de siguranță, tremurăm. Dacă temperatura crește, transpirăm. Ambele sunt inițiative de îmbunătățire a performanței corpului, menite să regleze temperatura la limitele de siguranță. În acest caz, indicatorul de performanță este temperatura. Deși nu este o constantă, tendința sa este bună atunci când este în anumite limite de toleranță.

**Utilizarea KPIs pentru recompense și sancțiuni ar trebui să fie limitată și condusă de autoevaluare.** Comportamentul orientat spre atingerea scopurilor este o caracteristică a organismelor vii. Pentru oameni și multe alte specii, acest comportament este amplificat de recompense și sancțiuni. Odată cu această accentuare, riscurile sunt amplificate, de asemenea. Inducerea în eroare, lipsa de cooperare, moralul scăzut și accidentele de muncă sunt unele dintre consecințele nedorite. Pe de altă parte, majoritatea impulsurilor nervoase din corpul uman transmit informații generale. Doar în situații speciale, plăcere sau semnale de durere. În mod similar, utilizarea KPIs pentru recompense și sancțiuni ar trebui să fie o excepție de la regulă, mai degrabă decât norma.

**Încorporarea KPIs în organizatii prin vizualizarea și comunicarea rezultatelor este cheia pentru maximizarea valorii lor adaugate.** Variațiile la nivelul indicatorilor organismului uman sunt resimțite deoarece impactul lor este puternic din punct de vedere senzorial. În mod similar, KPIs folosiți într-un context organizațional ar trebui să intre în rutina de zi cu zi și să fie parte a experienței de muncă. Cel mai important aspect în comunicarea rezultatelor KPIs este reprezentarea lor vizuală. Acest lucru este esențial, atât în ceea ce privește optimizarea modului de reprezentare a datelor, cât și prezența afișajelor vizuale în mediul de lucru. Mijloacele mass-media curente sunt variate: postere, table, bannere, monitoare LCD și LED şi ar trebui combinate pentru a comunica rezultatele în întreaga organizație. Rezultatele indicatorilor de performanță ar trebui să nu se mai limiteze la a fi prezentate pe rapoarte pe hartie și ecrane de calculator.

**O nouă filozofie a performanței, bazată pe autoevaluare şi realizarea scopurilor ca modalitate de atingere a fericirii.** În timp ce fericirea înseamnă lucruri diverse pentru oameni diverși, o expresie comună a acestui sentiment este atingerea conștientă a unui deziderat. Realizarea a ceva ce ne dorim și împărtășirea cu ceilalți se reflectă puternic în sinele nostru. Transpunerea acestui catalizator puternic atât în viața noastră personală, cât și organizațională este facilitată de o nouă paradigmă: Fericirea este generată de realizări. Realizarea este o expresie a performanței. Dacă dorim să avem control asupra fericirii noastre, trebuie să controlăm performanța.

Autoevaluarea rezultatelor de performanță nu este ușoară. Cu toate acestea, dacă accentul este pus pe construirea acestei capabilități la nivelul fiecărui angajat, organizațiile pot beneficia de crearea unui mediu motivant, care conduce spre fericire. În acest mediu, managerii se pot concentra pe înțelegerea și îmbunătățirea sistemului de lucru, în timp ce angajatii pe autoevaluare în atingerea rezultatelor, învățare și comunicare. Obținerea conștientă a rezultatelor într-un sistem de lucru bine structurat ar conduce atât indivizii, cât și organizația mult mai aproape de fericire și împlinire, spre deosebire de paradigma actuală dominată de bonusuri în contextul gândirii de tip comandă și control.

KPIs sunt aici pentru a rămâne. Întrebarea la care trebuie să răspundem este modul în care vrem să-i folosim: mecanic sau natural?

Aurel Brudan,
Performance Architect
smartKPIs.com


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

# KPI Documentation Form Template as Used by smartKPIs.com

*Capabilitate sau departament care indeplineşte o anumită funcţie organizaţională.*

*Gruparea în subcategorii a ariei funcționale sau a industriei.*

*Totalitatea organizațiilor operând într-un anumit domeniu, de obicei denumit după produsul sau serviciul principal.*

**Arii functionale**
N/A

**Subcategorii**
Institutii de spitalizare

**Industrii**
Sanatate

**Nr. de inregistrare KPI**
sK41

**Tipul de indicator**
smartKPI

**Tipul unitatii de masura**
%

*Numărul unic de identificare a Indicatorului Cheie de Performanţă atribuit la introducerea acestuia în baza de date.*

*Clasificarea Indicatorilor Cheie de Performanță pe baza relevanței și a nivelului de analiză.*

*Tipul unității de măsurare ce arată rezultatele (număr, procentaj, valoare monetară).*

*Numele indicatorului, o scurtă reprezentare a rolului său.*

*Scurtă descriere a indicatorului, clarificând numele acestuia în termeni de afaceri.*

*Versiuni ale numelui indicatorului, aşa cum este folosit în practică.*

**Nume**

## % Rata de ocupare a locurilor de spitalizare

### Definitie si variatii

**Definitie**
Masoara procentul locurilor de spitalizare ocupate de pacienti la un moment dat, din totalul numarului de paturi existente in cadrul institutiei medicale.

**Variatii**
% Rata de ocupare a locurilor de spitalizare - pacienti pe termen lung
% Rata de ocupare a locurilor de spitalizare - pacienti pe termen scurt

**KPIs inruditi**
# Capacitatea de spitalizare
% Rata spitalizarilor succesive neplanificate
% Cazuri medicale fara spitalizare

**Etichete**
spital, ocupare

*Lista altor indicatori înrudiți din baza de date, fie în amonte (influențați de acest indicator), fie în aval (cu influență asupra sa).*

*Cuvinte cheie relevante pentru indicator, folositoare pentru navigarea în funcție de grupuri tematice conținând exemple similare.*

*Nume ale măsurilor folosite în calcularea indicatorului (dacă se aplică).*

### Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**
A = # Locuri de spitalizare ocupate de pacienti
B = # Locuri de spitalizare existente in cadrul institutiei medicale

**Formula de calcul**
(A/B)*100

**Tipul formulei**
Rata

**Tendinta buna este**
Crescatoare

*Exprimă indicatorul ca o formulă ce leagă măsurile subordonate (dacă se aplică).*

*Tipul formulei de calcul, bazat pe combinația măsurilor subordonate (rată, raport, indice, compoziție).*

*Direcția în care trebuie să se îndrepte rezultatele indicatorului în vederea unui rezultat pozitiv.*

*Explicația motivului sau a rațiunii de afaceri pentru folosirea acestui indicator.*

*Clasificarea indicatorilor de performanță pe baza dimensiunii activității sau a rezultatului pe care îl măsoară.*

*Puterea indicatorului bazată pe nivelul de evaluare: intrare, proces, ieșire sau rezultat.*

### Orientare

**Scop**
Sa reflecte eficienta managementului locurilor disponibile in cadrul institutiei medicale si capacitatea de spitalizare disponibila la un moment dat.

**Perspectiva BSC**
Clienti

**Orientarea masurii asupra**
Volum

**Nivelul de impact**
Proces

**Tipul indicatorului**
Conducator

**Tipul de masurare**
Cantitativa

**Nivel de implementare**
Strategic

*Perspectiva standard a Balanced Scorecard în care se potrivește indicatorul.*

*Tipul indicatorului bazat pe accentul pus pe activitatea trecută sau performanța viitoare.*

*Abordarea în măsurarea indicatorului (cantitativă sau calitativă).*

*Nivelul organizațional la care este măsurat indicatorul (strategic sau operațional).*



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



*Perioada pentru care au fost măsurate rezultatele indicatorului.*

*Frecvența colectării datelor și a raportării rezultatelor indicatorului.*

*Evaluarea subiectivă a integrității datelor raportate.*

### Profilul datelor

**Perioada de colectare a datelor**
La momentul actual

**Frecventa standard de raportare**
Zilnica

**Integritatea datelor**
Mare

**Colectare automata**
Recomandata

**Limitari**
Rapoartarea cu acuratete a rezultatelor pentru acest KPI necesita inregistrarea in timp real a pacientilor spitalizati, pentru a nu exista un decalaj intre gradul de ocupare real si cel existent la nivelul sistemului de management al paturilor disponibile.

*Potrivirea pentru colectarea automată a datelor prin importarea acestora într-un instrument centralizat de raportare.*

*Alte limitări (legate de date sau sistemul de raportare) ce trebuie luate în considerare în timpul folosirii acestui indicator.*

*Evaluarea subiectivă a potrivirii pentru benchmarking, bazată pe standardizarea raportării indicatorului la nivel de industrie.*

*Note adiționale legate de stabilirea țintelor pentru acest indicator.*

*Exemplele de ținte ce ilustrează limitele rezultatelor pozitive și negative, precum și intervalul de toleranță.*

### Tinte

**Benchmarking-ul este**
Adecvat

**Note**
Datorita universalitatii acestui indicator, benchmarking-ul este recomandat. Niveluri ridicate ale ratelor de ocupare a paturilor indica o utilizare eficienta a capacitatii de spitalizare a institutiei medicale.

**Exemplu de tinte**
Rosu: <70%
Galben: 70-90%
Verde: >90%

### Analiza si resurse

**Note finale**
Rata de ocupare a paturilor este folosita pentru a evalua cererea pentru locurile in spital si, prin urmare, pentru a permite realizarea unui echilibru corespunzator intre cererea si oferta de spitalizare. Managementul locurilor de spitalizare poate fi dificil in conditiile in care cererea nu poate fi controlata prin amanare, ca si in cazul unui hotel, de exemplu.

**Alte resurse**
http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/5370336.stm

### Referinte

1. Adeyi, O. , Smith,O., Robles, S. & World Bank (2007), "Public policy and the challenge of chronic noncommunicable diseases", available at: http://siteresources.worldbank.org/INTPH/Resources/PublicPolicyandNCDsWorldBank2007FullReport.pdf
2. Health Policy Research Associates & Institute for Health Policy (2007), "Performance Reviews of Provincial and Line Ministry Healthcare Services", available at: http://203.94.76.60/AHF/pdf/CD03/Assesment_Overall_Perfor_bw_Districts02_35-54.pdf
3. Republic of the Philippines, Department of Health (2004),
"Other Health Facilities Statistical Report", available at: www.doh.gov.ph/bhfs/images/issuances/psychiatric/statisticalreport.pdf

*Remarci generale privind folosirea indicatorului.*

*Alte resurse recomandate, online și offline, pentru înțelegerea și folosirea indicatorului.*

*Lista de resurse revizuită ca parte a procesului de documentare.*

*Evaluarea medie a indicatorului oferită de membrii comunității smartKPI.com.*

*Numărul total al vizitelor pe pagina acestui indicator.*

*Data cea mai recentă la care pagina indicatorului a fost actualizată.*

### Statistici & marcare

**Evaluare**
(5/5)

**Vizualizari**
98

**Evaluarea categoriei**
2

**Adauga evaluare**

Trimite

Salvează

*Buton de evaluare.*

*Buton de share, pentru comunicarea în rețele sociale.*

*Opțiune pentru salvarea indicatorului într-o listă preferențială, disponibilă online pe smartKPIs.com.*

### Comunitatea IndicatoridePerformanta.ro

**Alte exemple de KPIs populari**
- % Venituri din vanzari catre clientii fidelizati
- % Venituri din noi produse
- % Fluctuatia de personal

**Comentarii**

*Alți indicatori salvați în lista preferențială, împreună cu exemplele curente propuse de membrii echipei smarKPIs.com.*

*Posibilitatea de a comenta, de a oferi feedback și de a discuta cu alți membri ai comunității smartKPIs.com pe teme legate de documentarea și folosirea indicatorului.*



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

# Despre HR ca arie funcțională

## Human Resources

Funcțiunea resurselor umane (HR) are responsabilitatea generală de a implementa strategii și politici privind managementul angajaților din cadrul organizației. Rolul său primar este de a sprijini atingerea scopurilor organizaționale prin dezvoltarea şi implementarea de politici, practici și sisteme inovative de personal, pentru ca organizația să atragă, rețină și să dezvolte angajaţi talentaţi şi dedicaţi.

