

HR-METRICS DIE HET VERSCHIL MAKEN



Wat zijn HR-metrics?	3
Waarom moet HR op basis van data werken?	3
Recruitment	6
Diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en saamhorigheid	11
Retentie	19
Een HRIS gebruiken voor je HR-data	27
Sterkere metrics opbouwen	28
Maak kennis met Bob	30

Wat zijn HR-metrics?

HR-metrics zijn statistische waarden waaraan je kunt aflezen hoe succesvol je initiatieven op het gebied van human resources zijn. Zodra je je belangrijkste doelen hebt bepaald voor recruitment, retentie en diversiteit, gelijkheid, inclusie en saamhorigheid, kun je HR-metrics gebruiken om op basis van data te kijken waar je staat en waar er uitdagingen liggen.

Waarom moet HR op basis van data werken?

In de hedendaagse wereld van werk worden HR-professionals betrokken bij strategische beslissingen over de groei en het succes van hun bedrijf: wat gaat er goed, wat niet en waarop moet in de toekomst het accent worden gelegd? Maar het is niet zo dat **HR-leiders** al hun inzichten verzamelen en beslissingen in hun eigen bubbel nemen. Ze werken samen met andere afdelingen, finance in het bijzonder, en die samenwerking werkt twee kanten op.

In een onderzoek dat HiBob in juli 2022 uitvoerde, gaf 94% van de geënquêteerde CFO's aan dat ze samenwerkten met HR. 88% meldde zelfs dat ze dat elke week, elke twee weken of elke maand deden.

Die hoge mate van samenwerking is logisch: CHRO's en CFO's hebben veel gemeenschappelijke bedrijfsdoelen. 57% van de CFO's die de enquête invulden, gaf aan regelmatig af te stemmen met hun tegenhangers bij HR om processen efficiënter te stroomlijnen. De twee functies werken op meerdere vlakken binnen het bedrijf samen, met name op het gebied van arbeidsvoorwaarden en beloning, zakelijke en groeistrategie en vergoedingen.

Data over medewerkers bieden de feiten en cijfers die het mogelijk maken om over deze zaken in gesprek te gaan. Ze helpen HR-leiders om grondig inzicht in hun bedrijf te krijgen en probleemgebieden op te sporen voordat het bedrijf dat geld of talent gaat kosten. Maar dit soort data is niet altijd gemakkelijk te bemachtigen (of te begrijpen).

In de **Global Human Capital Trends Survey uit 2021 van Deloitte** gaf slechts 3 procent van meer dan 6300 executives aan te beschikken over de informatie die ze nodig hadden om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen over hun mensen. Zelfs als bedrijven wel over de juiste data beschikken, kunnen die verspreid zijn over afzonderlijke afdelingen of technologische systemen. Daardoor kunnen executives het grote geheel niet zien.

Soms hebben bedrijven zo veel data beschikbaar, dat executives hulp nodig hebben om alle informatie overzichtelijk samen te vatten voordat ze gefundeerde beslissingen kunnen nemen. Bedrijven nemen steeds vaker analisten van HR-data in de arm om de informatie te helpen doorspitten en inzichten te krijgen. Ze kijken ook naar HR-tech, zoals een HRIS of **HCM**, om data te helpen verzamelen en parseren.

Als je organisatie geen HR-data-analisten of geavanceerde **HR-technologie** heeft, kun je nog steeds gebruikmaken van KPI's (key performance indicators) om je bedrijf te evalueren en de weloverwogen, datagestuurde beslissingen te nemen die je nodig hebt om zakelijk succes te waarborgen.



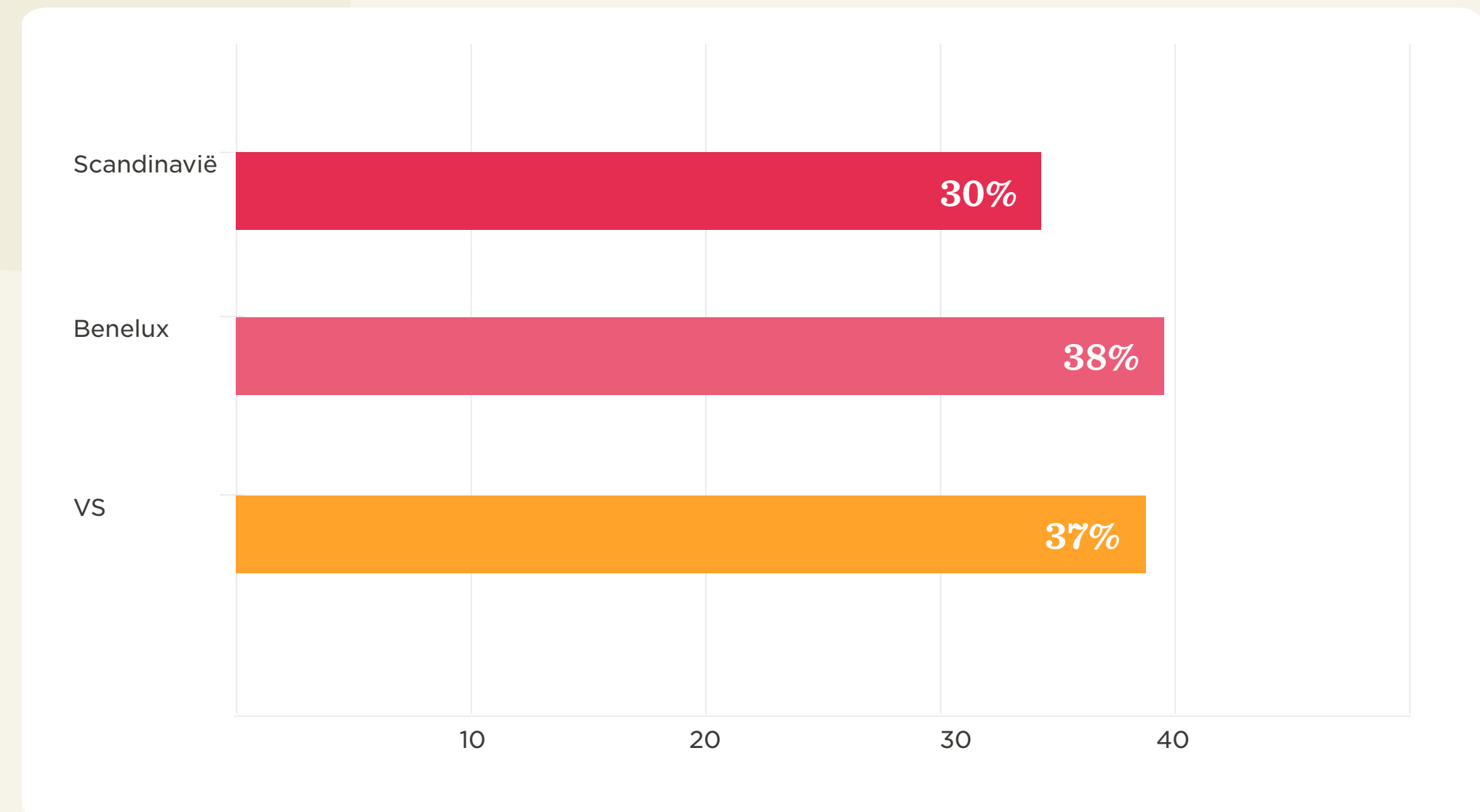
In deze gids gaan we in op drie belangrijke aspecten die bepalend zijn voor het succes van een bedrijf:



