





الهيئــة العـامــة للقــوى العاملــة Public Authority of Manpower









### System Audit & KPI Project

The Public Authority of Manpower State of Kuwait

### **PAM KPI System**

Implementation Final Report

Authored By:

Khaled A. Abou-Shady

**UNDP** Consultant



January 15<sup>th</sup> 2017

System Audit & KPI Project The Public Authority of Manpower (PAM)



# Contents

CONTENTS	2
BRIEF PROJECT DESCRIPTION	3
EXECUTIVE SUMMARY	4
PART 1 – OVERALL PROJECT STATUS	5
<u>PART 2 – BLUEPRINT UPDATES</u>	6
PART 3 – KPI DASHBOARDS	6
3.1 GENERIC DASHBOARD DESIGN	7
3.1.1 RIBBONS	7
3.1.2 KPI DISPLAY BOXES	7
3.1.3 DISTRIBUTION TABLES	8
3.2 MAIN DASHBOARDS	9
3.2.1 PAM Level Main Dashboard	9
3.2.2 Division Level Main Dashboard	10
3.3 OPERATING DISCIPLINE DASHBOARD	10
3.3.1 PAM Level Operating Discipline Dashboard	10
3.3.2 DIVISION LEVEL OPERATING DISCIPLINE DASHBOARD	11
3.4 PROCESS-SPECIFIC DASHBOARDS	11
3.4.1 PAM Level Process-Specific Dashboard	11
3.4.2 DIVISION LEVEL PROCESS-SPECIFIC DASHBOARD	12
PART 4 - RECOMMENDATIONS	12





# **Brief Project Description**

The Public Authority of Manpower (PAM) is partnering with the United Nations Development Program (UNDP), the International Organization for Migration (IOM), and the International Labor Organization (ILO) within the context of UNDP Country Program Document (CPD) for 2015 – 2018.

The Joint Program will support the achievement of national strategic objectives of economic growth for the state of Kuwait, supporting human and social development, and improving demographic policies to support development and effective government administration.

PAM plans to improve the labor conditions and management system by analyzing the demographic imbalance, making sound decisions based on enhanced reporting mechanisms and upgrading its services quality for all economic and social actors.

This Joint Program aims to support PAM in its efforts to develop its internal capacity in reporting on its own performance, on labor movement and on its compliance with international labor standards.





# **Executive Summary**

The purpose of this document is report the successful implementation of the KPI System introduced in the blueprint document, which was submitted on September 18<sup>th</sup> 2016.

The introductory part of this report includes an overview of the project scope and the completion of the scope elements. The KPI System Development activities have been successfully completed, except the IT programming activities which were outside the project scope. Those IT programming activities are being carried out by EQUATE and along with the UNDP Database Developer with some involvement from PAM IT Department. Eventually, the KPI system will be launched on PAM website.

Some minor modifications, to the KPI blueprint, were necessary to make the system operational, effective and easy to use in the day-to-day decision making process of PAM's leadership on all levels. Those modifications are discussed in the second part of this report.

The Graphical User Interfaces' (GUI) design is an essential and crucial part of the KPI system. Thus, the dashboard design is illustrated and explained in the third part of this report. In addition, this part also includes examples of how to use those dashboards in the decision making process.

Since this project is just the starting point in establishing the performance management paradigm within PAM, the fourth part of this report includes recommendation for the system evolution and the future upgrades.







# PART 1 – Overall Project Status

As shown in the table below, all project activities are completed, while the IT works are in progress.

Scope	Status
Phase 1: Building a Conceptual Design	
Conduct a KPI readiness Assessment	Complete
Identifying possible performance measures	Complete
Identify Measurable Process Exceptions	Complete
KPI Selection	Complete
Conduct a survey to validate KPI selection	Complete
Build a comparative schemes for similar divisions	Complete
Build the dashboard Theme	Complete
Phase 2: Develop the PAM KPI System Blueprint	
Articulate the KPI measuring formulae	Complete
Identify the KPI data sources	Complete
Determine the measurement and reporting frequencies	Complete
Document the KPI Datasheets	Complete
Build the graphical design of the dashboards	Complete
Identify the access levels of the dashboard screens	Complete
Articulate suggested KPIs for other core functions	Complete
Compile the Blueprint Document and Submit to UNDP	Complete
Phase 3: KPI System Implementation (Recruitment Sector)	
Identify the Database Fields required for measurements	Complete
Create separate database tables as a KPI repository	Complete
Build KPI System Graphical Interface	Complete
Submit The Final Report	Complete
Phase 4: KPI System IT Works	
Complete the IT Work	In-Progress
Fix found bugs	Pending
Soft launch the KPI system	Pending
Get feedback from stakeholders	Pending
Update the system if necessary	Pending
Launch the KPI system	Pending
Conduct Train-The-Trainer Session	Pending