## Subcategorii în cadrul smartKPIs.com

Compensație și beneficii
Furnizarea serviciilor
Eficiență și eficacitate
Dezvoltarea talentului
Recrutare
Forța de muncă
Retenție
Mediul de lucru

## Istorie

Resursele Umane a luat forma unei discipline în urma a două mișcări principale. Prima este recunoașterea importanței ce trebuie acordată bunăstării forței de muncă în rândul organizațiilor. De exemplu, în fabricile din Marea Britanie au fost introduși Ofițeri pentru Bunăstare în timpul primului război mondial. Cea de-adoua, care a luat naștere în SUA la începutul anilor ’90, s-a dezvoltat ca o consecință a creșterii numărului cererilor pentru practici ale muncii eficiente din cadrul fabricilor puternic mecanizate.

Echipa de HR reflectă un concept managerial relativ modern, folosit pentru prima dată în anii ’60. Originile sale au fost modelate de introducerea practicilor „managementului bunăstării” și a principiilor „managementului științific” în organizații. Aplicabilitatea acestor termeni a subliniat activitatea managementului administrativ, coordonând o arie largă de procese legate muncă și generând, în timp, binecunoscuta „funcțiune de personal”.

Dezvoltat mai ales în contextul corporațiilor multinaționale și internaționale, termenul de HR a devenit destul de frecvent utilizat, definind o abordare strategică puternică în ceea ce privește managementul forței de muncă. De atunci, HR a câștigat o influență semnificativă în cadrul rolurilor de management strategic, fiind în același timp modelat sub forma unor departamente sofisticate și influente în reprezentarea la nivel de conducere a organizaţiilor.

## Asociații profesionale de HR importante

Australian Human Resources Institute (AHRI)
Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
Human Capital Institute (HCI)
International Personnel Management Association of Canada (IPMA – Canada)
International Public Management Association for HR (IPMA-HR)
National Association of Personnel Services (NAPS)
National Human Resources Association
Society for Human Resource Management (SHRM)


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



# Lista de KPIs pentru HR Scorecard

| Perspectiva in HR Scorecard | Indicatori Cheie de Performanță |
|---|---|
| **Perspectiva Clienţi**<br>**4 KPIs** | % Satisfacţia clienţilor în raport cu nivelul serviciilor HR |
| | # Satisfacţia angajaţilor cu departamentul HR |
| | # Timpul de soluţionare a reclamaţiilor angajaţilor |
| | % Furnizarea la timp a serviciilor HR |
| **Perspectiva Financiară**<br>**5 KPIs** | % Rata cheltuielilor operaţionale efectuate de departamentul HR |
| | # Angajaţi per reprezentant HR |
| | $ Cost de recrutare per angajat nou |
| | $ Economii provenite din evitarea costurilor |
| | % Variaţia bugetului departamentului HR |
| **Perspectiva Proceselor Interne**<br>**5 KPIs** | # Posturi vacante |
| | # Timpul de ocupare a unei poziţii vacante |
| | % Evaluări de performanță realizate la timp |
| | % Proiecte HR active încadrate în timp, în buget şi conforme cu specificaţiile |
| | % Procese HR optimizate |
| **Perspectiva Oameni, Invăţare & Creştere**<br>**6 KPIs** | # Gradul de angajament al personalului HR |
| | # Idei de imbunătățire a serviciilor propuse de personalul HR |
| | # Certificări per angajat HR |
| | # Ore de training per angajat HR |
| | % Satisfacția angajaților din departamentul HR |
| | % Angajați HR care părăsesc organizația într-o anumită perioadă de timp |


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Vanzari si Serviciul clienti | Serviciul clienti | Oricare |

| Nr. de inregistrare KPI | Tipul de indicator | Tipul unitatii de masura |
|---|---|---|
| sK2379 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Satisfactia clientilor in raport cu nivelul serviciilor

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara procentul clientilor care sunt satisfacuti cu nivelul serviciilor oferite de companie (inainte, in timpul si dupa-vanzare).

**Variatii**

% Nivelul de satisfactie cu serviciile
% Clienti satisfacuti de nivelul serviciilor

**KPIs inruditi**

# Solicitari de servicii nesolutionate

**Etichete**

satisfactie

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Clienti care afirma ca sunt satisfacuti de nivelul serviciilor
B = # Clienti

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Raport | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Sa indice daca serviciile companiei corespund asteptarilor clientilor, deoarece acest aspect va influenta comportamentul acestora (achizitii, recomandari, reclamatii etc.).

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Clienti | Satisfactie | Rezultat |

| Tipul indicatorului | Tipul de masurare | Nivel de implementare |
|---|---|---|
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Trimestriala | Mica |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Reflecta doar un nivel de satisfactie generala, si nu aspecte pentru care exista nemultumiri sau ce anume le cauzeaza.
Masurarea este bazata pe sondaje de opinie aplicate clientilor, astfel incat poate fi susceptibila de inacuratete datorita suiectivitatii respondentilor. De asemenea, metodologia de masurare face ca monitorizarea sa consume bani si timp.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Datorita folosirii de metode nestandardizate de masurare, benchmarking-ul nu este recomandat.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <80%
Galben: 80-90%
Verde: >90%

## Analiza si resurse

**Note finale**

De obicei, intrebarile din sondaje sunt personalizate. Insa sondaje generale de satisfactie a clientilor disponibile pe piata din domeniu pot fi folosite ca puncte de pornire pentru dezvoltarea unui sondaj personalizat.

Analiza extinsa a sondajelor va ajuta la evaluarea domeniilor de servicii in raport cu care clientii nu sunt foarte multumiti si ce idei pentu imbunatatirea acestora pot fi evidentiate.

**Alte resurse**

http://www.iaeng.org/publication/IMECS2009/IMECS2009_pp1899-1903.pdf
http://members.byronsharp.com/6892.pdf
http://www.utexas.edu/research/cswr/survey/cssymposium/cspaper.pdf

## Referinte

1. Best-in-class.com, "Improving Customer Satisfaction and Retention through Differentiated Service Levels", available at: http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/improving-customer-satisfaction-and-retention-through-differentiated-service-levels!OpenDocument
2. CustomerServiceGroup.com (2009), "Two service metrics to watch in 2009", available at: http://www.customerservicegroup.com/pdf/csn0109docs.pdf
3. Deutsch, H., "Increasing IT Customer Satisfaction and IT Performance in a Difficult Economy With Tight Budgets", available at: http://ezinearticles.com/?Increasing-IT-Customer-Satisfaction-and-IT-Performance-in-a-Difficult-Economy-With-Tight-Budgets&id=2082047



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Livrarea serviciilor | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK2038 | smartKPI | # |

**Nume**

## # Satisfactia angajatilor cu departamentul HR

### Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara nivelul de satisfactie a angajatilor in ceea ce priveste calitatea activitatilor, serviciilor si suportului furnizate de functia de Resurse Umane (HR) din cadrul organizatiei.

**Variatii**

# Indexul satisfactiei in raport cu functia HR
# Satisfactia angajatilor fata de serviciile HR

**KPIs inruditi**

# Angajati per reprezentant HR

**Etichete**

satisfactie

### Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Satisfactia angajatilor in ceea ce priveste serviciile furnizate de departamentul HR
Aceste sondaje sunt construite in functie de specificul fiecarei organizatii.

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A, bazat pe sondaj | Indice | Crescatoare |

### Orientare

**Scop**

Indica eficacitate functiei HR, abilitatea sa de a se ridica la asteptarile clientilor interni si de a indeplini nevoile organizatiei.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Satisfactie | Rezultat |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

### Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Trimestriala | Mica |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Bazandu-se pe sondaje in randul angajatilor, colectarea datelor reclama timp si este afectata de subiectivitatea respondentilor.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro




### Tinte

**Benchmarking-ul este**

Neadecvat

**Note**

Construit in functie de fiecare organizatie si nebeneficiind de o metodologie standard pentru masurare, acest indicator nu este recomandat pentru benchmarking.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <80% | Galben: 80-90% | Verde: >90%

### Analiza si resurse

**Note finale**

Masurarea poate viza doar satisfactia angajatilor in ceea ce priveste serviciile HR, sau intrebarile legate de serviciile departamentului HR pot fi incluse intr-un sondaj general de satisfactie a angajatilor.

**Alte resurse**

http://www.ercnet.org/research/studies/08%20Research%20Study%20-%20HR%20Service%20Delivery%20&%20Strategy.pdf
http://hr.utmb.edu/

### Referinte

1. Aberdeen Group (2010), "Ultimate Software Users Exceed Best-in-Class Results in Key HR Metrics", available at: http://www.ultiproweb.net/pdf/miscellaneous/aberdeenrbususerexceedbest-in-class12-21-10.pdf
2. Graeme M. (2006), "Managing people and organizations in changing contexts", Elsevier, Oxford, UK, available at: http://www.hrmproducts.ir/downloads/books/afb0fa0cef731811cc341d6f51300032.pdf
3. Mercer, "HR Effectiveness, Findings from Mercer's snapshot survey", available at: http://www.mercer.com/summary.htm?siteLanguage=100&idContent=1354135
4. PricewaterhouseCoopers (2006), "Saratoga services: HR delivery effectiveness", available at: http://www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoga/assets/delivery-effectiveness.pdf



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Mediul de lucru | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK1938 | Indicator Cheie de Performanta | # |

**Nume**

# # Timpul de solutionare a reclamatiilor angajatilor

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara timpul mediu de rezolvare a problemelor interne semnalate oficial de catre angajati.