Recruitment

Recent onderzoek dat HiBob uitgevoerd heeft in Europa en de Verenigde Staten laat zien dat 30 procent van de HR-professionals vindt dat een van de belangrijkste dingen waar hun bedrijf zich de komende zes maanden op moet richten, het werven, onboarden en vinden van talent is.

Het optuigen van een **soepel recruitmentproces** waar alle stakeholders bij betrokken worden, zoals finance, wervende managers en legal, helpt HR-medewerkers om sterkere workflows te creëren zodat ze sneller beter talent kunnen aannemen.



Belangrijke metrics om recruitment te helpen meten

1 Time-to-fill en time-to-hire

Time-to-fill en **time-to-hire** zijn twee van de belangrijkste metrics voor recruitment, maar ze zijn niet helemaal hetzelfde. Er is een klein, maar niet te verwaarlozen verschil in betekenis.

Time-to-fill meet de tijd van het volledige wervingsproces, vanaf het moment dat een vacature geplaatst wordt tot het moment waarop een baanaanbod geaccepteerd wordt.

Daarvoor is dit de formule:

Het aantal dagen tussen het beginpunt (wanneer de functie goedgekeurd of geadverteerd wordt) en het eindpunt (de datum waarop de kandidaat de baan accepteert).



Time-to-hire meet de tijd vanaf het moment waarop een nieuwe medewerker het recruitmentproces begint te doorlopen tot het moment waarop het baanaanbod geaccepteerd wordt.

Dit is de formule om de time-to-hire te berekenen:

Het aantal dagen tussen het beginpunt (wanneer de nieuwe medewerker aan het recruitmentproces begint) en het eindpunt (de datum waarop de kandidaat de baan accepteert).

Volgens **Industry Today** bedraagt de benchmark voor time-to-fill 42 dagen, terwijl de Society for Human Resource Management (SHRM) de gemiddelde kosten per nieuwe arbeidskracht becijfert op **\$ 4.683**.

De time-to-fill kan voor het hele bedrijf, maar ook per afdeling of functie berekend worden. Wervingskosten zijn hoog en hoe meer tijd je besteedt aan sollicitatiegesprekken, hoe duurder het proces wordt. Aan de hand van deze twee metrics kan HR achterstanden ontdekken in zowel het wervingsproces (bijvoorbeeld als

vacatures via de verkeerde kanalen geplaatst worden of als te weinig recruiters te veel sollicitanten of openstaande functies moeten afhandelen) als in gespreksprocessen (wervende managers die traag reageren, taken die te ingewikkeld zijn of beslissingen waar te veel mensen bij betrokken zijn).

2 **Kwaliteit van nieuwe medewerkers**

De kwaliteit van nieuwe medewerkers heeft betrekking op de waarde die een nieuwe kracht toevoegt aan een organisatie en wordt ook wel beschouwd als de 'heilige graal' van HR-metrics. In een **onderzoek van LinkedIn** gaf 88 procent van personen die beroepsmatig met recruitment te maken hebben, te kennen dat deze data nuttig zouden zijn. Maar minder dan de helft (48 procent) zei deze data momenteel daadwerkelijk te gebruiken.

Een goede score voor de kwaliteit van nieuwe medewerkers is een teken dat recruiters de juiste mensen aandragen, dat managers een bijdrage leveren aan de retentie van bestaand personeel en dat nieuwe medewerkers het goed doen in hun nieuwe functie. Je kunt deze score meten door enkele belangrijke HR-metrics te overwegen, op basis van de **doelen** en prioriteiten van een bedrijf.

Bedrijven moeten eerst bepalen op welke metrics ze zich willen concentreren, een getal van 1 tot 5 toekennen om te meten hoe effectief een medewerker is met betrekking tot deze metric en dan als volgt gaan rekenen:

Metric 1 + metric 2 + metric 3

(Aantal metrics)

Het onderzoek van LinkedIn concludeerde dat de drie belangrijkste metrics voor de kwaliteit van nieuwe medewerkers bestaan uit de **retentie van medewerkers**, de **betrokkenheid van medewerkers** en de **score voor performancebeoordelingen**. De lijst van verschillende metrics is lang en gevarieerd.

De kwaliteit van nieuwe medewerkers kan doorlopend gemeten worden tijdens de diensttijd bij het bedrijf, en zelfs al daarvoor.

De kwaliteit van potentiële nieuwe medewerkers is een voorspellende waarde op basis van de indrukken van interviewers, aanbevelingen, scores voor geschiktheidsonderzoeken en de prestaties bij opdrachten/evaluaties. Een nauwkeurige meting van de kwaliteit van potentiële nieuwe medewerkers kan helpen voorspellen of een kandidaat succesvol zal zijn bij een bedrijf. Er is **onderzoek** dat aantoont dat 'organisaties die investeren in een goede ervaring voor hun kandidaten, de kwaliteit van nieuwe medewerkers met 70% verhogen.'

De kwaliteit van nieuwe medewerkers kan aan het einde van de onboardingperiode van 90 dagen gemeten worden door te kijken naar hoe succesvol nieuwe medewerkers zijn in hun nieuwe functie, of ze al gewend zijn aan hun omgeving en wat hun prestaties van dag tot dag zijn. Beoordelingen door managers en 360-graden feedback kunnen ook helpen om de kwaliteit van nieuwe medewerkers al in een vroeg stadium te meten.



