

EEN METING NAAR DE KOSTEN VAN PERSONEELSVERLOOP IN DE NEDERLANDSE REISBRANCHE

Franklin Siep

Saxion Hogescholen
Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
Deventer, Nederland

Daniëlle Schoeman

Saxion Hogescholen
Hoger Hotelonderwijs
Apeldoorn, Nederland

HOOFDLIJNEN

De onderzoekers hebben een eerste meting naar de hoogte van de kosten van personeelsverloop gedaan in de Nederlandse reisbranche. De onderzoeksresultaten laten zien dat er daadwerkelijk hoge kosten gaan gepaard met verloop, dat wat in de literatuur ook veelvuldig wordt genoemd. De eerste meting in de branche heeft uitgewezen dat de totale vervangingskosten kunnen oplopen tot ruim 27.000 euro per medewerker¹.

Voor een volledig beeld van de kosten van verloop dienen de categorieën touroperators en direct sellers verder onderzocht te worden. Daarnaast kan de categorie luchtvaartmaatschappijen worden toegevoegd. Ook de aanbevelingen bieden aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. De onderzoekers adviseren om een pilot op te starten met ondernemingen die de huidige formule verder willen ontwikkelen. Met de uitkomsten hiervan kan vervolgens een rekenmodel / tool ontwikkeld worden om de kosten te berekenen. De huidige formule is weergegeven in een invuloefening die als houvast dient om de kosten voor één medewerker in kaart te brengen.

INTRODUCTIE

Personeelsverloop zorgt binnen organisaties voor zowel directe- als indirecte kosten. Onder directe kosten vallen kosten voor werving en selectie, trainingskosten van nieuwe medewerkers en eventuele exit kosten bij het verlaten van de organisatie. Indirecte kosten zijn kosten die lastiger te kwantificeren zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de kosten die gepaard gaan met het verlies in arbeidsproductiviteit van zowel de nieuwe medewerker als de begeleiders on the job. Kortom: kosten die voor grote organisaties met veel verloop in de miljoenen kunnen lopen! In opdracht van Reiswerk is door het Kenniscentrum Business Development & Hospitality van Saxion Hogescholen een onderzoek uitgevoerd naar de kosten van verloop in de Nederlandse reisbranche. Data is verzameld door middel van een online vragenlijst en een semigestructureerd diepte-interview. In totaal hebben acht respondenten deelgenomen. Er is een berekening gemaakt van de totale kosten van één te vervangen medewerker binnen de business travel.

¹ Medewerker op managementniveau binnen de categorie reisagenten business travel.

De arbeidsmarktmonitor 2009 van Reiswerk laat een hoog jaarlijks personeelsverloop van Nederlandse reisondernemingen zien: 22,3%. 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. Tevens staat volgens hen een hoog personeelsverloop garant voor een groot verlies op investeringen in human capital, training en kwaliteit.

De afgelopen 20 jaar is er een toenemende interesse in het kwantificeren van de verschillende kosten van personeelsverloop, zodat HR managers meer inzicht krijgen in de hoogte van de kosten en beter hun beleid hierop kunnen aanpassen (Hinkin & Tracey, 2000).

Om te voorkomen dat personeel de organisatie verlaat, is het volgens McKinney, Bartlett en Mulvaney (2007) van belang om het begrip personeelsverloop goed te begrijpen om zo de impact dat het heeft op de organisatie te herkennen. Verschillende studies maken duidelijk dat er zoveel aandacht aan het begrip personeelsverloop wordt besteedt omdat de negatieve effecten op organisaties enorm zijn en maken daarmee het belang om te investeren in een goed personeelsbeleid duidelijk (Hinkin & Tracey, 2000; Birdir, 2002). Daarnaast kost verloop enorm veel geld en kan van invloed zijn op de winstgevendheid van een organisatie. De kosten van verloop is één van de belangrijkste aspecten om te investeren in een goed personeelsbeleid (Lynn 2002; Morrel, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004; Hendry, 2004; Chikwe, 2009; & Davidson et al., 2010).

De onderzoekers hebben door middel van literatuuronderzoek een aantal mogelijke kostenposten en soorten kosten geselecteerd voor de Nederlandse reisbranche. 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 veldonderzoek getoetst op juistheid en volledigheid. Naar aanleiding van de resultaten uit het veldonderzoek is er een eindoverzicht gepresenteerd met de kosten van verloop die van toepassing zijn gebleken op de Nederlandse reisondernemingen. Dit overzicht is terug te vinden bij de resultaten verderop in dit artikel.