**Variatii**

# Solutionarea  problemelor interne la momentul oportun
# Durata rezolvarii plangerilor angajatilor

**KPIs inruditi**

% Reclamatii ale clientilor in raport cu calitatea serviciilor

**Etichete**

reclamatii

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

Ai = # Durata solutionarii reclamatiei 'i' a unui angajat, unde i = de la 1 la n
n = # Reclamatii solutionate

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A1+A2...+An)/n | Medie | Descrescatoare |

## Orientare

**Scop**

Masoara eficienta si eficiacitatea rezolvarii reclamatiilor. Pastrarea unui mediu de lucru prietenos si imbunatatirea conditiilor de munca sunt aspecte importante in vederea mentinerii unor angajati motivati si dedicati.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Durata | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Mica |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Relevanta raportarii este limitata din cauza faptului ca nu este oferita nicio informatie referitoare la gravitatea plangerii angajatului, dar nici la satisfactia, motivatia sau nivelul de angajament al acestuia.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIS.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Tintele pot varia de la companie la companie, in functie de tipul plangerilor primite si de gravitatea problemelor semnalate. Este de dorit ca fiecare reclamatie sa fie rezolvata atat de repede pe cat o permit conditiile organizationale.

**Exemplu de tinte**

Rosu: >9 Galben: 6-9 Verde: <6

## Analiza si resurse

**Note finale**

Este recomandat ca toate organizatiile sa aiba un program de management al reclamatiilor angajatilor. Asigurarea unui mediu de lucru echilibrat, prietenos si sigur este de o mare importanta pentru stabilitatea companiei. Angajatii fericiti conduc la procese interne eficiente si o rata a profitabilitatii mai mare pentru companie.

**Alte resurse**

http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x/abstract
http://marino72.files.wordpress.com/2009/06/the-hr-function-of-the-future.pdf
http://www.uvm.edu/policies/hr/complaint.pdf

## Referinte

1. University of California, San Francisco, Personnel Policies for Staff Members (2001), "UCOP Human Resources Procedure", COMPLAINT RESOLUTION, available at: http://ucsfhr.ucsf.edu/files/ppsm70.pdf
2. UC Santa Cruz (1999), "Complaint Resolution Procedures - MSP", available at: http://shr.ucsc.edu/shr-procedures/section-e/e2.pdf
3. University of California, San Francisco (2009), "Special Complaint Resolution Policy for Complaints Regarding Certain Decisions Affecting Bonus and Incentive Payments (Exception to Staff Policy 70 and Staff Policy II-70)", available at: http://atyourservice.ucop.edu/employees/policies_employee_labor_relations/personnel_policies/complaint_policy.pdf
4. Allamo Colleges (2009), "Employee Complaints", available at: https://www.alamo.edu/district/ethics/searchfiles/D.3.3.1%20Procedure.pdf
5. University of Vermont (2007), "Complaint Resolution and Grievance  Policy and Procedures, Non-Represented Staff", available at: http://www.uvm.edu/policies/hr/complaint.pdf


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Eficienta si Eficacitate | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK2278 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Furnizarea la timp a serviciilor HR

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara procentul serviciilor de Resurse Umane (HR) furnizate la timp, din totalul solicitarilor de servicii inregistrate. Serviciile HR includ o arie larga de cereri, atat din partea clientilor interni, cat si externi: recrutare, selectie, evaluarea performantei, initierea unor noi angajati etc.

**Variatii**

% Furnizarea la timp a serviciilor HR
% Servicii furnizate la timp

**KPIs inruditi**

% Livrarea la timp

**Etichete**

eficienta

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Servicii HR furnizate la timp
B = # Cereri de servicii HR

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Rata | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Reflecta nivelul de satisfactie in ceea ce priveste incadrarea in timp a serviciilor HR. Furnizarea la timp poate conduce la satisfactia clientilor interni (alte departamente, management si colegi) si externi (aplicanti pentru anumite posturi, parteneri de dezvoltare si training etc.).

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Durata | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Medie |
| **Colectare automata** | **Limitari** | |
| Nerecomandata | Monitorizarea necesita un registru al solicitarilor de servicii HR bine structurat si intretinut. | |


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011






## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Adecvat | Tintele depind de tipul de serviciu si de complexitatea sa. Avand aceste tinte stabilite si masurate, departamentul HR poate observa cresterea sau scaderea eficientei furnizarii, la diferite momente. Un nivel inalt de realizare a tintelor pentru acest KPI poate avea un impact pozitiv, atat in satisfacerea clientilor interni, cat si a celor externi. |

**Exemplu de tinte**

Rosu: <70% | Galben: 70-90% | Verde: >90%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Frecvent, indicatorul este folosit pentru a reflecta eficienta si eficacitatea nivelului serviciilor HR furnizate stakeholderilor: management, angajati, alte departamente, parteneri externi. Un exemplu al serviciilor HR, cu un mare impact, este efectuarea platilor si a tranzactiilor la timp.
O buna comunicare interna influenteaza rezultatele acestui KPI, timpul alocat furnizarii serviciilor trebuind sa fie clar specificat si aprobat.

**Alte resurse**

Holbeche, L. (2009), "Aligning human resources and business strategy", Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

## Referinte

1. Aurelbrudan.com (2010), "10 Key Performance Indicators for 2010", available at: http://www.aurelbrudan.com/2010/09/04/smartkpiscom-performance-architect-update-352010/
2. Madden, S. (2010), "Organizational Excellence: Strategic & Creative reinvention", available at: http://www.hr.ucdavis.edu/HR-hot-topics/sscpdf
3. United States Office of Personnel Management (2006), "HUMAN RESOURCES LINE OF BUSINESS", available at: http://www.opm.gov/egov/documents/architecture/HRLOB_PM_6.30.06.pdf


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Livrarea serviciilor | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK2046 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Rata cheltuielilor operationale efectuate de departamentul HR

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara bugetul operational cheltuit de departamentul de Resurse Umane (HR), ca procentaj din intregul buget operational al organizatiei.

**Variatii**

% Rata cheltuielilor curente ale departamentului HR
% Factorul de cheltuieli HRM

**KPIs inruditi**

$ Cost training per angajat

**Etichete**

cost

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = $ Cheltuieli operationale aferente departamentului HR
B = $ Cheltuieli operationale totale

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Rata | In interval |

## Orientare

**Scop**

Reflecta nivelul finantarii HR prin comparatie cu alte arii functionale.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Financiara | Bani | Iesire |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Condus | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Nu ofera nicio informatie privind randamentul investitiei in resurse umane. Procesul de masurare poate fi automatizat daca sistemul de management al departamentului HR este sincronizat cu sistemul de raportare.


© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Tintele pot varia de la organizatie la organizatie, in functie de politicile de HR, de natura activitatilor si stadiul dezvoltarii organizationale. De obicei, tintele mai inalte sunt stabilite in perioade de transformari organizationale ce necesita o crestere mai mare de capital uman (incluzand functia HR). Tintele mai joase sunt comune perioadelor in care organizatia investeste putin in suportul si dezvoltarea fortei de munca. Totusi, aceasta nu este situatia ideala.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <1%; >7% Galben: 1-3%; 5-7% Verde: 3-5%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Pentru organizatii, este recomandata atingerea unui echilibru intre investitiile in functia HR, pentru sustinerea scopurilor strategice si mentinera unei functii eficiente din punct de vedere operational si financiar. Efectuarea unei analize a dimensiunii la care cheltuielile sunt directionate spre investitii prin comparatie cu directionarea spre operare este recomandata inainte de stabilirea unor tinte pentru acest KPI.

**Alte resurse**

http://marino72.files.wordpress.com/2009/06/the-hr-function-of-the-future.pdf
Jackson, S., E., Schuler, R., S. & Werner, S. (2008), "Managing Human Resources", Cengage Learning, Mason, OH.

## Referinte

1. Shi, W. & Shi, K. (2010), "A benefit-cost analytic framework for selection of human resource measures", Web Society (SWS), 2010 IEEE 2nd Symposium, available at: http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5607374
2. State Services Commission, Wellington, New Zealand (2009), "Measuring Human Resource Capability in the Public Service", available at: http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/Occ_Paper_13.pdf
3. University of Michigan (2009), "Counter Matrix", available at: http://www.mais.umich.edu/groups/download/hrms_piag_dec2009_counter_matrix.pdf


© eab group Pty Ltd 2011




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Livrarea serviciilor | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK44 | smartKPI | # |

**Nume**

# # Angajati per reprezentant HR

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara numarul de angajati echivalent norma intreaga care corespund unui angajat din departamentul de Resurse Umane (HR). Un FTE (full time equivalent - echivalent norma intreaga) reprezinta corespondentul unui angajat cu norma intreaga.

**Variatii**

**#** Raportul dintre angajati per salariati ai departamentului de Resurse Umane

**KPIs inruditi**

# Satisfactia angajatilor cu departamentul HR

**Etichete**

resurse umane

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Angajati in organizatie
B = # Angajati in departamentul HR

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A/B | Raport | N/A |

## Orientare

**Scop**

Sa ilustreze volumul de munca al reprezentantilor HR, pe baza numarului de angajati echivalent norma intreaga.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Volum | Intrare |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Nu ilustreaza cu acuratete volumul de munca al departamentului HR, intrucat activitatile pot sa nu depinda intotdeauna de volumul de angajati.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro




## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note | |
|---|---|---|
| Adecvat | Acest KPI reflecta importanta departamentului HR in cadrul organizatiei. Un raport echilibrat creeaza mai putina presiune pe departamentul HR care va oferi servicii de o calitate mai buna. | |
| **Exemplu de tinte** | | |
| Rosu: <2; >6 | Galben: 2-3; 5-6 | Verde: 3-5 |

## Analiza si resurse

**Note finale**

In timp ce acest indicator poate fi puternic distorsionat de catre organizatiile care isi externalizeaza functiile de HR, furnizeaza informatii cu privire la dimensiunea si nivelul serviciilor HR.

**Alte resurse**

http://www.caa.co.uk/docs/5/ergdocs/sp7_hrbenchmarking.pdf
http://www.pwc.com/bg/en/services/full-metrics-list.jhtml

## Referinte

1. Ealing Council (2008), "Human Resources & Organisation Development Draft Budget 2008/09", available at: http://www.ealing.gov.uk/ealing3/export/sites/ealingweb/services/council/committees/agendas_minutes_reports/scrutiny/overview_and_scrutiny/15_may_2007_-_19_may_2008/_24_jan_08/Item07-HumanResourcesBudgetReport.doc
2. National Services Scotland (2010), "Consultation Document on proposed HR Service Redesign", available at: http://www.nhsnss.org/uploads/board_papers/B1010%20Consultation%20Document%20HR%20100129%20final.pdf
3. PricewaterhouseCoopers (2004), "HR IndexÃ¢â€žÂ¢ Benchmark Report", available at: http://www.caa.co.uk/docs/5/ergdocs/sp7_hrbenchmarking.pdf



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Recrutare | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK49 | smartKPI | $ |

**Nume**

# $ Cost de recrutare per angajat nou

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara costurile de recrutare suportate de organizatie cu ocazia unei noi angajari.