3 Groeisnelheid van personeelsbestand

Een gezond bedrijf dat zich voorbereidt op succes, blijft groeien en nieuwe teamleden toevoegen. **Het groeicijfer van een bedrijf** geeft aan hoeveel een bedrijf in een specifieke periode gegroeid of gekrompen is. Een positief getal staat voor een positieve groeisnelheid: het bedrijf is aan het groeien. Een negatief getal betekent dat het aantal mensen dat vertrekt hoger ligt dan het aantal nieuwe mensen dat bij het bedrijf komt werken.

Door de **groeisnelheid van het personeelsbestand** te meten, kan HR de groeipatronen binnen een organisatie begrijpen en beter plannen voor de toekomst. Hoe meer een bedrijf groeit, hoe complexer de behoeften van het bedrijf zullen worden.

Om de groeisnelheid van je bedrijf te berekenen, vergelijk je het aantal medewerkers op twee verschillende momenten in de tijd en deel je dat verschil door het aantal medewerkers op het tweede moment in de tijd. De groeisnelheid wordt meestal uitgedrukt als een percentage.

Dit is de formule waarmee je de groeisnelheid berekent:

$$\frac{\text{(Aantal medewerkers in huidige periode)} - \text{(Aantal medewerkers in vorige periode)}}{\text{(Gemiddeld aantal medewerkers) X (totale werkdagen)}} \times 100$$

Je kunt de groeicijfers ook berekenen voor een specifieke groep binnen je organisatie, bijvoorbeeld per team of afdeling.

Andere **KPI's voor HR** die met bedrijfsgroei te maken hebben, zijn het **aantal medewerkers**, waarbij gekeken wordt naar het aantal medewerkers in je bedrijf, het aantal nieuwe medewerkers in een bepaalde periode en het aantal ontslagen medewerkers in een bepaalde periode.

Diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en saamhorigheid

Het is geen geheim dat diverse teams beter werken. Ze zijn een absolute must, maar ontstaan niet vanzelf. HR-professionals zijn vertrouwd met termen als diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Maar **saamhorigheid** is net zo belangrijk, want om te zorgen dat mensen optimaal presteren, is er meer nodig dan diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Ze moeten het gevoel hebben dat ze een onmisbaar deel van de organisatie zijn en dat ze worden gezien, gehoord en op waarde geschat.

Hieronder staan enkele metrics die op objectieve wijze meten in hoeverre een bedrijf zich inzet voor **diversiteit**, hoe het bedrijf daarin slaagt en welke verbeterpunten er zijn.



1 Salariskloof

Geen enkele HR-professional of manager kan het wereldwijde probleem van de **salariskloof tussen mannen en vrouwen** alleen oplossen. Maar HR kan wel het gesprek sturen en het overbruggen van de salariskloof tot prioriteit bestempelen.

In de Verenigde Staten bedraagt de salariskloof tussen mannen en vrouwen **momenteel 18 procent**, wat betekent dat vrouwen ongeveer 82 cent verdienen voor elke dollar die een man verdient. Maar de salariskloof verschilt ook per ras en etnische afkomst.

Volgens het Amerikaanse Bureau of Labor verdienen witte vrouwen ongeveer 82,3 procent van wat witte mannen verdienen. Zwarte vrouwen verdienen 85 procent van wat zwarte mannen verdienen, vrouwen van Aziatische afkomst verdienen slechts 79 procent van wat mannen van Aziatische afkomst verdienen en Latijns-Amerikaanse vrouwen verdienen 85,7 procent van wat Latijns-Amerikaanse mannen verdienen.

Als je de salariskloof wilt berekenen, vergelijk je de gemiddelde salarissen van twee verschillende groepen. Om bijvoorbeeld de salariskloof tussen mannen en vrouwen te berekenen, kijk je naar de gemiddelde salarissen voor elk geslacht. Vervolgens trek je het gemiddelde salaris voor vrouwen af van het gemiddelde salaris voor mannen.

Deel dit getal door het gemiddelde voor mannen en vermenigvuldig dat met 100. De uitkomst is het procentuele verschil tussen de twee groepen. We kunnen de salariskloof op vergelijkbare wijze meten door naar mediane salarissen te kijken (het mediane salaris is het salaris van de middelste persoon in elke groep).

Stap 1:

$$\frac{\text{Totaal van salarissen voor vrouwen}}{\text{Aantal vrouwen}} = \text{Gemiddeld salaris voor vrouwen}$$

$$\frac{\text{Totaal van salarissen voor mannen}}{\text{Aantal mannen}} = \text{Gemiddeld salaris voor mannen}$$

Stap 2:

$$\frac{\text{Gemiddeld salaris voor mannen} - \text{Gemiddeld salaris voor vrouwen}}{\text{Gemiddeld salaris voor mannen}} \times 100$$

Deze als percentages uitgedrukte verschillen kunnen HR-professionals helpen impliciete en expliciete verschillen te begrijpen in hoe de cultuur en het beleid van hun organisatie concreet tot uiting komt voor verschillende genders, rassen en etnische groepen.

