

Kostnader för personalomsättning



Kostnader för personalomsättning – en beräkningsmodell

Inledning

Kommuner och landsting står inför stora pensionsavgångar och har ett stort behov av att rekrytera ny personal. Varje tillsättning är en utmaning och kostar pengar, direkt och indirekt.

Utöver dessa avgångar som inte går att påverka har kommuner och arbetsgivare inom ett antal yrkeskategorier en hög personalomsättning som beror på att personal av andra anledningar än ålder lämnar sitt jobb för en annan arbetsgivare. Ofta bottnar viljan att byta jobb i ett missnöje med sin arbetssituation, arbetsmiljö, lön och arbetsvillkor. Att ersätta dessa individer medför också kostnader för arbetsgivaren, kostnader som hade kunnat undvikas om mindre satsningar hade gjorts för att minimera viljan hos befintlig personal att söka sig någon annanstans.

Vi vill i denna rapport visa på de omfattande kostnader som en hög personalomsättning medför för en arbetsgivare och diskutera hur dessa pengar och resurser kan användas annorlunda.

A handwritten signature in black ink that reads "Veronica Karlsson". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Veronica Karlsson
Förbundsordförande Vision

Kostnader för arbetsgivaren

När vi har räknat på kostnaden för personalomsättning har vi utgått från den modell som ekonomen Anders Johrén utvecklat i sitt arbete med personalekonomi. Han brukar dela upp kostnaderna för personalomsättning i fyra olika områden. Kostnader för rekrytering, introduktion och inskolning av ny personal samt kostnader för avveckling av personen som lämnar. Vi ska här gå igenom de fyra avsnitten ett i taget för att visa på vilka kostnader som uppstår hos en arbetsgivare när exempelvis en socialsekreterare i en kommun slutar och ska ersättas med en ny person. Vi förutsätter att den nyanställde har rätt grundkompetens, men är ny hos arbetsgivaren och har viss erfarenhet av yrket sedan tidigare men utan att vara expert.

Rekryteringskostnader

Vid en rekrytering av till exempel en ny socialsekreterare kan man anta att två huvudtyper av kostnader uppstår. En direkt kostnad för annonsering av tjänsten och en indirekt för den tid som rekryterande chef, personalavdelning samt kollegial medverkan i rekryteringsprocessen genererar som kunde ha använts till andra arbetsuppgifter.

Ett normalt annonseringsförfarande som sköts av arbetsgivaren själv där man inte tar hjälp av rekryteringskonsulter eller liknande kan antas kosta i genomsnitt ca 10 000 kronor.

Det är rimligt att anta att en chef som ska rekrytera ny personal behöver lägga tid på att gallra bland ansökningar, genomföra 3-4 intervjuer à 2 timmar, ta referenser, förhandla lön etc. Med ett noggrant arbete bör detta kunna röra sig om ca 40 timmars arbete för att genomföra en bra rekrytering. Om vi räknar på att en chef tjänar 35 000 kronor i månaden uppstår en timkostnad inklusive lön, semester, sociala avgifter, pension etc. på ca 300 kronor. Den tid chefen lägger på rekryteringsarbetet ger då en kostnad på 12 000 kronor.

Vi antar vidare att även någon resurs från personalavdelning eller motsvarande är inblandad i rekryteringsprocessen precis som någon annan anställd på arbetsplatsen som genomför rekryteringen tillsammans med chefen men gör ett mindre arbete. Det är rimligt att dessa två personer tillsammans lägger ca 20 arbetstimmar på sin delaktighet vid rekryteringen. Det ger ytterligare en kostnad på 6 000 kronor vid en timkostnad på 300 kronor.

Totalt kan vi då notera en kostnad för varje rekryteringsförfarande på 28 000 kronor.

Introduktionskostnader

Med introduktion menar vi här av arbetsgivaren planerade aktiviteter, utbildningar, handledning från chef osv. som kan anses behövas för att den nyanställde ska kunna genomföra sina arbetsuppgifter, tidrapportera, etc.