#### PAM KPI Implementation Final Report CONFDENTIAL





# PART 2 – Blueprint Updates

The KPI system did not include two of the KPI's mentioned in the blueprint:

- 1. The Unregulated Exceptions
- 2. Cost of Poor Quality

The KPI of Unregulated Exceptions has been cancelled because the IT department has already created a new system to "regulate" such exceptions. Thus, those unregulated exceptions are now included within the "Regulated Exceptions" KPI.

The Cost of Poor Quality is an aggregated measure transaction updates and cancellations multiplied by their associated costs. It has been put on hold for the time being for two reasons: 1) to keep the dashboards as simple as possible in the initial stage, and 2) to avoid any controversy during this stage regarding such a measure. This KPI can be introduced when the performance measures become stable with predictable trends.

## Part 3 – KPI Dashboards

In this part of the report, the dashboards of PAM's KPI systems are illustrated and explained along with some examples of how they can be used to have some insights that will help in making decisions on multiple levels.

There are three types of Dashboards in the KPI system:

Main Dashboards: Provide aggregated KPI summary

**Operating Discipline Dashboards:** Provide details on Operating Discipline indicators and distribution of activities among employees.

**Transactional Specific Dashboards:** Provide details on the transaction indicators and the transactional specific KPIs.

Each of the previous dashboard types appear on two levels:

**Overall PAM Level Dashboards:** Which aggregate and compare the relevant indicators on the division levels.

Division Specific Dashboards: Which include the indicators relevant a specific division.





### **3.1 Generic Dashboard Design**

The purpose of this section is to illustrate the function of all the dashboard system components.

#### 3.1.1 Ribbons

There are two ribbons that appear on the top of each dashboard:

#### **Navigation Ribbon**

The purpose of the navigation ribbon is to allow the user to view the dashboards of the various sectors and the subsequent divisions. The navigation ribbon is illustrated below.

مارات المهلية	قطلع اللخطيط واعلماد المهارات المهلية		اع الشؤوت المالية والأدار	<b>1.8</b>	حماية القوف العاملة	666 g	لدام والاستخدام	قطاع الأسلا	نظام معايير الدداء 🔶
التطرفيت الممارية	أدارة المقود الدكومية	أدارة سارك الكبير	dupall actual	ادارة الادمدي	اداره المزوارية	اداره، دولي	أدارة الماسمة	اللودات الرئيسية	A. Jointi (39.411 4.41.411 4.41.411 Public Authority of Manpower

#### **Control Ribbon**

The purpose of the control ribbon is allow the user to view the specific KPI dashboards, whether they are main, operational discipline, or transactional specific. In addition, it also allows the user to select the specific time frames of the data views: daily, monthly, quarterly, annually, or through a customized period between 2 specific dates. The control ribbon is illustrated blow.



#### 3.1.2 KPI Display Boxes

The purpose of the KPI boxes is to highlight the selected KPI on the different levels. Those boxes are also grouped according to the KPI grouping articulated in the KPI blueprint. The following is an example of grouped KPI boxes.

	— الانتاجية	الجودة					
פבב	العدد	العدد	العدد	العدد			
	النسبة	النسبة من	النسبة من	النسبة من			
متوسط الموظف		المعاملات	المعاملات	المعاملات			
	المتوسط/موظف	المعلمدة	المسجلة	المسجلة			
المعاملات المسجلة	المعاملات المعتمدة	الاستثناءات المسجلة	المعاملات المعدلة	المعاملات الملغاة			





#### 3.1.3 Distribution Tables

The purpose of the distribution tables is to illustrate the variation of specific indicators with respect to one of the following three scenarios:

1) Indicator variation among individual employees. This appears only on the division level.