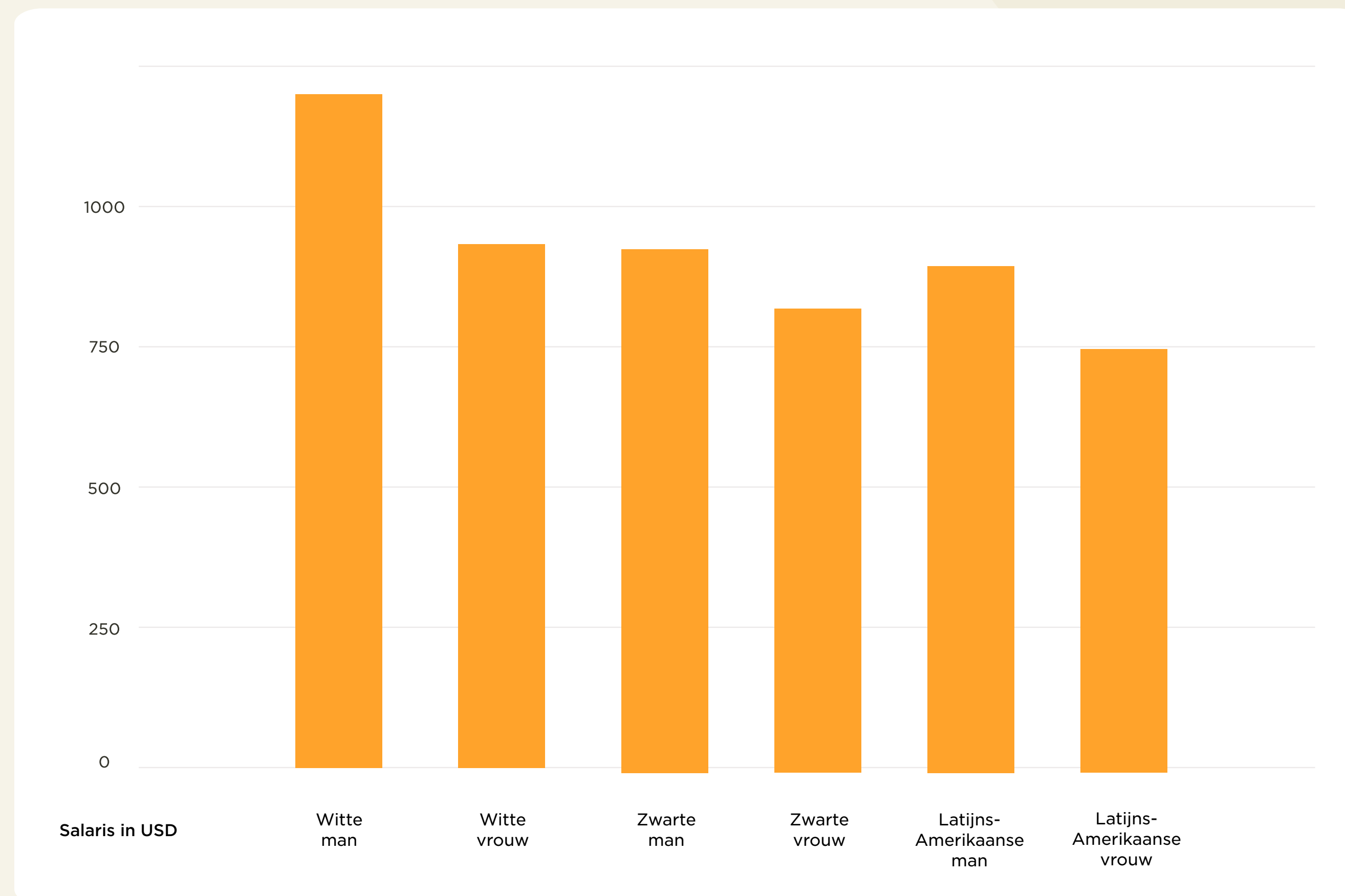
Als je naar de salariskloof tussen mannen en vrouwen kijkt, let dan ook op intersectionaliteit, waarbij iemand meerdere identiteitskenmerken heeft die voor een achterstand in de maatschappij zorgen.

Zwarte en Latijns-Amerikaanse vrouwen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met een salariskloof vanwege hun geslacht, omdat ze minder verdienen dan mannen, maar ook met een salariskloof vanwege hun ras, omdat ze minder verdienen dan witte vrouwen. Andere sociale

kenmerken, zoals lichamelijke of geestelijke beperkingen, etniciteit, klasse, gewicht en uiterlijk, kunnen samen met iemands geslacht het salaris aanzienlijk benadelen.

De gevolgen van de salariskloof zijn direct (huidig salaris), cumulatief (totale verliezen in iemands hele leven) en gerelateerd aan arbeidsvoorwaarden (verschillen die niet in geld uitgedrukt worden). Aan de hand van deze data kan HR werken aan het opbouwen van een systeem dat bestaande oneerlijke verschillen aanpakt en misstappen in de toekomst voorkomt.

Mediane wekelijks inkomsten per ras/geslacht



Bron: het Amerikaanse [Bureau of Labor Statistics](#)

2 Relatieve salarispositie

Aan elke **functieomschrijving** binnen een organisatie zou een geschatte salarisbandbreedte gekoppeld moeten zijn. Hoewel er incidenteel van deze bandbreedte afgeweken kan worden voor uitzonderlijk goede kandidaten, zou de bandbreedte een afspiegeling moeten zijn van het standaardsalaris voor deze baan. Door gebruik te maken van deze bandbreedte, kan HR berekenen wat iemands relatieve salarispositie is en bepalen hoe het salaris van deze medewerker zich verhoudt tot de rest van de bandbreedte.

De formule is:

$$\left[\frac{(\text{salaris}) - (\text{minimum van bandbreedte})}{(\text{maximum van bandbreedte}) - (\text{minimum van bandbreedte})} \right] \times 100$$

Door verschillen in de **relatieve salarispositie** te bekijken, kunnen salariskloofproblemen aan het licht komen. Het is een goede praktijk om regelmatig audits voor vergoedingen uit te voeren en de vergoeding voor teamleden naast die van vergelijkbare rollen met vergelijkbare ervaringsniveaus te leggen.

3 Gemiddeld salaris

Een vergelijkbare metric voor het opsporen van salariskloven, is het gemiddelde salaris. Meet het gemiddelde salaris per team, afdeling, bevolkingscategorie of organisatie.

Om het gemiddelde salaris te berekenen, tel je alle salarissen in de gekozen groep bij elkaar op en deel je dat getal door het aantal mensen in die groep.

Die berekening ziet er als volgt uit:

$$\left[\frac{\text{som van basissalarissen in gespecificeerde groepen}}{\text{aantal medewerkers}} \right] = \text{gemiddeld salaris}$$

Het gemiddelde salaris is een cruciale HR-metric om inzicht te krijgen in de **diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en saamhorigheid** binnen je organisatie. Door de gemiddelde salarissen uit te splitsen per bevolkingscategorie (leeftijd, ras, gender, etniciteit, seksuele geaardheid, enz.) kun je vaststellen of er ongelijkheid binnen je organisatie bestaat die meer behelst dan functies en hun onderliggende verschillen.

4 Genderdiversiteitsverhouding

Als we informatie over je teams willen uitsplitsen per gender, is de gemakkelijkste manier om de verhouding tussen elke gendergroep te meten. Aan de hand van deze verhoudingen kun je zien wat de diversiteit is binnen je organisatie als geheel, binnen teams en binnen andere groepen.