**Variatii**

$ Costurile medii de recrutare per pozitie de munca

**KPIs inruditi**

$ Cost per prospect

**Etichete**

cost

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = $ Costurile totale de recrutare
B = # Angajati noi

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A/B | Medie | Descrescatoare |

## Orientare

**Scop**

Indica nivelul costurilor implicate de procesul de recrutare pentru posturile vacante.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Bani | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Condus | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Mare |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Indicatorul nu ia in considerare durata timpului de care este nevoie pentru a ocupa o pozitie, nici calitatea angajarii. De exemplu, valoarea costului de recrutarepentru o pozitie de director executiv va fi foarte diferita de valoarea corespunzatoare unei pozitii direct productive.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Neadecvat | Tintele ar trebui stabilite in functie de strategia de HR in ceea ce priveste procesele de angajare, si, de asemenea, in functie de nivelul locului de munca (management, incepator etc.). |

**Exemplu de tinte**

Rosu: >1.500 Galben: 1.000-1.500 Verde: <1.000

## Analiza si resurse

**Note finale**

Costul per angajare este o metoda comuna de masurare a eficacitatii recrutarii. Costurile totale per angajare includ: taxe de publicitate, taxe pentru agentii, cheltuieli de deplasare, cheltuieli de relocare, costurile interne pentru persoana care recruteaza. Costul recruiterilor este in general de 10% din cheltuielile generale si administrative.Â Aceste tipuri de costuri incluse in calcul trebuie sa fie clar determinate si documentate.

**Alte resurse**

http://ceo.usc.edu/pdf/T0416468.pdf
http://www.gideongroup.net/uploads/media/Download_Article.pdf
http://courses.cit.cornell.edu/jma7/abowd-kramarz-costs-hiring-separation-final.pdf
http://www.ipma-hr.org/sites/default/files/finalbenchreport.pdf

## Referinte

1. International Public Management Association for Human Resources (2010), HR Bulletin October 1, 2010, available at: http://www.ipma-hr.org/publications/hr-bulletin/1001101.
2. PricewaterhouseCoopers (2004), "HR IndexÃ¢â€žÂ¢ Benchmark Report", available at: http://www.caa.co.uk/docs/5/ergdocs/sp7_hrbenchmarking.pdf
3. Recruiters Network, "Calculating The Cost Per Hire", available at: http://www.recruitersnetwork.com/resources/costperhire.htm
4. Staffing.org (2008), "Benchmark Report: Executive Summary", available at: http://www.staffing.org/library_ViewArticle.asp?articleid=384


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Managementul proiectelor si al portofoliilor | Managementul realizarii beneficiilor | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK262 | smartKPI | $ |

**Nume**

# $ Economii provenite din evitarea costurilor

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara economiile datorate actiunilor de reducere a costurilor organizatiei prin implementarea unor initiative de evitare a costurilor (de cele mai multe ori, au legatura cu achizitiile si imbunatatirea proceselor).

**Variatii**

$ Evitarea costurilor
$ Economii datorate evitarii costurilor

**KPIs inruditi**

$ Economii datorate sugestiilor angajatilor

**Etichete**

cost, economii

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = $ Economii obtinute datorita unor idei si initiative de evitare si / sau reducere a unor costuri

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A | Volum | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Reflecta impactul initiativelor de evitare a costurilor, un aspect cheie al managementului realizarii beneficiilor acestor initiative.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Financiara | Bani | Rezultat |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Condus | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Lunara | Mica |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Evitarea costurilor nu este evidenta, prin urmare cuantificarea lor este dificila. Trebuie facuta o diferentiere clara intre prevenirea costurilor, respectiv economii.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Evitarea costurilor poate genera costuri mai mari (sau costuri suplimentare) pe termen scurt, dar costul final pe termen lung va fi mai mic. Acest indicator este unul condus, asadar este mai greu de previzionat sau estimat. Cu toate acestea, este foarte util pentru monitorizarea si pregatirea procedurilor in procesul de achizitii ce pot creste valoarea economiilor datorita evitarii costurilor.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <300 Galben: 300-500 Verde: >500

## Analiza si resurse

**Note finale**

Evitarea costurilor prin previziune, spre deosebire de reducerea costurilor prin negociere ulterioara, inseamna mai degraba a nu atrage costuri viitoare decat reducerea costurilor actuale. Cateva exemple de evitare a costurilor ar putea fi: intarzierea cresterii pretului de catre un furnizor; fixarea unui pret de achizitie care sa fie mai mic decat pretul cerut original; obtinerea unor servicii aditionale fara niciun cost (ex.: traininguri gratuite); contracte pe termen lung cu clauze de protectie a preturilor.

**Alte resurse**

http://www.esourcingforum.com/archives/2006/07/07/cost-reduction-and-avoidance-i-an-introduction/

## Referinte

1. APHSA Health Services Division, "Cost Avoidance in New York state: What's Being Done", available at:
hsd.aphsa.org/Conferences/docs/tpl/FloraSession.ppt
2. National Association of State Procurement Officials (2007), "Benchmarking Cost Savings & Cost Avoidance", available at:
http://www.naspo.org/documents/Benchmarking_Cost_Savings__and_Cost_Avoidance.pdf
3. Plant Engineer, "How to Calculate Cost Avoidance Savings with Preventative Maintenance", available at:
http://plantengineer.net/2010/01/how-to-calculate-cost-avoidance-savings-with-preventative-maintenance/


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Contabilitate | Planificare si Raportare | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK479 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Variatia bugetului

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara variatia dintre costurile efective si costurile planificate (bugetate) pentru acea perioada. Poate fi calculat la nivel de organizatie, echipa, proiect sau individual.

**Variatii**

% Variatia bugetului planificat
% Variatia bugetului proiectului

**KPIs inruditi**

% Contracte onorate conform bugetului alocat

**Etichete**

buget

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = $ Buget realizat
B = $ Buget planificat

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| [(A-B)/B]*100 | Rata | In interval |

## Orientare

**Scop**

Indica disciplina financiara in executia bugetara. Poate fi folosit drept un instrument de control al costurilor.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Financiara | Bani | Iesire |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Condus | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Lunara | Mare |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Un sistem de monitorizare in timp real a cheltuielilor este necesar pentru masurarea acestui indicator. De regula, exista o intarziere intre finalul lunii si disponibilitatea rapoartelor de cheltuieli, asa incat sa permita inchiderea conturilor.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Tintele trebuie stabilite tinand cont de procedurile si standardele interne si de volumul bugetului. In cazul proiectelor si a bugetelor mari, un decalaj de +/-(5-10%) poate insemna o suma mare de bani, asadar o tinta de +/-(3-5%) este mai potrivita in acest caz.

**Exemplu de tinte**

Rosu: +/- >15%

Galben: +/- (10-15%)

Verde: +/- 10%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Analiza decalajului bugetar este o metoda directa de control al disciplinei in executia bugetului conform planificarii.

**Alte resurse**

http://business.illinois.edu/doogar/302/Supp/Day11sol.ppt
http://www.epmbook.com/accounts.htm
http://www.jefferson.edu/controller/reports/documents/ReadingaBudgetVarianceReport.ppt
http://www.ewp.rpi.edu/hartford/~stoddj/FinancialModels/Horngren/horngrenima14e_ch08.ppt

## Referinte

1. City of Atlenta Online (2010), "General Fund (1001) - Budget Variance Analysis", available at: http://www.atlantaga.gov/client_resources/government/finance/2010/jan_2010.pdf
2. City of Merafong (2010), "2010-2011 Plan - Section C, D, E & F" available at: http://www.merafong.gov.za/DataFiles/file/IDP%20201011/SECTION%20C-F.pdf
3. University of Minnesota (1999), "Budget Variance Summary", available at: http://financial.reports.umn.edu/reports_demo/budvar.htm


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Recrutare | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK241 | smartKPI | # |

**Nume**

# # Posturi vacante

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara numarul de locuri vacante in fiecare departament, divizie sau unitate de afaceri. Poate face referire la locuri locuri de munca ramase neocupate, sau la pozitii nou create.

**Variatii**

# Locuri vacante aprobate
# Posturi libere
# Locuri vacante pe nivel

**KPIs inruditi**

**Etichete**

recrutare

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Locuri vacante, aprobate pentru ocupare intr-o perioada de timp determinata

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A | Volum | Descrescatoare |

## Orientare

**Scop**

Sa ofere o indicatie bine structurata a posturilor libere in companie, in procesul de ocupare. De asemenea, variatiile pot lua in considerare statusul postului liber si statusul solicitarii cu privire la aprobarea sa.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Volum | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

O urmarie adecvata implica un sistem de management al departamentului HR, bine pus la punct, ce integreaza statutul cererilor din cadrul organizatiei.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Neadecvat | Obiectivele ar trebui stabilite in functie de marimea organizatiei, de planul sau de afaceri si de resursele functiei de recrutare. |

**Exemplu de tinte**

Rosu: >10 Galben: 10-15 Verde: <5

## Analiza si resurse

**Note finale**

Urmarirea adecvata a cererilor deschise ajuta echipa in ceea ce priveste programarea volumului de munca si in imbunatatirea eficientei procesului de recrutare. In plus, pozitiile deschise raportate pot fi folosite in monitorizarea tendintelor de angajare.

**Alte resurse**

http://www.orgplus.com/products/orgplus-enterprise/org-chart-resources/kpi/open-requisitions.htm

## Referinte

1. Fernandez, R. M. & Mors M. L. (2008), "Competing for jobs: Labor queues and gender sorting in the hiring process", Social Science Research, Vol. 37, pp. 1061Ã¢â‚¬â€œ1080, available at: http://faculty.london.edu/lmors/assets/documents/Fernandez_Mors_SSR_2008.pdf
2. Howard University Human Capital Management, "Recruiting Solutions FAQ", available at: http://www.howard.edu/peoplesoft/documents/HCMFAQ.pdf
3. Olivas-LujÃƒÂ¡n, M., R. (2003), "Determinants of the assimilation of information technologies in human resource service delivery in Canada and the United States of America", PhD. thesis, available at:
http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-07232003-191847/unrestricted/Olivas-LujanMR_etd2003.pdf



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Recrutare<br>Recrutare si selectie de personal | Servicii profesionale |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK688 | smartKPI | # |

**Nume**

## # Timpul de ocupare a unei pozitii vacante

### Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara timpul mediu (in zile) de la momentul primirii unei cereri de recrutare pana la momentul la care este selectat candidatul pentru pozitia vacanta.