METHODE

Een online vragenlijst is verstuurd voor het verzamelen van kwantitatieve gegevens over de organisaties. Gedacht kan worden aan gegevens over het werknemersaantal, verloopcijfers en een inschatting van de kosten van verloop voor de geselecteerde kostenposten uit de literatuur. Daaropvolgend is er een semigestructureerd diepte-interview gehouden. Binnen het onderzoek zijn daarom zowel elementen van een kwantitatief als een kwalitatief onderzoeksdesign zichtbaar. Het kwantitatieve deel betrof de vragenlijst voorafgaande het interview en het kwalitatieve het diepte-interview zelf. 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. Daarnaast gaf de vragenlijst de respondent de kans om de benodigde ken- en stuurgetallen op te zoeken ten behoeve van het onderzoek. Naast de hoogte van de kosten van personeelsverloop wilden de

onderzoekers weten hoe de respondenten deze bedragen hebben berekend en welke rol hun persoonlijke visie, mening en ervaring hierbinnen speelde.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van verschillende categorieën ondernemingen. 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. Zo kan namelijk aangenomen worden dat het werving- en selectietraject voor een manager bij een organisatie in de business travel anders is dan wanneer een reisbureau naar een reisverkoper zoekt voor in een van zijn winkels. Het kostenpatroon kan hierbij grote verschillen vertonen. Er zijn respondenten geselecteerd in de volgende vier categorieën:

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

Acht respondenten hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek. Deze respondenten vallen binnen de categorieën touroperators, direct sellers en reisagenten business travel.

RESULTATEN

De onderzoekers hebben op basis van de geretourneerde vragenlijsten en de interviews de totale kosten van één medewerker op managementniveau en één medewerker op operationeel niveau binnen de reisagenten business travel kunnen berekenen. Voor de overige categorieën is dit niet mogelijk gebleken vanwege het ontbreken van voldoende kwantitatieve data, bijvoorbeeld door het ontbreken van de ingevulde vragenlijst. De vragenlijst diende onder andere ter voorbereiding op het interview. Het gaf de respondent de mogelijkheid om de benodigde ken- en stuurgetallen op te zoeken en te analyseren.

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

Verwacht wordt dat bij een nauwkeurigere meting de kosten van werving en selectie hoger uit vallen dan nu het geval is. De kosten hierboven zijn vooral de advertentiekosten of de kosten van het werving- en selectiebureau. De achterliggende kosten zoals personeelskosten dienen verder onderzocht te worden.

Er moet een kanttekening worden gemaakt met betrekking tot de kostenpost arbeidsproductiviteit. Aangezien het onderzoek heeft plaatsgevonden bij meerdere ondernemingen in de branche, hebben de onderzoekers alleen een inschatting kunnen maken van het verlies van arbeidsproductiviteit door middel van de vragenlijst en het interview. Dat wil zeggen dat de

² De 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.

onderzoekers zelf geen productiviteit hebben kunnen berekenen van nieuwe medewerkers en de begeleider on the job. Bij het meten op deze manier werd een beroep gedaan op de ervaring en het inschattingsvermogen van de respondent. Gevraagd is hoe productief een nieuwe medewerker op operationeel- en managementniveau was bij binnenkomst ten opzichte van een ervaren medewerker. Vervolgens is er gevraagd hoe lang het gemiddeld duurt voordat een medewerker op een vergelijkbaar productiviteitsniveau zit als de ervaren medewerker. Dezelfde procedure is gehanteerd voor de medewerker die verantwoordelijk is voor de begeleiding on the job. De kosten zijn berekend door de productiviteit lineair te laten stijgen en daarbij het verloren salaris te berekenen. Binnen de post arbeidsproductiviteit zijn tevens de werkgeverslasten a 30% toegevoegd. De onderzoekers zijn van mening dat dit binnen het kader van het project en het tijdsbestek de beste manier is gebleken om een eerste inschatting van deze kostenpost te maken. Het verschil binnen deze kostenpost tussen de twee niveaus is dat volgens de respondenten uit de business travel een medewerker op operationeel niveau veel meer tijd nodig heeft om productief te worden. Een medewerker op managementniveau beschikt al over de nodige ervaring en vaardigheden waardoor het inwerkproces vele malen korter is. De onderzoekers adviseren dan ook om deze bedragen als indicatoren te gebruiken, aangezien de manier van meten en de resultaten betwistbaar zijn.

Het verschil in weving- en selectiekosten zit in het feit dat er regelmatig gebruik wordt gemaakt van werving- en selectiebureaus voor nieuwe medewerkers op managementposities. De kosten van dergelijke bureaus liggen over het algemeen tussen 18 à 25% van het jaarsalaris van de nieuwe te werven medewerker.

De hoogte van de exit kosten verschillen per medewerker. De kosten uit het overzicht zijn vooral de kosten die gemaakt worden voor een eventueel exitgesprek en de administratieve afhandeling van de uitdiensttreding. Uit de interviews is gebleken dat op individuele basis sprake kan zijn van aanvullende exit kosten. Dit kan het gebruik van de kantonrechtersformule zijn of een zogenaamde gouden handdruk.