De genderdiversiteitsverhouding wordt gebruikt om te bepalen of de verschillende genders binnen je organisatie redelijk vertegenwoordigd zijn. Meestal wordt er gekeken naar de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen, maar er kan ook rekening gehouden worden met non-binaire personen.

Als je de genderdiversiteitsverhouding voor je bedrijf wil uitrekenen, moet je je mensen onderverdelen in groepen op basis van het gender waarmee zij zich identificeren en vervolgens de groepen zo ver mogelijk uitsplitsen.

aantal mannelijke medewerkers :
aantal vrouwelijke medewerkers :

aantal non-binaire medewerkers :
aantal overige medewerkers

Met de diversiteitsverhouding kun je ook meten in hoeverre verschillende groepen binnen je organisatie vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld op basis van ras, etniciteit of leeftijd.

Een bedrijf dat wil laten zien dat het diversiteit, gelijkheid, inclusie en saamhorigheid belangrijk vindt, kan niet alleen maar loze praatjes ophangen: er moet een inclusieve cultuur bevorderd worden waarin diversiteit aangemoedigd wordt en mensen van ondervertegenwoordigde bevolkingsgroepen de kans krijgen om succesvol te zijn.

Door deze metrics bij te houden en te controleren, kan HR ervoor zorgen dat mensen uit alle bevolkingsgroepen en met diverse achtergronden goed vertegenwoordigd worden binnen hun team en eerlijk betaald worden.

5 ERG-ratio

Belangengroepen van medewerkers kunnen diversiteit, gelijkheid, inclusie en saamhorigheid een impuls geven door het groepsgevoel te versterken en mensen met de community te verbinden. Je kunt de tevredenheid en betrokkenheid meten door middel van enquêtes en door de participatie bij te houden.

De eerste stap bij het bepalen van participatiepercentages is definiëren wat een actief lid precies inhoudt. Gebruik de volgende formule om het participatiepercentage van door belangengroepen gesponsorde bijeenkomsten of evenementen voor ontwikkeling bij je bedrijf te bepalen.

$$\left[\frac{\text{aantal actieve leden}}{\text{alle leden}} \right] \times 100 = \text{participatiepercentage van actieve leden}$$

Met andere metrics zou je de promoties en retentie binnen een groep kunnen vergelijken met leden buiten de groep.



6 Metrics over initiatieven voor diversiteit, gelijkheid, inclusie en saamhorigheid

Evalueer waar je bedrijf staat op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en saamhorigheid door de bewustwording ervan te meten. Je kunt meten welk percentage van je medewerkers of klanten op de hoogte is van de inzet van je bedrijf voor diversiteit, gelijkheid, inclusie en saamhorigheid, of welk percentage online gesprekken voert over gerelateerde onderwerpen. Als je specifieke doelen hebt vastgesteld, zoals het optuigen van een mentorprogramma, kun je bijhouden welke voortgang je bedrijf geboekt heeft om die doelen te bereiken.

Voor sommige aspecten van diversiteit, gelijkheid, inclusie en saamhorigheid spreekt het voor zich hoe je die meet. Als je een diverser wervingsbeleid wil, begin je bij je **vijver van sollicitanten** waarin je vist.

Een formule waarmee je kunt bepalen of je genoeg verschillende mensen in je kandidatenpool hebt, luidt als volgt:

% sollicitanten uit minderheden

% van alle sollicitanten

Kijk vervolgens naar het percentage kandidaten uit minderheden die aangenomen worden, vergeleken met alle kandidaten die aangenomen worden. Graaf nu wat dieper in de informatie om te achterhalen met wat voor functies (en salarissen) de kandidaten genoeg genomen hebben. Als het merendeel van de kandidaten met een minderheidsachtergrond akkoord is gegaan met functies op lagere niveaus of vergelijkbare banen voor minder salaris, dan vereist dit nadere aandacht.

Metrics verzamelen over inclusie en saamhorigheid is een stuk ingewikkelder. Mensen die het gevoel hebben dat ze er niet bij horen, zullen het bedrijf verlaten. Kijk naar het verloop per bevolkingscategorie voor teams en afdelingen. Onderzoek wanneer vrouwen en mensen van kleur promotie krijgen, vergeleken met witte mannen. Deze meetwaarde wordt beïnvloed door prestaties en de kansen die iemand krijgt, maar je kunt wel kijken of je trends kunt onderscheiden waaruit misschien een probleem blijkt.

Ook de bevolkingscategorieën waaruit een afdeling of raad van bestuur opgebouwd zijn, kunnen een aanwijzing zijn dat er een probleem met inclusie is. Dit geldt vooral als de groep bestaat uit oude collega's en kennissen. Leg de vinger aan de pols met enquêtes om te achterhalen of mensen zich gerespecteerd, gewaardeerd en betrokken voelen.

Retentie

De retentie van medewerkers zal altijd een van de belangrijkste zorgen blijven voor HR, recruiters en het management. Een hoge retentie helpt bedrijven niet alleen besparen op de kosten voor werving en onboarding, maar verhoogt ook de personeelsbinding en het vertrouwen.

Hieronder vind je enkele belangrijke metrics om de retentie te meten.



1 eNPS (employee net promoter score)

eNPS is een metric die kijkt naar hoe tevreden mensen met hun baan zijn door te meten hoe bereid ze zijn om hun huidige werkgever aan te raden aan anderen. Als mensen willen dat hun vrienden bij hetzelfde bedrijf komen werken, kunnen we gerust aannemen dat ze redelijk tevreden zijn over hun baan. Als ze mensen in hun kennissenkring zeggen dat ze maar beter weg kunnen blijven, is dat een indicatie dat er problemen spelen.

Van alle HR-metrics is de eNPS het makkelijkst te meten. **Stuur mensen een enquête** en vraag: “Hoe waarschijnlijk is het op een schaal van 0 tot 10 dat je dit bedrijf zou aanraden als werkgever?”

Verdeel mensen in “voorstanders” (9-10), “passieven” (7-8) en “tegenstanders” (0-6).

De formule voor eNPS is:

$$\frac{(\text{aantal voorstanders} - \text{aantal tegenstanders})}{(\text{aantal respondenten})} \times 100$$

Een score tussen 10 en 20 is redelijk, tussen 20 en 30 is goed en tussen 40 en 50 is uitmuntend. Het is aan te raden bij het ontwerpen van de enquête ruimte vrij te houden voor open vragen, die je kunnen helpen om verbeterpunten vast te stellen.

