

Kosten personeelsverloop binnen de Nederlandse reisbranche

Franklin Siep & Daniëlle Schoeman

Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs & Hoger Hotel Onderwijs

29 augustus 2011

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2011 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.

Introductie

‘De Nederlandse reisbranche heeft te kampen met een gemiddeld personeelsverloop van 22,3% op jaarbasis.’ Deze constatering, afkomstig uit de arbeidsmarktmonitor 2009 van het platform Reiswerk, heeft op kostengebied grote invloed binnen de branche. Verloopkosten kunnen namelijk tot wel 2x het bruto jaarsalaris van een medewerker bedragen. Gedacht kan worden aan kosten voor werving en selectie, inwerken / trainen, exit kosten en het verlies van arbeidsproductiviteit. Kortom: kosten die voor grotere ondernemingen in de branche in de miljoenen kunnen lopen.

In opdracht van Reiswerk heeft het Kenniscentrum Business Development & Hospitality onderzoek gedaan naar de verschillende soorten kosten van verloop met bijbehorende omvang onder de leden van de ANVR.¹

De doelstelling binnen het onderzoek is al volgt geformuleerd: *Het leveren van een bijdrage aan het inzichtelijk maken van de financiële consequenties van personeelsverloop in de Nederlandse reisbranche door inzicht te geven in de hoogte van de kosten van personeelsverloop en het geven van advies hoe deze kosten in de toekomst kunnen worden berekend.*

Theorie

Personeelsverloop staat al lange tijd hoog op de agenda binnen de hospitality industrie (Hinkin & Tracey, 2000). Daarnaast wordt er beargumenteerd door Davidson, Timo en Wang (2010) dat het een van de grootste factoren is die invloed heeft op de efficiëntie van een organisatie. Doordat de literatuur beperkt is in de toerismesector, is er vooral gebruik gemaakt van vergelijkbare studies uit verschillende branches. Desondanks werd snel duidelijk uit de verschillende studies dat de kostenposten van verloop in zekere mate generaliseerbaar zijn. De onderzoekers zijn consequent dezelfde kostenposten tegengekomen in bruikbare studies van onder andere Hinkin en Tracey (2000), Davidson, Timo en Wang (2010) en McKinney, Bartlett en Mulvaney (2007).

De input voor het overzicht is vooral geleverd door de onderzoeken van Hinkin en Tracey (2000), Cascio (2000), McKinney et al. (2007) en Davidson et al. (2010). De volgende kostenposten zijn geselecteerd:

- (1) Werving- en selectiekosten
- (2) Trainingskosten
- (3) Exit kosten
- (4) Kosten van het verlies van arbeidsproductiviteit

De bovenstaande kostenposten zijn door middel van het veldonderzoek getoetst op juistheid en volledigheid.

¹ ANVR = Algemeen Nederlandse Vereniging van Reisondernemingen

Methode

Het veldonderzoek bestond uit een combinatie tussen een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve deel betrof een online vragenlijst die is verstuurd naar de organisaties waarbij bijvoorbeeld gevraagd werd naar gegevens over het werknemersaantal, verloopcijfers en een inschatting van de kosten van verloop voor geselecteerde kostenposten uit de literatuur. Het daarop volgende semigestructureerde diepte-interview diende om verder door te vragen op de resultaten, ten behoeve van interpretatie, maar ook om binnen het project ruimte te bieden voor de persoonlijke visie en mening van de respondenten. De reden om voor zowel kwantitatief als kwalitatief te kiezen is omdat binnen het project enerzijds harde kwantitatieve data werd verzameld over de kosten van personeelsverloop, maar daarnaast ook veel aandacht was voor de totstandkoming van deze harde data.

16 respondenten zijn geselecteerd op basis van verschillende categorieën. Alle organisaties waren aangesloten bij de ANVR. Er is bewust gekozen om respondenten onder te verdelen in de verschillende categorieën ondernemingen die in de reisbranche actief zijn. De achterliggende reden voor deze verdeling is dat verschillende typen organisaties mogelijk verschillende kosten van verloop hebben.

- Touroperators
- Direct sellers
- Reisagenten business travel
- Reisagenten leisure

Analyse en bevindingen

De resultaten met betrekking tot de hoogte van de kosten van verloop binnen de business travel zijn in beeld gebracht aan de hand van de vier gehanteerde kostenposten. De kosten voor het vervangen van een nieuwe medewerker op zowel operationeel niveau als op management niveau zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Kosten per medewerker per niveau²

	Werving- en selectiekosten	Trainingskosten	Exit kosten	Verlies arbeidsproductiviteit	Totaal
Management	8.250	2.000	500	11.185,64	21.935,64
Operationeel	700	2.500	500	23.514,08	27.214,08

²De volgende gegevens zijn niet meegenomen: gouden handdruk, ontslagafspraken en lost revenue. Deze gegevens zijn door de onderzoekers als te specifiek bevonden om in gemiddelden uit te drukken.

Naast de kosten uit de bovenstaande model zijn de verschillende kostenposten uitgebreid ter sprake gekomen tijdens de interviews.

Conclusies en aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten uit het literatuur- en veldonderzoek zijn er een aantal aanbevelingen gedaan. Daarnaast is er een invuloefening ontworpen waarbij ondernemingen in de branche de verloopkosten van één medewerker kunnen berekenen.

Aanbeveling 1: Communicatie van de resultaten richting de branche

Geadviseerd wordt om de onderzoeksresultaten door middel van het HR-platform van Reiswerk en outlets als de Reisrevue naar de branche te communiceren. Doel hiervan is duidelijk maken van het belang van de bewustwording van de kosten die gepaard gaan met personeelverloop en hoeveel organisaties laten liggen.

Aanbeveling 2: Gebruik maken van de invuloefening voor het berekenen van de totale verloopkosten van één medewerker.

Het model biedt houvast voor ondernemingen die de kosten van verloop van één medewerker in kaart willen brengen. Organisaties in de Nederlandse reisbranche kunnen met behulp van de invuloefening uitrekenen wat de verloopkosten van één medewerker bedragen. Dit model is beschikbaar bij het Kenniscentrum Business Development & Hospitality.

Aanbeveling 3: Vervolgonderzoek: Verder ontwikkelen van de formule ten behoeve van het creëren van een tool om de kosten te berekenen

Verschillende branches beschikken over zogenaamde tools om de kosten van verloop te berekenen. In de praktijk betekent dit een rekenmodel waarmee ondernemingen de kosten van hun verloop in kaart kunnen brengen. Voor de totstandkoming van deze tool voor de Nederlandse reisbranche dienen de kosten(posten) verder ontwikkeld en uitgediept te worden. De onderzoekers willen adviseren om een pilot op te starten met bedrijven die belangstelling hebben om de huidige formule (bovenstaande tabel) verder te ontwikkelen. Vervolgens kan met deze input de formule verder vormgegeven worden en de tool worden samengesteld.

Bibliografie

- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Davidson, M.C.G., Timo, N. & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 451–466.



Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 14–21.

McKinney, W.R., Bartlett, K.R. & Mulvaney, M.A. (2007). Measuring the Costs of Employee Turnover in Illinois Public Park and Recreation Agencies: An Exploratory Study. *Journal of Park and Recreation Administration*, 25 (1), pp. 50–74.