Introduktioner ser olika ut hos olika arbetsgivare men en blygsam uppskattning kan vara den nyanställde får ca en arbetsdag att lägga på en allmän introduktion hos arbetsgivaren där hen träffar kollegor, chefer på andra avdelningar, skaffar passerkort och andra praktiska frågor.

Under denna dag tas även en handledare i anspråk under hela dagen samt totalt ytterligare en arbetsdag hos andra kollegor och chefer som är inblandade i introduktionen. Totalt går alltså 16 arbetstimmar à 300 kronor åt till detta, vilket ger en kostnad på 7 200 kronor.

Utöver denna formella introduktion är det rimligt att tänka sig att den närmaste chefen får ägna sig åt ca 2 timmar i veckan under de första tre månaderna för löpande introduktion/handledning. Det rör sig om ca 50 timmar som chefen kunde ha ägnat åt annat och leder till en kostnad om ca 15 000 kronor.

Totalt får vi då en introduktionskostnad på 22 200 kronor.

Kostnader för inskolning

När vi pratar om kostnader från inskolning så skiljer vi det från de mer direkta kostnader som uppstår vid den rena introduktionen i arbetet, här handlar det om de negativa konsekvenser som uppstår av det faktum att det är en stor skillnad i arbetsinsats mellan en trygg och erfaren medarbetare och en oerfaren.

När en exempelvis en erfaren socialsekreterare slutar sin anställning och ersätts av en mer orutinerad är det en rimlig bedömning att det kan ta upp till två år innan den nye medarbetaren gör ett lika effektivt arbete som sin företrädare. Forskningen på området gör bedömningen att under det första halvåret gör en ny medarbetare ungefär hälften av arbetet som den mer erfarne kollegan kunde utföra, verksamheten får alltså bara ut hälften så mycket jobb för samma investerade resurser. Om arbetsgivaren som helhet då ska kunna upprätthålla samma produktionstakt som tidigare krävs att någon annan arbetar extra timmar eller att mer personal tas in.

Om vi räknar med att en nyanställd socialsekreterare tjänar 25 000 kr/månad ger det en total månadskostnad för arbetsgivaren, inklusive sociala avgifter, pensionsavsättningar, semester, kringkostnader som lokaler och administration, på ca 45 000 kronor/månad. Om den nyanställde bara är hälften så effektiv som sin företrädare blir en kostnad för inskolningen det första halvåret 22 500 kronor per månad i sex månader, en totalkostnad på 135 000 kronor.

Naturligtvis blir sedan den nyanställde mer effektiv och trygg i sitt arbete men det är ändå rimligt att räkna med att hen har ett bortfall i effektiviteten under de nästkommande 18 månader på i genomsnitt 25 % innan hen gör ett så effektivt arbete som möjligt. Detta ger en ytterligare kostnad för inskolningen på 11 250 kronor per månad i 18 månader, totalt 202 500 kronor.

Vidare är en ny medarbetare i ett större behov av kollegialt stöd under en längre period än en erfaren medarbetare. Det förtjänar att uppmärksammas att kollegor är ett nödvändigt stöd i arbetet när man är ny på jobbet, det glöms ofta bort att kollegor är bra på att ställa upp för varandra. Ofta är det en eller ett par seniora personer som formellt eller informellt får denna inskolande funktion.

En ny medarbetare behöver inte bara hjälp med praktiska frågor på en ny arbetsplats utan har ett behov av att rådfråga kollegor i professionella frågor. Kan jag hantera det här ärendet så här? Tänker jag rätt? Har du 10 minuter för att bolla en fråga? En låg uppskattning kan vara att en ny medarbetare upptar kollegors arbetstid i ca 30 minuter om dagen det första halvåret och därefter i ca 15 minuter om dagen i ytterligare sex månader. Det motsvarar 144 arbetstimmar som kunde lagts på ordinarie arbetsuppgifter, med en timkostnad på 300 kronor (enligt uträkning ovan) blir det en kostnad på 43 000 kronor för arbetsgivaren.