Voor een grondigere analyse orden je de resultaten op verschillende manieren, bijvoorbeeld per afdeling, functie, lengte dienstverband, of zelfs per gender, leeftijd en etnische afkomst. Dit kan helpen bepalen of problemen binnen het hele bedrijf spelen of alleen voor specifieke groepen gelden.

Bedrijven houden meestal om de drie tot zes maanden een eNPS-enquête. Dit continue proces stelt je mensen in staat om opbouwende feedback te geven, samen te werken met managers en gezamenlijke verantwoordelijkheid te delen.

2 Percentage voor loopbaanontwikkeling

Je mensen zouden zich aangemoedigd moeten voelen om zich in elke richting te ontwikkelen.

Met het **percentage voor loopbaanontwikkeling** kan HR promoties en zijwaartse doorstroming in de gaten houden en zien hoe medewerkers zich ontwikkelen, veranderen en zich aanpassen binnen de organisatie.

Om deze metric te berekenen deel je het totale aantal promoties door de som van alle functiewijzigingen, zowel promoties als andere functies op een vergelijkbaar niveau. Begin door minstens een jaar terug te kijken, om er zeker van te zijn dat je genoeg data hebt.

(totaal aantal promoties)

(alle functiewijzigingen: promoties + zijwaarts)

Dit getal is gemakkelijk te berekenen voor bedrijven met duidelijke organogrammen en **duidelijk onderscheiden functietitels** of hiërarchische niveaus. Lastiger is het om te begrijpen hoe en wat je kunt verbeteren. Meerdere groeitrajecten bieden en interne promotie aanmoedigen is cruciaal.

Als groei alleen maar verticaal binnen een hiërarchie mogelijk is, loop je het risico dat professionals die aan hun plafond zitten het gevoel krijgen dat ze 'vastzitten'. Een organisatie met te veel gewicht aan de top, kan onbedoeld goede mensen weggagen. En in bedrijven waar zijwaartse doorstroming ontmoedigd wordt, kunnen mensen zich gaan vervelen en besluiten te vertrekken.

Als je de oorzaak van een retentieprobleem wilt begrijpen, is onderzoek naar het percentage voor loopbaanontwikkeling een prima plek om te beginnen.

3 Loonontwikkeling

Mensen willen het gevoel hebben dat ze groeien binnen hun bedrijf, zowel wat betreft loopbaanontwikkeling als salaris. Een bedrijf dat nooit zijn salarissen verhoogt, zal waarschijnlijk steeds meer mensen zien vertrekken naar bedrijven die wel bereid zijn meer te betalen.

De KPI voor loonontwikkeling laat zien hoe het basissalaris bij je bedrijf in de loop der tijd verandert en helpt je gefundeerde schattingen en prognoses te maken voor loonkosten.

Om de loonontwikkeling te berekenen, meet je het verschil tussen de som van basissalariswaarden voor twee perioden. Dat verschil deel je vervolgens door de som van basissalarissen in de vorige periode. Als je dat getal vermenigvuldigt met 100, krijg je de loonontwikkeling uitgedrukt in procenten.

**som van basissalarissen in
huidig tijdsinterval - som van
basissalarissen in vorig interval**

**som van basissalarissen in
vorig tijdsinterval**

**× 100 = % loonont-
wikkeling**

Je kunt de loonontwikkeling berekenen voor het hele bedrijf of filteren op team, afdeling of een specifiek segment of specifieke groep. Een laag percentage geeft aan dat er weinig loonsverhogingen waren binnen deze groep. Dat kan van invloed zijn op de retentie van medewerkers.

4 Afwezigheidscijfers

Als **verlof** een gewoonte wordt of zonder goede reden wordt opgenomen, kan dit nadelig uitpakken voor de productiviteit. Als één persoon onbetrouwbaar is, voelt het hele team dat. Daarom maken we, als we het hebben over afwezigheid, onderscheid tussen geoorloofd en ongeoorloofd verlof.

Geoorloofd verlof wordt van tevoren gepland en geeft de rest van het team genoeg tijd om de werkdruk te verdelen. Ongeoorloofd verlof gebeurt zonder waarschuwing en zal bij elk team voor frustraties zorgen. Ziekte-dagen en andere vormen van ongepland verlof komen voor, maar als ze steeds weer gebeuren en daar geen goede reden voor is, moeten leidinggevenden daar iets aan doen.

Volgens **HR Dive** is het bijvoorbeeld zo dat “pandemiegerelateerde afwezigheid werkgevers meer dan \$ 78,4 miljard heeft gekost, oftewel bijna \$ 1 miljard per week.”

Om het **afwezigheidscijfer van een bedrijf te berekenen**, deel je het aantal dagen ongeoorloofde afwezigheid door het aantal gemeten dagen en vermenigvuldig je het resultaat met 100.

$$\left[\frac{(\text{gemiddeld aantal medewerkers} \times \text{gemiste werkdagen})}{(\text{gemiddeld aantal medewerkers} \times \text{totale werkdagen})} \right] \times 100$$

Het afwezigheidscijfer van een bedrijf zou zo dicht mogelijk bij nul moeten liggen.

Te veel afwezigheid kan diverse oorzaken hebben, zoals slecht management, **stress op de werkvloer**, **burn-outs** en algemene gevoelens die medewerkers die zich niet betrokken voelen kunnen hebben, bijvoorbeeld als ze zich niet gewaardeerd voelen of het idee hebben dat hun werk niet belangrijk is.

Er kunnen echter ook andere redenen zijn. De Bradford-factor is een specifieke manier om de afwezigheid te meten door te kijken naar individuen en de duur en frequentie van hun afwezigheid.

Als je de **Bradford-factor** van een medewerker wilt berekenen, gebruik je de formule van Bradford:

$$S^2 \times D = B$$

“S” staat hier voor het aantal keren dat iemand binnen een bepaalde periode afwezig was. Dit getal doe je in het kwadraat en vermenigvuldig je met het totaal aantal dagen “D” dat iemand afwezig was.

De Bradford-factor meet niet zo zeer hoeveel dagen iemand vrij was, maar vooral hoe vaak iemand afwezig was. De theorie hierachter is dat kortere, herhaaldelijke afwezigheid schadelijker is voor de organisatie dan langere, minder frequente afwezigheid.