**Variatii**

# Timpul mediu de recrutare
# Timpul mediu de ocupare a unei pozitii vacante
# Timpul de angajare

**KPIs inruditi**

# Puterea brandului de angajator

**Etichete**

timp

### Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

Ai = # Timpul de recrutare pentru pozitia "i", unde i = de la 1 la n
n = # Pozitii vacante pentru care s-a efectuat procesul de recrutare si selectie

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A1+A2+...+An)/n | Medie | Descrescatoare |

### Orientare

**Scop**

Reflecta eficienta procesului de recrutare.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Durata | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

### Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Media ultimei perioade | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Raportarea necesita informatii din toate procesele de recrutare, de la toate echipele, acestea fiind dificil de colectat.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

### Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Adecvat | Tintele ajuta managerii de recrutare in vederea stabilirii asteptarilor bazate pe un nivel rezonabil al serviciilor. In plus, agentiile de recrutare pot gasi utila compararea cu agentiile concurente, clientii cerand servicii furnizate la timp. |

**Exemplu de tinte**

Rosu: >60 Galben: 40-60 Verde: <40

### Analiza si resurse

**Note finale**

Poate fi folosit atat de departamentul de HR, cat si de agentiile de recrutare. Pentru departamentele HR, timpul mediu de recrutare este un KPI mai relevant, deoarece acesta masoara timpul necesar pentru a inlocui un angajat, fapt ce afecteaza productivitatea companiei.

**Alte resurse**

http://www.ere.net/2004/07/27/understanding-time-to-hire-metrics-can-time-to-fill-be-too-low/

### Referinte

1. Montgomery Country (2008), "FY08 Operating Budget and Public Services Program", available at:
http://www.montgomerycountymd.gov/content/omb/FY08/psprec/human_resources.pdf
2. Pricewaterhouse Coopers (2007), "2007 Global Metric List", available at:
http://www.pwc.com/en_CA/ca/tax/saratoga/publications/saratoga-07-global-metric-en.pdf
3. Washington State Department of Labor & Industries (2007), "Human Resource Management Report", available at:
http://www.accountability.wa.gov/reports/safety/20071113/LNIFullHR.pdf



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Eficienta si Eficacitate | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK769 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Evaluari de performanta realizate la timp

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara procentul de evaluari ale performantei angajatilor completate la timp, din totalul evaluarilor planificate.

**Variatii**

% Evaluari de personal realizate la timp

**KPIs inruditi**

# Angajati per reprezentant HR

**Etichete**

evaluarea angajatilor

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Evaluari de personal realizate la timp
B = # Evaluari de personal planificate

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Rata | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Reflecta eficienta si eficacitatea procesului de evaluare a performantei angajatilor.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Volum | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Lunara | Mica |
| **Colectare automata** | **Limitari** | |
| Nerecomandata | Raportarea acestui KPI necesita un sistem de management al proceselor de HR functional. Desi este un indicator de volum in procesul evaluarii performantei, rezultatele au impact si asupra calitatii procesului de evaluare. | |


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011






## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note | |
|---|---|---|
| Adecvat | In vederea conformitatii, atingerea tintelor stabilite pentru acest KPI este esentiala. Desi 100% este un procentaj greu de obtinut din cauza fluctuatiei angajatilor, 90% ar trebui totusi sa fie o tinta minima. | |
| **Exemplu de tinte** | | |
| Rosu: <75% | Galben: 75-90% | Verde: >90% |

## Analiza si resurse

**Note finale**

La nivel individual, masurarea performantei prin evaluari ale personalului este unul din cele mai intalnite procese de HR. Managerii si coordonatorii HR analizeaza periodic performanta angajatilor folosind un proces structurat precum evaluarea formala a performantei.

**Alte resurse**

http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo41107.pdf
http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x/abstract
http://tower.excelahealth.org/Helpfiles/185445-WorkingTogetherPerformanceMgmt2009.pdf
http://www.integratingperformance.com/pages/individual-level/analysis/
http://nciph.sph.unc.edu/accred/health_depts/materials/GuidanceDocument7-1-08.pdf
http://personnel.ky.gov/NR/rdonlyres/C0D4C41B-F6AB-4B74-BC5E-EDB2B88AFB46/0/EvaluateYourPerformanceManagementProcess.pdf

## Referinte

1. Carolina College of Health Sciences (2007), "Annual Report 2007", available at: http://www.carolinascollege.edu/PDF/Annual_Report2007.pdf
2. NC Office of State Personnel (2008), "Evaluate your performance management process", available at: http://www.performancesolutions.nc.gov/motivationinitiatives/performancemgmt/ReinventingPerformanceManagement/evaluate.aspx
3. Redland Shire Council (2005), "Operational Plan 2004/05", available at: http://web01.redland.qld.gov.au/robo/Minutes_Agendas/MinutesAgendas04/June/Agendas/16_June_Finance_Corporate_Management/Agenda_June_16_04_Finance_Corporate_Management_files/Operational_Plan_2004-2005.pdf


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

13

| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Managementul proiectelor si al portofoliilor | Managementul portofoliilor | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK2863 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Proiecte active incadrate in timp, in buget si conforme cu specificatiile

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara procentul proiectelor active care sunt incadrate in limitele de timp si de buget si sunt conforme cu specificatiile, din totalul proiectelor active.

**Variatii**

% Proiecte incadrate in timp, buget si derulate conform specificatiilor
% Proiecte HR incadrate in timp, buget si derulate conform specificatiilor

**KPIs inruditi**

% Proiecte finalizate cu succes

**Etichete**

managementul proiectelor

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Proiecte active, incadrate in timp si buget si ce decurg conform normelor de calitate specificate
B = # Proiecte active

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Rata | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Indica calitatea si eficienta in implementarea proiectelor curente.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Calitate | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Este necesara utilizarea unui sistem de management in cadrul organizatiei pentru a centraliza statusul proiectelor si pentru a urmari etape bine definite ale implementarii, luand in considerare timpul, bugetul si specificatiile.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Este de dorit existenta a cat mai multor proiecte active ce se desfasoara conform planului de proiect. Desi un nivel bun al acestui indicator se apropie de 100%, aceasta tinta este dificil de atins din cauza naturii volatile a mai multor factori ce influenteaza implementarea cu succes a unui proiect. Unii factori pot fi anticipati in faza de planificare a proiectului, aparitia acestora fiind astfel impiedicata.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <30% | Galben: 30-60% | Verde: >60%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Intrucat specificatiile proiectelor pot fi in continua schimbare din cauza unei arii largi de motive, calendarul si sumele alocate implementarii pot fi afectate. Desi indicatorii referitori la costuri si termene nu reflecta intotdeauna probleme mai importante ce duc la esecul sau succesul unui proiect, in corelatie cu standardele de calitate, pot oferi o imagine mai larga asupra procesului de implementare a proiectului.

**Alte resurse**

http://www.nextstudent.com/student-loan-blog/blogs/sample_weblog/archive/2008/08/12/1001.aspx
http://www.ambysoft.com/surveys/success2010.html
http://www.fig.net/pub/fig2010/papers/ts03m/ts03m_dimgba_ikpe_4260.pdf
http://www.concept.ntnu.no/attachments/058_2006_olsson_project_flexibility.pdf

## Referinte

1. Appelo, J. (2008), "Every Project Will Fail", available at: http://www.noop.nl/2008/03/every-project-w.html
2. Chui, K., "Organization Project Management Maturity Model", available at: http://www.hkcs.org.hk/en_hk/misc/industry_update/journal/OPM3_050607_HKCS.pdf
3. The KPI Working Group Department of the Environment, Transport and the Regions (2000), "KPI Report for The Minister for Construction", available at: http://www.bis.gov.uk/files/file16441.pdf


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Productie si Managementul calitatii | Managementul calitatii | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK2284 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Procese optimizate

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara procentul reprezentat de procesele analizate si optimizate, din totalul proceselor de munca implementate in cadrul organizatiei.

**Variatii**

% Procese departamentale optimizate
% Procese HR optimizate
% Procese critice optimizate
% Procese de lucru optimizate

**KPIs inruditi**

% Procese de management financiar sustinute electronic

**Etichete**

procese, optimizare

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Procese de lucru optimizate
B = # Procese de lucru care au loc in cadrul organizatiei

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Rata | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Indica nivelul calitatii sistemului de management, ilustrat de abilitatea de a oferi un mediu si sisteme de lucru optime pentru ca angajatii sa opereze.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Procese Interne | Calitate | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Raportarea acestui KPI este dependenta de existenta unui registru a proceselor organizationale, documentate si evaluate in amanunt, pentru a putea genera solutii optime.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Neadecvat

**Note**

Tintele pot varia in functie de structura curenta a companiei, concentrarea managementului pe capabilitatile interne si structurarea procesele de lucru. Un procent ridicat al proceselor optimizate arata ca sistemul de management al proceselor este bine articulat si revazut periodic.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <60% | Galben: 60-80% | Verde: >80%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Procesele optimizate reprezinta o responsabilitate manageriala in orice zona functionala.
La nivel industrial, acest KPI este utilizat frecvent in productie si procese chimice, datorita corelatiei puternice intre structura proceselor de lucru si costurile managementului deseurilor. Inginerii de proces trebuie sa le integreze pentru a obtine atat eficienta costurilor, cat si atingerea obiectivelor propuse.
Industria sau marimea organizatiei nu sunt importante; un cadru de lucru optimizat devine azi o necesitate imperioasa.

**Alte resurse**

http://www.aurelbrudan.com/tag/processes-optimised/

## Referinte

1. Alhammadi, H., Y. (2005), "Operational Issues Towards Optimized Processes", available at: http://www.nt.ntnu.no/users/skoge/prost/proceedings/escape15/papers/CM-032.pdf
2. Najmi, A. (2010), "Taking an Optimized Approach to Inventory Management", available at: http://www.jda.com/file_bin/whitepapers/Optimized_Approach_to_Inventory_Management_byline.pdf
3. Strategic Approach to International Chemicals Management (2010), "Rockwell's optimized process reporting", available at: http://www.instrumentation.co.za/article.aspx?pklarticleid=6176


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

15

| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Retentie | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK1836 | smartKPI | # |

**Nume**

# # Gradul de angajament al personalului

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara angajamentul personalului in raport cu activitatile de lucru si responsabilitati, definit prin entuziasm, dedicatie si efort personal.

**Variatii**

# Nivelul de implicare a angajatilor

**KPIs inruditi**

% Aderarea la valori si misiune

**Etichete**

angajament

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Index al gradului de angajament al personalului
Sondajele care evalueaza angajamentul angajatilor difera, de obicei, de la organizatie la organizatie. Sunt compuse din intrebari structurate care evalueaz

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A, bazat pe sondaj | Indice | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Indica nivelul de angajament si de loialitate al angajatilor, acest acest aspect un impact asupra fluctuatiei personalului si conducand la furnizarea de servicii superioare clientilor.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Satisfactie | Rezultat |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Trimestriala | Mica |
| **Colectare automata** | **Limitari** | |
| Nerecomandata | Bazandu-se pe sondaje, acuratetea datelor poate fi limitata de subiectivitatea celor care raspund. | |


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Neadecvat

**Note**

Exemplele sunt exprimate in puncte (100 fiind punctajul maxim) si au doar scop ilustrativ. Organizatiile construiesc diferite scale proprii de masurare a angajamentului personalului. Tintele pot varia de la o industrie la alta si in functie de profilul angajatilor (cei mai tineri fiind, de obicei, mai predispusi spre entuziasm si implicare).