Tevens is er een model met kosten van verloop samengesteld. Dit model is weergegeven op de volgende pagina.

Kosten van verloop

Werving & Selectie

- **Advertentiekosten**
- **Kosten werving- en selectiebureau**
- **Selecteren sollicitanten**
 - o Aantal uren voor het selecteren van kandidaten
 - o Uurloon van het personeel dat de selectie uitvoert
- **Referentiecheck**
 - o Aantal uren voor het checken van referenties
 - o Uurloon van het personeel dat de check uitvoert
- **Interviews:**
 - o HR afdeling
 - Benodigde tijd per sollicitant per gesprek
 - Uurloon van het personeel
 - o Management afdeling
 - Benodigde tijd per sollicitant per gesprek
 - Uurloon van het personeel dat het gesprek uitvoert
- **Administratieve afwikkeling**

Training

- **Formele training**
 - o Kosten voor de trainer
 - Aantal uren voor het geven van de training
 - Uurloon van de trainer / vergoeding
 - o Kosten voor de trainee
 - Aantal uren voor de training
 - Uurloon van de trainee
- **Informele / on the job training**
 - o Mentoring / coaching *
 - Aantal uren voor het coachen
 - Uurloon van de mentor / coacher
 - Aantal uren voor het coachen voor de trainee
 - Uurloon van de trainee

* Wellicht noodzakelijk indien er sprake is van reguliere (wekelijkse) bijeenkomsten.

Exit

- **Exit interview**
 - o Benodigde tijd voor het exit gesprek
 - o Uurloon van het personeel dat het gesprek voert
- **Uitbetalingen**
 - o Ontslagvergoeding / gouden handdruk
 - o Overig
- **Administratieve taken**

Arbeidsproductiviteit

- **Productiviteitsverlies**
 - o Nieuwe medewerker
 - o Begeleider on the job
 - o Supervisor
- **Lost revenue**
 - o Nieuwe medewerker
 - o Begeleider
 - o Supervisor

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 het creëren van bewustwording van de kosten die gepaard gaan met personeelverloop en hoeveel organisaties dit onvoldoende in kaart hebben. Vanuit Reiswerk moet het worden gecommuniceerd naar de HR-managers van de organisaties via het HR-platform en de website. De managers zijn vervolgens verantwoordelijk voor het door communiceren in de eigen organisatie.

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

Het onderstaande 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 onderstaande invuloefening uitrekenen wat de verloopkosten van één medewerker bedragen. De kostenposten zijn tot stand gekomen uit een combinatie van literatuur en veldonderzoek en zijn zodoende als meest relevant geselecteerd. Organisatie specifieke kostenposten kunnen uiteraard door de managers zelf toegevoegd worden. Naast de kostenposten zijn er voorbeelden gegeven van de soort kosten waarbij de respondent aan kan denken bij het invullen van de tabel.

Invuloefening kosten van verloop

Werving & selectie	Kosten	Voorbeeld
Advertentiekosten		Monsterboard / Nationale Vacaturebank / Lokale media / Vakbladen
Werving- en selectiebureau		Vaak een percentage van het jaarsalaris
Selecteren sollicitanten		Aantal benodigde uren x uurloon
Referentiecheck		Aantal benodigde uren x uurloon
Interviews		Aantal benodigde uren x uurloon personeel
Administratieve taken		Contracten redigeren / verzenden
Training	Kosten	Voorbeeld
Formele training		Aantal benodigde uren x uurloon nieuwe medewerker / eventuele externe trainingskosten
Informele training		Mentoring / coaching
Exit	Kosten	Voorbeeld
Exitgesprek		Aantal benodigde uren x

		uurloon personeel
Uitbetalingen		Gouden handdruk / kantonrechterformule
Arbeidsproductiviteit	Kosten	Voorbeeld
Nieuwe medewerker		Verloren salaris vanwege productiviteit nieuwe medewerker
Begeleider on the job		Verloren salaris vanwege productiviteit begeleider on the job
Totaal		

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. De onderzoekers adviseren vijf representatieve bedrijven uit de vijf categorieën:

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

Binnen deze pilot is volledige medewerking vereist van de geselecteerde bedrijven. Het is van belang dat de organisaties voldoende cijfers beschikbaar hebben en daarnaast ook de benodigde tijd voor het onderzoek vrij willen maken.

BIBLIOGRAFIE

Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (1), 43-47.

Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Chikwe, A. C. (2009). The Impact of Employee Turnover: The Case of Leisure, Tourism and Hospitality Industry. *The Consortium Journal of Hospitality and Tourism*, 14 (1), 43-66.

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.

Hendry, J. (2004). A review of a multiple retailer's labour turnover. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (9), 434-441.

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.

Lynn, M. (2002). Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain. *Hospitality Management*, 21, 443-447.

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.

Morrell, K.M., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A.J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.