Als je de Bradford-factor gebruikt, duidt een hogere score op een significantere negatieve impact op het bedrijf. Een score van minder dan 50 zou geen reden van zorg moeten zijn. Dit is de enige HR-metric waar een lagere score beter is.

Als je ziet dat bepaalde teamleden regelmatig kort afwezig zijn, kan dit een waarschuwingssignaal zijn dat er een probleem is met hun gezondheid en/of welzijn. Het hoeft niet per se iets te zeggen over hun houding ten opzichte van het werk. In dit geval is het misschien een goed idee om een een-op-eengesprek in te plannen. Zo kunnen jullie samen de situatie bespreken en kijken hoe de medewerker eventueel de nodige hulp kan krijgen.

5 Presenteïsmecijfers

Met presenteïsme wordt bedoeld dat mensen wel op de werkvloer aanwezig zijn, maar zich niet volledig inzetten. Misschien zijn ze ziek, opgebrand of werken ze in een toxische omgeving. Wat de oorzaak ook is, **experts** hebben becijferd dat presenteïsme bedrijven meer dan \$ 150 miljard heeft gekost aan verloren productiviteit.

Presenteïsme is lastiger te berekenen dan afwezigheid, maar je kunt een algemeen idee krijgen door je mensen vragen te stellen als: “Hoeveel procent van de week ben je op je werk zonder productief te zijn?” Laten we zeggen dat het gemiddelde antwoord 10 procent is. Met dat getal kun je deze **formule** gebruiken:

$$\left[\begin{array}{l} \mathbf{40-} \\ \text{urige werkweek} \end{array} \times \begin{array}{l} \mathbf{10} \\ \text{procent} \\ \text{verloren tijd} \end{array} \right] \times \mathbf{52} \text{ weken} = \begin{array}{l} \mathbf{\text{Aantal}} \\ \mathbf{\text{verloren}} \\ \mathbf{\text{uren per}} \\ \mathbf{\text{jaar}} \end{array}$$

Vermenigvuldig het aantal verloren uren per jaar met het gemiddelde uurloon binnen de organisatie om de totale kosten uit te rekenen.

$$\begin{array}{l} \mathbf{\text{Aantal verloren}} \\ \mathbf{\text{uren per jaar}} \end{array} \times \begin{array}{l} \mathbf{\text{Gemiddeld}} \\ \mathbf{\text{uurloon}} \end{array} = \begin{array}{l} \mathbf{\text{Kosten van}} \\ \mathbf{\text{presenteïsme}} \end{array}$$

6 Training en ontwikkeling

De meeste executives (72 procent) in de Global Human Capital Trends Survey van Deloitte over 2021 gaven aan dat het vermogen van mensen om zich te kunnen aanpassen, omscholen en nieuwe verantwoordelijkheden op zich te nemen, de belangrijkste of op een na belangrijkste factor was om bedrijven te helpen toekomstige crises het hoofd te bieden. Training, ontwikkeling en upskilling zijn cruciale manieren om vaardigheidstekorten aan te pakken, talent te optimaliseren, en mensen aan te trekken en te behouden.

Gangbare manieren om de ROI van trainingen te meten zijn voltooiingscijfers voor cursussen, behaalde cijfers, kosten en enquêtes over de tevredenheid van werknemers. Maar er kunnen ook andere dingen worden gemeten, waarbij veel beter gekeken wordt naar de mate waarin training bijdraagt aan de bedrijfsresultaten.

Meet de productiviteit van medewerkers voor en na een training om te zien wat er verbeterd is. Uit de betrokkenheidsenquête van een team kan blijken of een leidinggevende na een training doeltreffender communiceert dan voorheen. KPI's voor mobiliteit kunnen aangeven of mensen promotie hebben gekregen na hun training en retentiecijfers laten zien of er mensen vertrokken zijn.

Over het algemeen moeten bedrijven zich concentreren op het creëren van een inclusieve, warme **bedrijfscultuur** waarin mensen zich welkom voelen. Het gaat er niet alleen om dat bedrijven **extra's bieden**, zoals een biljarttafel of een kantine met culinaire hoogstandjes. Wat belangrijk is, is dat het bedrijf een omgeving creëert waarin mensen het gevoel hebben dat ze erbij horen en het beste van zichzelf mee naar het werk nemen.

Een HRIS voor het verzamelen en analyseren van je HR-data

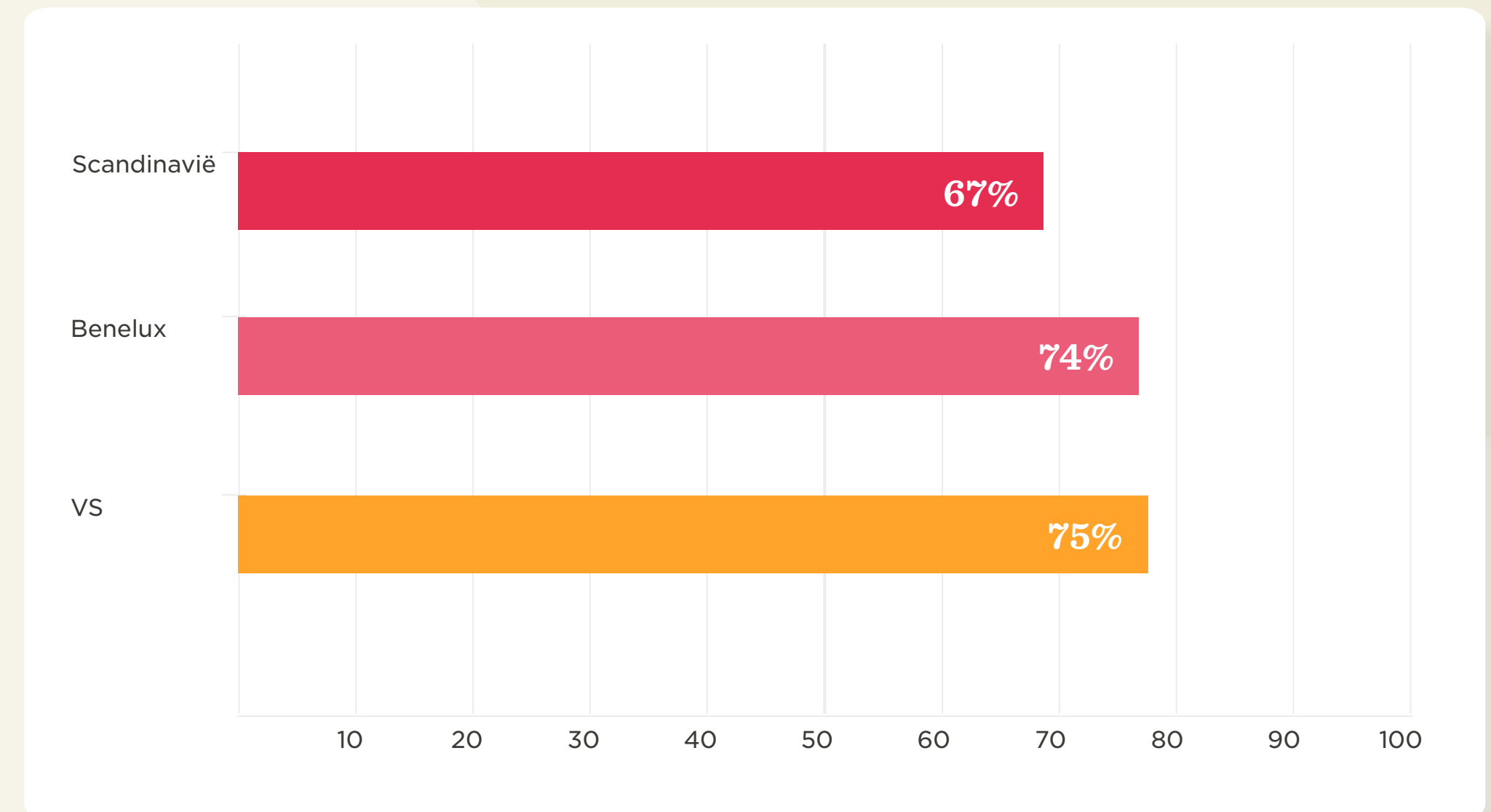
Hoewel het mogelijk is om sommige KPI's met de hand of met spreadsheets te meten, is dit op de lange termijn geen optie als je een actueel en nauwkeurig beeld van het bedrijf wilt blijven houden. Daarom gebruiken veel bedrijven een **HRIS (human resources information system)** om hun data te verzamelen en te analyseren.