الرسم البياني	الدجمالي	الفاء	əlatci	تعديل البيانات	ادخال البيانات	الدضور	المسمى الوظيفي	اسم الموظف	(eā)
	26	1	6	2	18	1	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	1
	0	0	0	0	0	4	مسمى وظيفي 1	أسم الموظف 1	2
	0	0	0	0	0	×	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	3
	32	0	1	6	25	4	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	4
	76	6	64	0	12	4	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	5
	0	0	0	0	0	×	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	6
	0	0	0	0	0	×	مسمى وظيفي 1	أسم الموظف 1	7
	0	0	0	0	0	×	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	8
	0	0	0	0	0	×	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	9
	62	0	7	0	55	4	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	10
	34	0	30	0	4	4	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	11
	25	0	12	0	13	4	مسمى وظيفي 1	اسم الموظف 1	12
	255	.7	120	8	127		داد الكلية	الاء	

2) Indicator variations among transactions. This appears only on the division level.

الدستتناءات	الرسم البياني للدجمالي الكلي لكل معاملة بالنسبة الى الدجمالي الكلي للمعاملات	الالكتروني	الدجمالي الورقي	الماء	تعديل البيانات	اعتماد	ادخال البيانات	نوع المعاملة
20		182	245	5	45	240	250	اصدار تصريح عمل
0		144	210	2	12	210	212	اصدار اذن عمل اول مرة
60		550	480	0	4	400	480	تجديد اذن عمل
58		0	536	32	23	443	568	تدويل اذن عمل
0		12	112	0	2	98	112	الغاء اذن عمل
138		888	1583	39	86	1391	1622	الدعداد الاجمالية

3) Indicator variation among divisions. This appears only on the overall PAM level.

الاحارة	تصاريح العمل	ادن اول مرة	التجديد	التحويل	التالغاء	الاجمالي الورقي	الالكتروني		
رة عمل محافظة العاصمة								-	
رة عمل مدافظة حولي									
رة عمل محافظة مبارك الكبير									
رة عمل محافظة الاحمدي									
رة عمل مدافظة الجهراء									
رة عمل مدافخلة الفروانية									
رة المشاريع والعقود الحكومية									
الاعداد الاجمالية									





### **3.2 Main Dashboards**

There are 2 types of "Main Dashboards": PAM Level Main Dashboard and Division Specific Main Dashboards. Those dashboard types are illustrated below in the following subsections.

### 3.2.1 PAM Level Main Dashboard



This dashboard helps PAM top leadership to understand the comparative performance summary of all Governorate Labor Division. In addition, this dashboard contains the top level information, which helps the top leadership to drill down the necessary details pertaining to specific problem areas.

In addition, it helps division directors to understand their position with respect to others in order to start making improvements to their operations.

In a nut shell, this dashboard provides a platform for the different divisions to compete on performance metrics.