**Exemplu de tinte**

Rosu: <75 | Galben: 75-95 | Verde: >95

## Analiza si resurse

**Note finale**

Exista studii care sugereaza ca angajamentul personalului poate fi antrenat de diferite aspecte si eforturi pe care companiile ar trebui sa le realizeze, precum: facilitarea dezvoltarii de competente pentru angajati, oferindu-le un sentiment de incredere si integritate, explicand clar oportunitatile pentru dezvoltarea viitoare a carierei etc.

**Alte resurse**

Gibbons, J., (2006), "Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications", The Conference Board of Canada Report, Ottawa, CA
http://www.smartkpis.com/blog/2010/03/03/employee-engagement-index/
http://www.smartkpis.com/blog/2011/01/28/employee-engagement-at-western-union-malaysia-%E2%80%93-a-case-study/
http://www.burke.com/services/eerm/services.cfm?id=233

## Referinte

1. Crabtree, S. (2004), "Getting Personal in the Workplace", The Gallup Management Journal, available at: http://govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm
2. Motorola, (2004), "Motorola Engagement Survey", CEO Metrics and Analytics Network, available at: http://www.marshall.usc.edu/assets/037/8706.pdf
3. Vancity (2003), "Employee engagement index: breakdown of questions", available at: https://www.vancity.com/AboutUs/OurBusiness/OurReports/AccountabilityReport/0203AccountabilityReport/CommitmentFour/EmployeeEngagementIndex


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Cercetare-dezvoltare si Inovare | Inovare | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK4657 | smartKPI | # |

**Nume**

# # Idei de imbunatatire a serviciilor

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara volumul de idei de imbunatatire a serviciilor, produselor si/sau proceselor sau de lansare a unor noi servicii.

**Variatii**

# Idei pentru servicii noi/imbunatatite
# Noi servicii/idei de imbunatatire
# Idei pentru imbunatatirea serviciilor/produselor
# Idei pentru servicii noi/imbunatatie

**KPIs inruditi**

**Etichete**

portofoliu

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A= # Idei pentru servicii noi sau imbunatatite

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A | Volum | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Reflecta capacitatea de inovare, esentiala pentru dezvoltare prin asigurarea unui avantaj competitiv intr-un numar crescator de industrii (de exemplu, servicii profesionale, industria software etc.).

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Volum | Intrare |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Medie |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Un registru centralizat de idei ce alimenteaza datele in instrumentele de raportare este o conditie necesara a acuratetii si automatizarii colectarii datelor.


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011






## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Adecvat | Tintele pot varia in functie de marime, strategie si maturitatea capacitatii de inovare. In Germania, media ideilor de imbunatatire este de 0.3 idei per angajat per an. Toyota genereaza 30 de idei per angajat per an. Numarul ideilor de imbunatatire poate atinge cateva mii in cazul organizatiilor mari (de exemplu, 6.800 in 2003 pentru Baptist Hospital INC., castigator al Premiului Baldrige Quality in acelasi an). |

**Exemplu de tinte**

Rosu: <3 Galben: 3-10 Verde: >10

## Analiza si resurse

**Note finale**

Masurarea necesita un mecanism functional de colectare a datelor, ceea ce inseamna o maniera standardizata de generare si monitorizare a ideilor de imbunatatire.

**Alte resurse**

http://hsp-ag.com/creativity-management.htm
http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a772083751~db=all~order=page
http://www.pwc.com/us/en/issues/competitive-leadership-model/operations-lead.jhtml

## Referinte

1. Cadwalleder, S., Burke Jarvis, C., Bitner, M., J. & Ostrom, A., M. (2010), "Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 38, No. 2, pp. 219-239
2. Fermilab (2003), "Fermilab Self Assessment FY2003", available at: http://www.fnal.gov/directorate/FY03_SA-Rprt-2.pdf#page=74
3. National Institute of Standards and Technology, Technology Administration, Department of Commerce (2003), "Baptist Hospital Inc. 2003 Baldrige National Quality Program Award Winner", available at: http://www.nist.gov/public_affairs/releases/upload/Baptist_3-3-04.pdf
4. Riddle, D., I. (2008), "Challenges in Service Innovation", available at: http://www.servicegrowth.org/documents/Challenges%20in%20Service%20Innovation%20Q&As.org.pdf
5. The Pennsylvania State University, "Entrepreneurial Services", available at: http://css.its.psu.edu/es


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Dezvoltarea talentului | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK4659 | smartKPI | # |

**Nume**

# # Certificari per angajat

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara numarul mediu de certificari relevante detinute de un angajat din cadrul companiei.

**Variatii**

# Certificari obtinute per angajat
# Certificari obtinute per consultant

**KPIs inruditi**

% Training certificates
% IT operations staff with advanced ITIL certification

**Etichete**

invatare

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

Ai = # Certificari detinute de angajatul "i" unde i = de la 1 la n
n = # Angajati

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A1+...+An)/n | Medie | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Sa indice calitatea educatiei formale, certificatele atestand nivelul cunostintelor intr-un anumit domeniu. Certificarea este de obicei asociata cu nivele inalte de aptitudini si cunostinte si stabileste legitimitate in relatia cu stakeholderii.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Volum | Intrare |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Trimestriala | Medie |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Raportarea acestui KPI depinde de un registru al certificarilor bine intretinut.
Detinerea unei certificari nu garanteaza intotdeauna aptitudinile angajatilor, astfel ca acest indicator poate fi inselator uneori.


© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

Data fiind universalitatea acestui indicator, benchmarkingul este recomandat. Tintele pot varia in functie de industrie. In anumite industrii (de exemplu, sanatate, call-center), reglementarile legislative impun un nivel minim de certificare. In altele (cum ar fi productia), certificarea este necesara pentru conformitate si ca parte a programelor de imbunatatire a calitatii. In cazul serviciilor profesionale, certificarile pot fi benefice in relatia cu clientii potentiali sau deja existenti.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <1 Galben: 1-3 Verde: >3

## Analiza si resurse

**Note finale**

Compania trebuie sa decida care certificari sunt relevante pentru departamentele individuale sau pentru companie in general. O variatie a acestui indicator ia in calcul doar numarul membrilor organizatiei ce detin o certificare.

**Alte resurse**

http://www.avanade.com/Documents/Resources/BTS/Customer-Relationship-Management/AOS_ConvergenceIntroduction.pdf
http://www.bigbuilderonline.com/industry-news-print.asp?sectionID=27&articleID=75778

## Referinte

1. City of Ventura, California (2005), "Memorandum of Agreement between the County of Ventura and the Service Employees International Union (Local 998)", available at: http://www.dol.gov/olms/regs/compliance/cba/pdf/cbrp2037.pdf#page=39
2. Gilmore et al. (2008), "Salary Survey 2008", available at: http://www.certmag.com/print.php?in=3656
3. State of Louisiana (2010), "LaGov ERP Project Business Blueprint", available at: http://www.doa.louisiana.gov/erp/pdfs/linear.pdf#page=30
4. Thor, C., G. (1995), "Using a Family of Measures To Assess Organizational Performance", National Productivity Review (1986-1998), Vol. 14, No. 3, pp. 111-132


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Dezvoltarea talentului | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK7 | smartKPI | # |

**Nume**

# # Ore de training per angajat

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara volumul de timp aferent trainingului de care beneficiaza un angajat cu norma intreaga intr-un an.

**Variatii**

# Ore de trainig per echivalent de norma intreaga
# Zile de training per angajat per an
# Ore de training per angajat per an

**KPIs inruditi**

% Angajati care indeplinesc cerintele de dezvoltare profesionala continua

**Etichete**

training , timp

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Ore totale de training
B = # Angajati cu norma intreaga

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A/B | Raport | In interval |

## Orientare

**Scop**

Indica timpul investit in dezvoltarea angajatilor, intrucat in cazul angajatilor care nu au beneficiat de training exista riscul unor performante mai slabe decat standardele.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Durata | Proces |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Operational |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Luna | Lunara | Mica |

**Colectare automata**

Nerecomandata

**Limitari**

Pentru organizatiile mari, coordonarea monitorizarii trainingurilor angajatilor este dificila. Acuratetea in monitorizarea numarului de ore si a numarului de participanti pentru fiecare training in parte reprezinta o conditie necesara pentru utilizarea acestui indicator de performanta. Sursa de date este, de obicei, sistemul sau baza de date gestionate de departamentul HR.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro




## Tinte

**Benchmarking-ul este**

Adecvat

**Note**

In stabilirea tintelor, organizatiile ar trebui sa ia in considerare strategia de dezvoltare a afacerii si sa compare competentele necesare cu cele existente. Managementul si interesul angajatilor pentru training, precum si nivelurile anterioare ale acestui indicator ar trebui luate in calcul.
Benchmarkingul este comun pentru acest indicator, in general la nivel de industrie. De exemplu, in domeniul consultantei, media este de 480 ore/an, unele organizatii ajungand chiar la 600 ore/an. In medie, organizatiile ar trebui sa stabileasca o tinta de 80 ore/an.

**Exemplu de tinte**

Rosu: <2; >8 | Galben: 2-4; 6-8 | Verde: 4-6

## Analiza si resurse

**Note finale**

Aspecte importante ale trainingului:
Modul in care sunt determinate cerintele trainingurilor, modul in care este perceput trainingul de catre angajati si modul in care este oferit trainingul, toate aceastea ofera informatii utile pentru utilizarea acestui indicator cheie de performanta.

Alte metode de obtinere a cunostintelor in afara de instruirea traditionala in sala de clasa, cum ar fi coachingul si mentoringul pot fi, de asemenea, considerate ca forme indirecte de training. De exemplu, orientarea contribuie esential la integrarea rapida a noilor angajati.

Utilitatea acestui indicator de peformanta depinde de calitatea trainingului si a impactului inregistrat in urma participarii. Trainingul este considerat a fi un factor care face ca performanta angajatilor sa devina mai buna. Contribuie la imbunatatirea abilitatilor angajatilor, furnizandu-le cunostintele necesare pentru a actiona mai bine. De obicei, trainingul creste loialitatea angajatilor. De asemenea, ajuta organizatiile sa atraga angajati care manifesta interes pentru invatare si dezvoltare.

In general, eficacitatea trainingului este un indicator cheie de performanta mai relevant. Organizatiile cer din ce in ce mai des justificarea monetara a rezultatelor trainingurilor in care investesc.