Met een HRIS kunnen ze data uit meerdere losse bronnen verzamelen en samenvoegen. Geavanceerde analytics helpen je om de data goed te begrijpen, zodat je snel betere en goed geïnformeerde beslissingen kunt nemen.



Voorbeelden van metrics over medewerkers in actie: sterker worden met data als steuntje in de rug

Volgens onderzoek van HiBob zijn executives het erover eens dat de **HR-functie** cruciaal is voor het succes van hun bedrijf.



HR-leiders spelen een steeds belangrijkere rol binnen organisaties, een rol die veel verdergaat dan het ondersteunen van personeel. In de markt van vandaag vertrouwen bedrijven op hun HR-medewerkers om beslissingen te kunnen nemen die rechtstreeks gevolgen hebben onder de streep.

Door deze grotere verantwoordelijkheid moeten HR-leiders meer op basis van data werken. Dat betekent het doorspitten van eindeloze bronnen met data en samenwerken met andere functies om weloverwogen en flexibel beslissingen te kunnen nemen.

Met de metrics die in deze gids uiteengezet zijn, kunnen HR-teams problemen van medewerkers proactief aanpakken voordat die nadelige gevolgen hebben op wervings-, retentie- en betrokkenheidscijfers.

Voorheen konden alleen grote organisaties zulke datagestuurde **HR-strategieën** inzetten. Maar met moderne HR-tech kunnen bedrijven nu veel gemakkelijker de data analyseren, gebruiken en aanleveren die HR-leiders nodig hebben om hun bedrijf naar succes te loodsen.

De kennis die HR over mensen kan verzamelen, is van invloed op de totale structuur en strategie van een organisatie. Met het juiste **HR-platform** en de juiste personeelsanalyse kunnen bedrijven deze HR-metrics combineren met andere bedrijfsgegevens, zoals financiële statistieken en beloningspakketten, voor maximale effectiviteit en succes op de lange termijn.



Maak kennis met Bob

HiBob heeft een modern HR-platform gebouwd dat speciaal is ontworpen voor de behoeften van moderne organisaties, zowel vandaag als morgen.

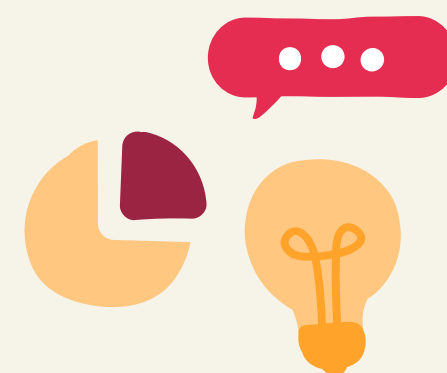
We hebben ons geconcentreerd op het bouwen van iets dat staat als een huis, maar toch intuïtief en eenvoudig te gebruiken is. Daarom hebben duizenden snelgroeiende moderne, middelgrote bedrijven gekozen voor het **bedrijfscultuurplatform** van Bob.

Bob kan binnen de kortste keren worden geïmplementeerd om communicatie, samenwerking en connectiviteit te ondersteunen voor betere betrokkenheid, productiviteit en resultaten in je organisatie.



Voor HR

Bob automatiseert veel kernprocessen, biedt meer overzicht en zichtbaarheid van de bedrijfsactiviteiten en brengt alle HR-data bijeen in een veilige, gebruiksvriendelijke omgeving.



Voor managers

Bob geeft toegang tot data en inzichten waarmee managers effectiever leiding kunnen geven en processen kunnen stroomlijnen.



Voor medewerkers

Bob biedt de tools en de informatie die medewerkers nodig hebben om verbinding te maken, zich verder te ontwikkelen en te groeien.

De tijd is gekomen om slimme beslissingen te nemen over je organisatie en je mensen.



Neem voor meer informatie over HiBob en onze datagestuurde tools gerust contact op via contact@hibob.com

BOEK EEN DEMO

NEW YORK

205 Hudson St.
New York, NY 10013

LONDEN

Boundary House
91-93 Charterhouse St.
London EC1M 6HR

AMSTERDAM

Weesperstraat 61-105
1018 VN Amsterdam
Nederland

SYDNEY

Redlich, Level 65
19 Martin Place
Sydney NSW 2000

TEL AVIV

28 Ben Avigdor St.
Tel Aviv 6721848