#### 3.2.2 Division Level Main Dashboard

مارات المهنية	نطاع التخطيط واعتماد المم	للدارية i	سُؤون المالية واا	قطاع الأ		ة القوك العاملة	قطاع حمايا		الاستخدام	ع الاستقدام و	قط	el.	نظام معايير الاداء 🔶	
التحليلات المغارنة	ادارة العقود الحكومية	ادارة مبارك الكبير	ادارة الجهراء	النحمدي	leite	ادارة الفروانية	ولې	ادارة د	دارة العاصمة	سية ا	اللودات الرئب	ی العاملـة Public Au	الهيئــة العـامـة للقـو; thority of Manpower	
	الغاء اذون العمل	يل اذن عمل اول مرة تجديد اذون العمل تدويل اذون العمل الغاء اذون العمل		مل	تصاريح الع		الانضباط التشغيلي	اللوحة الرئيسية						
	<sup>C</sup> بحد	~	الى:		من:		السنة:	]	6	الر		الى الشمر	اليوم: الد	
یکنة _	ے الم		ودة	- الج						نتاجية	- Ц			
888	العدد	39	العدد	86	عدد		138	22	1 العر	.391	العدد	1622	العدد	
36%	النسبة من المعاملات	2%	النسبة من المعاملات	5%	سية من يعاملات		10%		ع النسبة	36%	النسبة	116	المتوسط/موظف	
50%	الدجمالية	270	المسجلة	5%	يسجلة		10%			99	المتوسط/موظف	110	catego tragator	
ت الدلكترونية	المعاملات	باملات الملغاة	مماا	ت المعدلة	المعاملان		مسجلة	الاستثناءات اا		لات المعتمدة	المعام	، المسجلة	المعاملات	
الاستثناءات	ي للمعاملات	لة بالنسبة الى الاجمالي الكلر	لي الكلي لكل معام	الرسم البياني للاجما		الالكتروني	الدجمالي الورقي	الفاء	تعديل البيانات	اعتماد	ادخال البيانات	ما	نوع المعام	
20						182	245	5	45	240	250		اصدار تصريح عمل	
0						144	210	2	12	210	212		اصدار اذن عمل اول مرة	
60						550	480	0	4	400	480		تجديد اذن عمل	
58						0	536	32	23	443 98	568		تدویل اذن عمل	
0	L					12	112	0	2	98	112		الغاء اذن عمل	
138						888	1583	39	86	1391	1622	مالية	الاعداد الاج	

This dashboard helps the division leaders to understand the overall performance of their divisions on the transactional level and to take the decisions related to reallocating resources in order to enhance productivity and quality.

### **3.3 Operating Discipline Dashboard**

#### 3.3.1 PAM Level Operating Discipline Dashboard

مارات المهنية	طاع التخطيط واعتماد المد	ادارية ق	ع الشؤون المالية وال	قطا	طاع حماية القوف العاملة	ā	ام والاستخدام	لام معايير الاداء 🛩	
التدليلات الوفارنة	ادارة العقود الحكومية	ادارة مبارك الكبير	ادارة الجهراء	ادارة الاحمدي	ادارة الفروانية	ادارة حولي		اللوحات الرئيسية	ويئــة العـامـة للقـوى العامــة Public Authority of Manpowe
	الفاء اذون العمل	ذون العمل	تدويل ا	تجديد اخون العمل	اذن عمل اول مرة		تصاريح العمل	الانضباط التشفيلي	اللوحة الرئيسية
UN sealling and DP	` بحت	~	الى:	من		السنة:	الربع		البوم الحلي الشهر:
				ط الاجمالية	يانات و معدلات الانضب				
	سبة المئوية للحضور	النم		1992-999 - 1	عدد الموظفين الدا			ي للموظفين	العدد الكا
		الرسم البياني لنسبة الحضور		دارات العمل	عدلات الانضباط با السبة المئوبة للحضور		عدد الدخر	عدد الموظفين المقبدين	الندارة
		الرسم البياني تنسبه الخصور			السببة المتولة للحصور	JS	366 11654	عدد الموصفين المفيدين	الندارة ادارة عمل مدافظة العاصمة
									ادارة عمل مدافظة دولي
									ادارة عمل مدافظة مبارك الكبير
									ادارة عمل مدافظة الاحمدي
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·									ادارة عمل محافظة الجهراء
									ادارة عمل مدافظة الفروانية
									ادارة المشاريع والعقود الحكومية
									الاعداد الاجمالية

This dashboard helps the top executives understand the resource distribution and the operating discipline levels among the different divisions. Combined with the





transactional dashboards, they also help in taking the appropriate decisions for resource allocation and identifying the areas that would require further human resource development.