**Alte resurse**

http://www.webcpa.com/news/1-Percent-Advantage-52075-1.html
http://www.performancesolutions.nc.gov/metrics/SelectingHighImpactMetrics/docs/FrequentlyUtilizedHR_Metrics.pdf

## Referinte

1. Eskom (2010), "Annual Report 2010 - Human Resources Division", available at: http://www.eskom.co.za/annreport10/hrd_transformation.htm
2. Feddesk (2006), "Strategically Planning Training & Measuring Results", available at: http://www.feddesk.com/freehandbooks/101206-1.pdf
3. The American Society for Training & Development Forum, "Hours Per Employee" discussion, available at: http://community.astd.org/eve/forums/a/tpc/f/5401062/m/60710384
4. Westfarmers (2009), "Wesfarmers Sustainability Report 2009 Bunnings", available at: http://www.wesfarmers.com.au/sustainabilityreport2009/bunnings.html



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

19

| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Retentie | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK5912 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Satisfactia angajatilor

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara satisfactia angajatilor si nivelul de motivatie in raport cu natura muncii si a mediului de lucru: responsabilitati ale postului ocupat, echipa si management, oportunitatile de dezvoltare profesionala etc.

**Variatii**

% Nivelul satisfactiei angajatilor
% Gradul de satisfactie a angajatilor

**KPIs inruditi**

# Recomandarea produselor si serviciilor de catre angajati

**Etichete**

satisfactie

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = % Satisfactia angajatilor
Sondajele ce masoara satisfactia angajatilor sunt de obicei create in functie de organizatie. Ele folosesc intrebari structurate pentru a determina satisfactia

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| A, bazat pe sondaj | Indice | Crescatoare |

## Orientare

**Scop**

Indica nivelul satisfactiei si al motivarii angajatilor. Niveluri inalte de satisfactie minimizeaza rata de fluctuatie a personalului, conducand la un nivel inalt al performantei si la furnizarea de servicii superioare.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Satisfactie | Rezultat |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| La momentul actual | Trimestriala | Mica |
| **Colectare automata** | **Limitari** | |
| Nerecomandata | Acuratetea datelor poate fi limitata de subiectivitatea respondentilor, datele fiind bazate pe sondaje in randul angajatilor. | |


ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011



smartKPI APROBAT KPIs.ro

## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Neadecvat | Tintele pot fi exprimate in procente sau puncte (maximum 100). Managerii HR folosesc scale variate de masurare a satisfactiei angajatilor bazate pe sondaje standard, iar tintele pot varia de la o organizatie la alta. Angajatii mai tineri sunt de obicei mai motivati in ceea ce priveste locul de munca. Benchmarking-ul in cazul acestui KPI nu este recomandat datorita varietatii intrebarilor folosite de organizatii in elaborarea sondajelor. |

**Exemplu de tinte**

Rosu: <60% Galben: 60-80% Verde: >80%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Cercetarile sugereaza o corelatie directa intre satisfactia angajatilor si satisfactia clientilor si chiar si rezultatele financiare.
O analiza interesanta a satisfactiei angajatilor a fost publicata de Fortune Magazine in 1997.
Un studiu in cadrul unui magazin Sears cu 820 de angajati a demonstrat ca imbunatatirea atitudinilor angajatilor cu 5 puncte a generat o imbunatatire in multumirea clientilor, fapt ce a dus apoi la o crestere a venitului cu 0,5%.

**Alte resurse**

http://alignment.wordpress.com/2007/01/09/measuring-employee-satisfaction/Ã‚Â
http://dot.alaska.gov/comm/about/assets/DOT-Report-to-Staff.pdf
http://www.superiorcourt.maricopa.gov/AdultProbation/docs/ESSResults02.pdf

## Referinte

1. InBev (2008), "Citizenship '08", available at: http://www.ab-inbev.com/pdf/InBev_corpo_citizenship08.pdf
2. Sherman S. & Rucci A. (1997), "Bringing Sears into the new world", Fortune Magazine, available at: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/10/13/232506/index.htm
3. Yee R. W. Y., Yeung A. C. L. & Cheng T .C. E. (2008), "The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries", Journal of Operations Management 26, available at: http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/627/1/JOM%20%28Accepted%29.pdf


© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie




| Arii functionale | Subcategorii | Industrii |
|---|---|---|
| Resurse umane | Retentie | Oricare |
| **Nr. de inregistrare KPI** | **Tipul de indicator** | **Tipul unitatii de masura** |
| sK1 | smartKPI | % |

**Nume**

# % Fluctuatia de personal

## Definitie si variatii

**Definitie**

Masoara rata la care angajatii parasesc organizatia intr-o anumita perioada de timp (de exemplu luna, trimestru, an).

**Variatii**

% Angajati care parasesc organizatia intr-o anumita perioada
% Angajati care au parasit organizatia in ultimele 3 luni
% Vechimea angajatilor
% Loialitatea angajatilor
% Fluctuatia personalului

**KPIs inruditi**

# Angajati

**Etichete**

retentie, loialitate

## Calcul

**Masuri subordonate pentru calcul**

A = # Angajati care au parasit organizatia pana la sfarsitul perioadei de raportare
B = # Angajati la inceputul perioadei de raporatre

| Formula de calcul | Tipul formulei | Tendinta buna este |
|---|---|---|
| (A/B)*100 | Rata | Descrescatoare |

## Orientare

**Scop**

Reflecta nivelul de satisfactie a angajatilor in raport cu organizatia. Un angajat nemultumit este mai susceptibil de a parasi organizatia.

| Perspectiva BSC | Orientarea masurii asupra | Nivelul de impact |
|---|---|---|
| Invatare & Crestere | Satisfactie | Rezultat |
| **Tipul indicatorului** | **Tipul de masurare** | **Nivel de implementare** |
| Conducator | Cantitativa | Strategic |

## Profilul datelor

| Perioada de colectare a datelor | Frecventa standard de raportare | Integritatea datelor |
|---|---|---|
| Trimestrial | Trimestriala | Medie |

**Colectare automata**

Recomandata

**Limitari**

Obtinerea unor rezultate acurate este dificila daca sistemele de HR nu sunt functionale pentru a colecta date actualizate in vederea calcularii acetui indicator.



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie
© eab group Pty Ltd 2011

Exemple KPI pentru HR Scorecard
IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro




## Tinte

| Benchmarking-ul este | Note |
|---|---|
| Adecvat | Tintele pot varia in functie de profilul industriei si tendintele la nivelul pietei fortei de munca. O rata ridicata a fluctuatiei are un impact negativ asupra afacerii, din cauza pierderii de cunostinte, a costurilor rezultate din inlocuirea angajatilor si a duratei procesului de inlocuire. Impactul pozitiv consta in afluxul de noi idei, de capacitati si de energie venite din partea noilor angajati. |

**Exemplu de tinte**

Rosu: >30% Galben: 20-30% Verde: <20%

## Analiza si resurse

**Note finale**

Indicatorul poate fi influentat de performanta departamentului de HR, politicile si mediul de munca, supervizori si colegi, precum si de oportunitatile de dezvoltare din cadrul organizatiei. Realizarea unui interviu la parasirea organizatiei este o procedura frecvent aplicata de specialistii HR pentru a evalua cauzele fluctuatiei de personal.

**Alte resurse**

http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/turnover/empturnretent.htm
http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1183Ã‚Â
http://ideas.repec.org/p/iae/iaewps/wp2002n19.html
http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1183
http://www.chally.com/turnover_cost_calculator.htm

## Referinte

1. International Public Management Association for Human Resources (2010), "HR Metrics Benchmarking Committee Report", available at: http://www.ipma-hr.org/sites/default/files/finalbenchreport.pdf
2. Jackson, M., D. (1999), "Employee Retention", available at: http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo29426.pdf
3. Pinkovitz, H.W., Moskal, J. & Green, G. (1997), "How Much Does Your Employee Turnover Cost?", available at: http://www.uwex.edu/ces/cced/economies/turn.cfm



© eab group Pty Ltd 2011
ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

# Anexa A: Glosar de termeni

Lista următoare oferă explicații ale câtorva termeni populari folosiţi în contextul KPIs:

**Rată** – Un tip specific de raport, în multe cazuri exprimat ca întreg. Exemple de rate ar fi rata natalității și a mortalității, exprimate ca numărul de nașteri sau decese per un anumit număr de locuitori sau rata de schimb valutar, caz în care valoarea unei valute este comparată cu valoarea unei alte valute.

**Raport** – O relație între două măsuri care ar putea fi distincte, dar care fac parte din aceeași categorie de elemente, cum ar fi raportul băieți – fete, profesori – studenți, doctori – pacienți, venit – chelutieli.

**Compunere** – Un indicator compus se formează atunci când indicatorii individuali sunt compilați într-un singur indice, pe baza unui model de calcul a conceptului multi-dimensional care este măsurat. Măsoară conceptele multi-dimensionale (de exemplu, competitivitatea sau calitatea mediului), care nu pot fi cuprinse într-un singur indicator.

**Indice** – Un număr calculat printr-o formulă specifică sau o metodologie de calcul utilizată în caracterizarea unui set complex de date.

**Conducător** – Conduce performanța indicatorilor rezultanți, prezicând succesul sau eșecul. Exemple de indicatori de performanţă conducători sunt: „% Angajați implicați în procesul de inovare”, „% Rata de conversie” sau „Rata calității inventarului (IQR)”.

**Condus** – Tip de indicatori care reflectă succesul sau eșecul după ce un eveniment a fost consumat. Exemplele includ: „$ Profitul operațional per cameră”, „$ Profit înainte de dobânzi și taxe (EBIT)” sau „$ Economii provenite din evitarea costurilor”.

**Intrare** – Reprezintă activele și resursele investite sau folosite pentru a genera rezultate ale afacerii. Exemplele includ: „# Numărul de angajați”, „$ Cost per oră de difuzare” și „# Materiale de cunoştinţe distribuite angajaţilor”.

**Proces** – Se referă la eficiența sau productivitatea unui proces de afaceri. Exemplele includ: „% Livrarea la timp”, „# Conflicte apărute în timpul proiectului”, „# Timpul mediu de gestionare a telefoanelor” și „# Timpul mediu pentru reparații”.

**Ieșire** – Măsoară rezultatele financiare și nonfinanciare sau rezultatele directe ale proceselor de afaceri. Exemplele includ: „% Locuri de călătorie vândute”, „# Clienți noi” sau „$ Venitul per apel realizat cu succes”.

**Rezultat** – Reflectă rezultatele la nivel global sau impactul întregii activități organizaţionale. Exemplele includ: „% Retenția clienților”, „% Fluctuaţia de personal”, „$ Venitul net după impozitare” sau „% Conștientizarea brandului”.

**Calitativ** – O caracteristică descriptivă, o părere, o proprietate sau o trăsătura. Cele mai comune se referă la măsurarea satisfacției clienților sau a angajaților prin evaluări subiective. Se bazează pe interpretările subiective ale opiniilor unui client sau angajat. Deseori, indicatorii de acest tip nu sunt exprimați numeric, ci sub formă de text narativ.

