

Arbeidsproductiviteit in de Hospitality Business

Een arbeidsproductiviteitscalculator voor NH

Projectnaam: Nieuwe arbeidsverhoudingen in de gastvrijheidindustrie

Tessa Somers & Marjolein Wilting

Hoger Hotel Onderwijs

8 juni 2010

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2010 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

Context

Ondanks de bestaande mogelijkheden om arbeidsproductiviteit te meten hebben organisaties in het Hospitality Business werkveld nu nog geen goed beeld over hoe productief een afdeling is, met uitzondering van de Housekeeping afdeling. In het werkveld is er behoefte aan een methode waarmee de arbeidsproductiviteit, op de FO afdeling, eenvoudig kan worden bepaald om vergelijking van de arbeidsproductiviteit tussen tijdsperioden en andere hotels mogelijk te maken. Dit kan leiden tot aanbevelingen voor het verbeteren van de arbeidsproductiviteit. Een verbetering van de arbeidsproductiviteit leidt vervolgens tot kostenbesparing.

Het doel van het onderzoek is een methode aan te reiken om de arbeidsproductiviteit op de FO afdeling van NH te meten. Door de aangereikte methode te testen kan advies worden gegeven over de voor- en nadelen van de methode om de arbeidsproductiviteit op de FO afdeling van NH te meten.

De beleidsvraag van dit onderzoek is op de volgende wijze te omschrijven: *Hoe kan NH de arbeidsproductiviteit van haar medewerkers op afdelingsniveau meten?* De daarbij behorende probleemstellingen luiden als volgt:

1. Wat is een geschikte methode om de arbeidsproductiviteit van de FO afdeling te meten?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van de aangereikte methode om de arbeidsproductiviteit van de FO afdeling van NH te meten?

Methode

Allereerst zijn vanuit de literatuur de begrippen arbeidsproductiviteit en arbeidsproductiviteit in de dienstverlening gedefinieerd. Vervolgens zijn er een achttal criteria opgesteld waaraan de methode, om bij NH de arbeidsproductiviteit van de FO afdeling te meten, moet voldoen. Bestaande methoden om de arbeidsproductiviteit te meten zijn in kaart gebracht om een geschikte methode aan te kunnen wijzen. Een verdere invulling van de methode is vastgesteld aan de hand van het veldonderzoek. Door de aangereikte methode te testen, zijn de voor- en nadelen van de aangereikte methode naar voren gekomen en de daarmee samenhangende aanbevelingen om de methode verder te ontwikkelen.

Theorie

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat 'output gedeeld door input' de meest gebruikte definitie voor arbeidsproductiviteit is. In de dienstverlenende sector zijn traditionele definities van arbeidsproductiviteit niet bruikbaar. Processen zijn namelijk in deze sector niet volledig te standaardiseren. Daarnaast worden diensten, in tegenstelling tot producten, vaak gelijktijdig geproduceerd en geconsumeerd (van Ark & de Jong 2004). De invulling van een methode om de arbeidsproductiviteit te meten moet aangepast worden aan de kenmerken van het serviceproces (Grönroos & Ojasalo, 2004). Van alle geanalyseerde methoden om arbeidsproductiviteit te meten is het principe van 'output gedeeld door input' de enige methode die aan alle gestelde criteria voldoet.

Analyse & bevindingen

Uit het veldonderzoek is gebleken dat output voor de FO afdeling bestaat uit fysiek gastcontact aan de receptie. Fysiek gastcontact kan worden opgedeeld in vier verschillende contactmomenten: check out, check in, roomsgelateerde vragen en niet-roomsgelateerde vragen. De input op de FO afdeling bestaat uit het aantal gewerkte uren. Deze elementen leiden tot de definitie van arbeidsproductiviteit voor dit onderzoek:

*Arbeidsproductiviteit = (aantal minuten besteed aan fysiek gastcontact / aantal gewerkte minuten) * 100% = het percentage van de gewerkte tijd dat per eenheid op de FO afdeling van hotel X wordt besteed aan fysiek gastcontact.*

Eenheid staat in deze definitie voor de periode waarover de arbeidsproductiviteit gemeten is, bijvoorbeeld dag, week of maand. De methode om de arbeidsproductiviteit van de FO afdeling te bepalen bestaat uit vier formules voor de verschillende fysieke contactmomenten. Door de vier aparte formules bij elkaar op te tellen ontstaat de totale formule:

$$\left(\frac{CO_e * \bar{t}_{co}}{t_m} + \frac{CI_e * \bar{t}_{ci}}{t_m} + \frac{\sum_{k=1}^{N=i} K_i * P(V_k) * \bar{t}_{vk}}{t_m} + \frac{(O_e - OK_e) * P(V_a) * \bar{t}_{va}}{t_m} \right) * 100\% = AP_{xe}$$

De formule kent een aantal variabelen en constante waarden. De variabele waarden moeten uit het systeem van het hotel worden gehaald. De constante waarden moeten worden vastgesteld met behulp van onderzoek in de vorm van metingen. De formule is verwerkt tot een methode in Excel, genaamd Arbeidsproductiviteitcalculator.

Conclusies & aanbevelingen

De aangereikte methode om de arbeidsproductiviteit van de FO afdeling van NH te meten kent een aantal voordelen. De methode is praktisch toepasbaar en bruikbaar over verschillende tijdsperioden. De methode is daarnaast geschikt voor alle FO afdelingen van NH Nederland en maakt daardoor ook vergelijking tussen FO afdelingen van diverse hotels mogelijk. Ten slotte neemt de methode weinig financiële middelen in gebruik. De nadelen van de methode leiden tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Er is vervolgonderzoek nodig om een scherper en objectiever beeld te krijgen van de tijd die benodigd is voor niet-roomsgelateerde vragen en de constante waarden in de formule, voor de gemiddelde tijd die wordt besteed aan productiviteitstaken. De Arbeidsproductiviteitcalculator kan momenteel nog niet worden toegepast in alle NH hotels in Nederland. Om dit mogelijk te maken, is er meer data nodig van verschillende typen hotels op de verschillende onderdelen. Daarnaast moet nog worden bewezen of de kans op roomsgelateerde vragen niet afhankelijk is van het aantal personen dat verblijft op een hotelkamer.

Literatuurlijst

Ark, B. van, & Jong, G. de (2004). Productiviteit in dienstverlening: *Deel 1: Wat is het en waarom het*

moet. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: *towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services*. Gevonden in Journal of Business Research. Geraadpleegd op 19 februari, 2010, op

[http://www.sciencedirect.com.ezproxy.elib10.ub.](http://www.sciencedirect.com.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V7S-45C1WRX-2-9&_cdi=5850&_user=499911&_pii=S0148296302002758&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2004&_sk=999429995&view=c&wchp=dGLbVtbzSkzV&md5=136307aa804de873e66a1958a4d7fdde&ie=/sdarticle.pdf)

[unimaas.nl/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V7S-45C1WRX-2-9&_cdi=5850&_user=499911&_pii=S0148296302002758&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2004&_sk=999429995&view=c&wchp=dGLbVtbzSkzV&md5=136307aa804de873e66a1958a4d7fdde&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V7S-45C1WRX-2-9&_cdi=5850&_user=499911&_pii=S0148296302002758&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F2004&_sk=999429995&view=c&wchp=dGLbVtbzSkzV&md5=136307aa804de873e66a1958a4d7fdde&ie=/sdarticle.pdf)