#### قطاع التخطيط واعتماد المهارات المهنية قطاع الشؤون المالية والادارية قطاع حماية القوى العاملة قطاع الاستقدام والاستخدام ظام معايير الاداء ة العـامـة للقـوى uthority of Mann حويل اذون العم шI 26 مى وظيفي 1 اسم الموظف 1 1 58% 0 2 اسم الموظف 1 0 0 4 مسمى وظيفى 1 0 0 0 0 0 × مسمى وظيفي 1 3 اسم الموظف 1 4 اسم الموظف 1 1 6 25 1 مسمى وظيفى 1 64 0 5 اسم الموظف 1 0 مسمى وظيفى 1 6 اسم الموظف 1 7 0 0 7 اسم الموظف 1 مى وظيفى 1 × 0 0 0 × مسمى وظيفى 1 8 اسم الموظف 1 مسمى وظيفي 1 9 اسم الموظف 1 × 7 0 مسمى وظيفي 1 10 اسم الموظف 1 62 55 30 0 11 اسم الموظف 1 مسمى وظيفي 1 12 4 25 12 0 13 🗸 مسمى وظيفي 1 12 اسم الموظف 1 الاعداد الكلية 127

#### 3.3.2 Division Level Operating Discipline Dashboard

This is a combined attendance and transactional productivity and quality for each employee. This helps the supervisors take the required corrective actions.

### **3.4 Process-Specific Dashboards**

#### 3.4.1 PAM Level Process-Specific Dashboard

هارات المهنية	قطاع التخطيط واعتماد الم	م الشؤون المالية والادارية	قطا:	ة القوى العاملة	قطاع حمايا		والاستخدام	طاع الاستقدام		ظام معايير الاداء 🛩
التحليلات المقارنة	الكبير ادارة العقود الحكومية	ادارة الجهراء ادارة مبارك	ادارة الدحمدي	احارة الفروانية	بولي	a õjlal		رئيسية	اللودات ال	الهيئـة العـامـة للقـوى العاملـة Public Authority of Manpower
	الغاء اذون العمل	تدويل اذون العمل	تجديد اذون العمل	ول مرة	اذن عمل ا	ىمل	تصاريح الع	يلي	الانضباط التشغ	اللوحة الرئيسية
UN DP	يون	آلى:	من		السنة:		لريح.	•	مر:	البوم الحاني الشد
		تصاريح العمل	ستوى الهيئة -	م علی م	نداء الغا	عدلات ال	ملخص مع	כ		
ىيكنة —	الم	الجودة		—				لانتاجية	I	
	العدد	العدد	يدد	ป		دد	ما		العدد	العدد
	النسبة من المعاملات الاجمالية	النسبة من المعاملات المسجلة	ية من املات مجلة	المع		ة من علات مدة	Verra 22.	ف	<b>النسبة</b> المتوسط/موظ	المتوسط/موظف
ت الدلكترونية	المعاملات	المعاملات الملغاة	المعاملات المعدلة		مسجلة	الاستثناءات ال		املات المعتمدة	المع	المعاملات المسجلة
الاستثناءات	لي (ورقي + الکتروني)	بة المثوية لكل ادارة من اجمالي المعاملات الكل	الرسم البياني للنس	الالكتروني	الاجمالي الورقي	الفاء	تعدبل البيانات	اعتماد	ادخال البيانات	الادارة
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	:ارة عمل مدافظة العاصمة
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	:ارة عمل مدافظة حولي
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	ارة عمل مدافظة مبارك الكبير
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	ارة عمل محافظة الاحمدي
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	ارة عمل محافظة الجهراء
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	:ارة عمل مدافظة الفروانية
0		#DIV/0!		0	0	0	0	0	0	ارة المشاريع والعقود الحكومية
0				0	0	0	0	0	0	الاعداد الاجمالية

PAM KPI Implementation Final Report CONFDENTIAL





This dashboard compares the transactional-specific performance for all governorate divisions. It helps the top executives understand the overall demands across the country.



#### 3.4.2 Division Level Process-Specific Dashboard

This dashboard helps supervisors and the division leaders understand the specific performance criteria of each transaction type from productivity and quality perspective.

## PART 4 - Recommendations

- 1. Conducting an evaluation of the system 3 months after the launch to prepare for the next upgrade.
- 2. Start implementing the KPI's of the other core divisions, one after another. Each of those divisions to follow the same strategy articulated in the KPI blueprint. Also, to be evaluated 3 months after the launch.
- 3. As part of proper governance practices, PAM leadership should determine the acceptable performance levels for the relevant KPI's. This can take place when PAM is on process maturity level 2.
- 4. When PAM has a well-articulated strategy map, the selected KPI's should be aligned with such a strategy.

----- END OF REPORT -----