Inskolningsperioden för en ny medarbetare medför då totalt kostnader för arbetsgivaren på 380 000 kronor som inte skulle ha uppstått om den tidigare medarbetaren stannat kvar på jobbet.

Kostnader för avveckling och vakansperioder

Precis som en nyanställd har en lägre effektivitet vid början av sin anställning har oftast också personen som har sagt upp sig svårt att utföra sitt arbete under uppsägningstiden lika effektivt som tidigare. En socialsekreterare måste börja avsluta sina ärenden, ha avslutnings- och överlämningssamtal med klienter, lämna över till kollegor och lägga tid på att sätta in dem i den aktuella frågan. I takt med att arbetsuppgifter avslutas kommer hen inte att läggas på nya i samma omfattning, eftersom dessa oftast inte hinner avslutas innan personen lämnar anställningen. Utöver det ska man städa skrivbord, bokhyllor, rensa akter etc. Innestående flextid och semester plockas ut och det är även mänskligt med ett motivationstapp när man har delar av huvudet hos den nya arbetsgivaren. Vi uppskattar att effektiviteten under en uppsägningstid på tre månader är hälften av ordinarie arbetsinsats. Med en månadskostnad för arbetsgivaren på 45 000 kronor för den anställde uppstår då här en kostnad på 67 500 kronor för arbetsgivaren.

Från det att en medarbetare har sagt upp sig är ett mycket optimistiskt scenario att man har hunnit genomföra en rekryteringsprocess efter en månad. Om då både den som slutar och den som ska börja har tre månaders uppsägningstid uppstår det en vakans på en månad, då arbete inte blir utfört eller måste göras av någon annan (som ska ha betalt för det, exv. ett bemanningsbolag). Om vi även här håller oss till tidigare räkneexempel uppstår ett bortfall motsvarande en kostnad på 45 000 kronor för arbetsgivaren.

Sammantaget uppstår kostnader motsvarande 112 500 kronor i genomsnitt som härrör till avveckling av medarbetare och vakanser innan ersättaren är på plats.

Summering

Vi har ovan kunnat visa på ett antal olika direkta och indirekta kostnader som uppstår vid personalomsättning. När en medarbetare slutar och ska ersättas av någon ny kan man anta att följande kostnader blir resultatet för arbetsgivaren:

- ▶ Rekryteringskostnader: 28 000 kronor
- ▶ Introduktionskostnader: 22 200 kronor
- ▶ Kostnader för inskolning: 380 000 kronor
- ▶ Kostnader för avveckling och vakanser: 112 500 kronor

Summerar man dessa får man en totalkostnad för arbetsgivaren vid varje tillfälle personal rör på sig på 542 700 kronor. Det vill säga över en halv miljon kronor.

Vid varje tillfälle en anställd slutar och ska ersättas kostar det arbetsgivaren över en halv miljon kronor. Denna kostnad kunde ha undvikits om arbetsgivaren spenderat en betydligt lägre summa på att förbättra lön, villkor och arbetsmiljö för sina medarbetare.

I ovanstående beräkning har vi utgått från en genomsnittlig anställning för en kommunal tjänsteman där arbetet görs ”in house”. Det förtjänar att nämnas att kostnader för till exempel nationell annonsering av chefer och rekryteringsförfarande med konsult kan dra iväg mångdubbelt. Det samma gäller kostnader för långa vakanser.

Kostnader för personalomsättning

För frågor om rapporten, kontakta:

Kristina Folkesson, Socialpolitisk strateg
kristina.folkesson@vision.se
08 789 63 83

eller Visions förbundsordförande

Veronica Karlsson
veronica.karlsson@vision.se
08 789 63 19

Presskontakter

Maria Martinsson, pressekreterare
maria.martinsson@vision.se
070 655 50 48

Nina Odermalm Schei, presschef
nina.odermalmschei@vision.se
073 056 70 33