**Cantitativ** – O caracteristică măsurabilă, rezultată prin numărare, însumare sau calculând media numerelor. Datele cantitative sunt mai frecvente în măsurare și prin urmare, formează coloana vertebrală a majorității KPIs. Sistemele operaționale care gestionează stocurile, lanțul de aprovizionare, achiziţiile, comenzile, contabilitatea, sistemele financiare, toate colectează date cantitative prin intermediul KPIs. Alte exemple de KPIs cantitativi sunt # Unități produse per oră de muncă” sau „# Lucrări de mentenanță nerealizate.”


© eab group Pty Ltd 2011



# Anexa B: Produse silimare

Acest raport este parte din suita de produse şi servicii realizate de echipa smartKPIs.com şi dedicate departamentului de HR:

Raportul „Top 25 Indicatori de Performanţă pentru HR în 2010 ”

HR Scorecard pre-populat cu KPIs (realizat în Microsoft Excel)

HR Dashboard pre-populat cu KPIs (realizat în Microsoft Excel)

Toolkit „Sistemul de Management al Performanței în departamentul de HR”

Cursul „KPIs, Dashboard & Scorecard pentru departamentul de HR”

Cursul „Managementul performanţei la nivel individual”

Mai multe detalii despre aceste rapoarte și alte produse și servicii **IndicatoridePerformanta.ro** Premium sunt disponibile la adresa: **www.IndicatoridePerformanta.ro/premium.html**

# Anexa C: Despre Acumen Integrat

**Profil**

**Acumen Integrat** este o companie românească de cercetare și consultanță, cu sediul în Cluj-Napoca, specializată în oferirea de soluții în managementul performanței la nivel strategic, operațional și individual. Serviciile oferite cuprind implementarea de sisteme de management al performanței, audit de performanță, optimizarea folosirii indicatorilor de performanță, instruire profesională și management de proiect.

Modelul nostru de afaceri este de a lucra alături de organizații pentru a înțelege obiectivele și problemele cu care se confruntă și a identifica soluții personalizate care adaugă valoare activității lor.

**Echipa**

- Echipa Acumen Integrat este formată din consultanți tineri, completată de o rețea internațională de consultanți și asociați cu experiență practică în domeniul de afaceri, cu puternice abilități în domeniul consultanței și cu un interes în cercetarea academică.
- Dedicați utilizării de metode științifice, bazate pe experiența practică oferind beneficii tangibile și sustenabile.
- Pregătire academică: cumulat, echipa noastră deține 3 Masterate și o Diplomă de Doctorat în curs de obținere.
- Parteneriat internațional cu compania australiană eab group, care facilitează transferul de expertiză internațională în cadrul firmei și mai departe către clienți.

## Experiență

- Zeci de implementări de sisteme de management al performanței bazate pe Balanced Scorecard.
- Implementări cu succes a soluțiilor de management al performanței la nivel operațional: scorecard-uri și dashboard-uri operaționale, evaluări de performanță și managementul realizării beneficiilor.
- Mii de KPIs selectați și documentați.
- Managementul Portofoliului, Management de Proiect și Operațiuni PMO.
- Selecția de software dedicat managementului performanței, Excel Dashboards / Scorecard design.
- Dezvoltarea de portaluri.


© eab group Pty Ltd 2011

# Anexa D: Serviciile Acumen Integrat

## Soluții generale

**1. Indicatori de Performanta *Premium***

Indicatori de Performanță *Premium* reprezintă secțiunea Premium a portalului **www.IndicatoridePerformanta.ro**, care cuprinde peste 700 de exemple de KPIs preselectate de către echipa de cercetare Acumen Integrat ca fiind cele mai relevante pentru practică. Documentate riguros la nivelul a peste 30 de câmpuri, de 3 ori mai multe decât în formatul standard al celorlalți KPIs, portalul **www.IndicatoridePerformanta.ro** devine cel mai cuprinzător și bine documentat catalog de exemple KPIs din România.

**2. Audit**

Auditul sistemelor de management al performanței organizaționale la nivelurile strategic, operațional și individual.
Evaluarea capabilității organizaționale în domeniul Managementul Performanței folosind instrumente dezvoltate de Acumen Integrat:
- Modelul de Maturitate pentru Managementul Performanței;
- Modelul de Maturitate pentru Măsurarea Performanței.

**3. Training**

**Cursuri (1-2 zile)**
1. Indicatori de Performanță: Măsurare, învățare, optimizare;
2. Implementarea și utilizarea unui sistem de management al performanței bazat pe Balanced Scorecard;
3. Managementul performanței la nivel individual;
4. Abordarea strategică a proceselor de Aprovizionare – Logistică;
5. Managementul performanței în departamentul de Resurse Umane: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
6. Managementul performanței în Marketing: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
7. Managementul performanței în departamentul de Aprovizionare – Logistică: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
8. Managementul performanței în Cabinete și Centre Medicale: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
9. Managementul performanței operatorilor hotelieri: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard;
10. Managementul performanței în Call Center: Indicatori de performanță, Scorecard și Dashboard.

**KPIs, Scorecard-uri și Dashboard-uri pentru ariile funcționale** (1 zi) – ex. HR, Marketing, Logistică.

**KPIs, Dashboard-uri și Scorecard-uri pentru industrii:** ex. Cabinete și Centre Medicale, Hoteluri, Call Center.

## Soluții personalizate

**4. Implementări de Sisteme de Management al Performanței**
- Sisteme integrate de management al performanței bazate pe Balanced Scorecard;
- Aplicarea la toate nivelurile organizației sau limitată la unul dintre nivelurile strategic, operațional sau individual.

**5. Indicatori de Performanță (KPIs)**
- Examinarea KPIs existenți, revizuindu-i și actualizându-i în funcție de strategia organizației și bune practici.
- Asistență în selecția KPI.
- Suport în documentarea KPI – personalizarea template-urilor Indicatori de Performanță Premium pentru a reflecta nevoile organizaționale.
- Dezvoltarea de cataloage cu KPIs personalizate.
- Asistență în identificarea resurselor de benchmarking credibile.

**6. Soluții de managementul performanței la nivel operațional**

**Managementul performanței furnizorilor** – Dezvoltarea și implementarea scorecard-urilor pentru furnizori atât pentru produse, cât și pentru serviciile furnizorilor.
**Managementul performanței portofoliului**
- Dezvoltarea Dashboard Portofoliu și Scorecard Proiect;
- Identificarea Indicatorilor Cheie de Risc și stabilirea Scorecard-urilor de Risc.

**Managementul realizării beneficiilor**
- Dezvoltarea planurilor de management al realizării beneficiilor;
- Evaluarea proiectului sau al programului.

**Managementul Performanței Alianțelor**
- Stabilirea Scorecard-urilor de performanță a alianțelor;
- Dezvoltarea Acordurilor de Calitate a Serviciilor.

**7. Planificare strategică și operațională**
- Facilitarea sesiunilor de planificare strategică.
- Cercetare strategică: analiza mediului, implementarea instrumentelor de planificarea strategică (Cele cinci forțe, analiza SWOT, revizuirea competiţiei).


© eab group Pty Ltd 2011



# Anexa E: Portofoliul online al Acumen Integrat

IndicatoridePerformanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

**IndicatoridePerformanta.ro** este un catalog online cu peste 1275 de exemple de KPI din 14 arii funcționale si 24 de industrii. Indicatori de Performanta Premium este secțiunea premium a portalului www.IndicatoridePerformanta.ro, care cuprinde peste 700 de exemple de KPIs preselectate de către echipa de cercetare Acumen Integrat ca fiind cele mai relevante pentru practică. Documentate riguros la nivelul a peste 30 de câmpuri, de 3 ori mai multe decât în formatul standard al celorlalți KPIs, portalul www.IndicatoridePerformanta.ro devine cel mai cuprinzător și bine documentat catalog de exemple KPIs din România.
Comunitatea de membri beneficiază, de asemenea, de secțiuni interactive precum Întrebări și Răspunsuri, comentarii și un set de resurse în domeniul măsurării performanței, printre care menționăm peste 156 de exemple de rapoarte în managementul performanței.

IdentitateOrganizațională
Valori . Misiune . Factori de succes . Viziune
idor.ro

**IdentitateOrganizationala.ro** conține un catalog online gratuit care ilustrează utilizarea în practică elementelor de identitate corporativă de către organizațiile din jurul lumii. Utilizatorii înregistrați pot explora, marca și comenta sutele de resurse online care conțin valorile organizațiilor, declarațiile de misiune, factorii cheie de succes și declarațiile de viziune utilizate în contextul actual de afaceri.

ManagementulPerformanței
Totul despre Managementul Performanței
mgpm.ro

**ManagementulPerformantei.ro** este o platformă online pentru integrarea cunoștințelor de management al performanței la nivelurile strategic, operațional și individual. Aceasta trece în revistă evoluția Managementului Performanței, precum și instrumentele cheie, sistemele și programele software utilizate în această disciplină la toate nivelurile. Platforma combină cadrul teoretic și arhitectura cu sfaturi referitoare la bune practici și direcții cheie, permițând vizitatorilor să obțină perspective comprehensibile asupra naturii disciplinei Managementul Performanței.

eBalancedScorecard
Explorare . Resurse . (R)evoluția BSC
eBSC.ro

**eBalancedScorecard.ro** este cea mai cuprinzătoare resursă online dedicată conceptului Balanced Scorecard. Aceasta conține o trecere în revistă a celui mai popular concept în management urmând evoluția și utilizarea sa la nivel global în diverse industrii sau companii. Platforma prezintă variatele interpretări ale conceptului, realizează comparații cu alte concepte și explorează impactul său asupra organizațiilor, precum și opiniile criticilor.

Balanced Scorecard în România
Studii . Analize . Noutăți
BSCn.ro

**BalancedScorecardinRomania.ro** este primul blog de limba română dedicat în exclusivitate conceptului Balanced Scorecard. Blogul conține o serie de articole și analize din domeniu și își propunne să servească drept cel mai cuprinzător centru de informare despre Balanced Scorecard în România, contribuind în acest mod la înțelegerea și îmbunătățirea modului în care acest concept este utilizat.


© eab group Pty Ltd 2011



ACUMEN INTEGRAT
Oameni . Sisteme . Tehnologie

Indicatori de Performanță
Alegerea potrivită în managementul performanței
KPIs.ro

Identitate Organizațională
Valori . Misiune . Factori de succes . Viziune
idor.ro

Managementul Performanței
Totul despre Managementul Performanței
mgpm.ro

eBalanced Scorecard
Explorare . Resurse . (R)evoluția BSC
eBSC.ro



Balanced Scorecard în România
Studii . Analize . Noutăți
BSCn.ro

**Acumen Integrat**
Complex Mercur Gheorgheni, 1-3 Aleea Detunata, Unitatea 7, Cluj-Napoca, Cluj, 400434
Tel: +40-264/414 360, Fax: +40-264/414 360, Email: office@acumenintegrat.com, Web: www.acumenintegrat.ro