



۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی
که هر مدیر باید از آن آگاه باشد.

متوسط طول مدت خدمت کارکنان

Average employee tenure

در طرح معرفی ۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی، این نسخه به بررسی پنجمین شاخص با عنوان "متوسط طول مدت خدمت کارکنان" می‌پردازد.

۶/۱۲

محمدجواد آبگون- عسگر یوسفیان





متوسط طول مدت خدمت کارکنان^{۲۳}

این شاخص کلیدی عملکرد در پاسخ به سوال زیر به ما کمک می‌کند
کارکنان ما تا چه میزان به سازمان وفادار باقی می‌مانند؟

دلایل اهمیت این شاخص

آگاهی از میزان وفاداری کارکنان برای سازمان‌ها بسیار ضروری است. از این رو میانگین مدت خدمت و ماندگاری طولانی‌تر کارکنان نشان‌دهنده وفاداری بیشتر کارکنان به سازمان می‌باشد. مدت ماندگاری طولانی باعث کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش کارکنان می‌شود.

از طرفی نرخ خدمت کل نیز نشان‌دهنده میزان رضایت کارکنان از سازمان می‌باشد. همچنین برای ارزیابی جایگاه رقابتی سازمان می‌توان متوسط طول مدت خدمت کارکنان را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرد. معیار متوسط طول مدت خدمت کارکنان را می‌توان با به دست آوردن کل طول مدت اشتغال افراد در سازمان و یا طول مدت اشتغال کارمند در هر یک از پست‌هایی که در سازمان داشته است محاسبه نمود.

نحوه اندازه‌گیری

۱- روش جمع‌آوری داده‌ها

اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه متوسط طول مدت تصدی کارکنان به راحتی از طریق سیستم منابع انسانی قابل دسترسی است که تاریخ شروع به کار افراد و کل طول مدت اشتغال آنها در سازمان را ثبت می‌کند.

۲- فرمول

$$\text{متوسط طول مدت خدمت کارکنان} = \frac{\text{کل مدت زمان تصدی}}{\text{تعداد کارکنان تمام وقت}}$$

این را از طریق تقسیم متوسط مدت زمان تصدی در پست مورد نظر بر نوع شغل نیز می‌توان محاسبه کرد. همچنین مجموع کل طول مدت خدمت کارکنان در پست مورد نظر را اگر بر تعداد کارکنان تمام وقت در پست مورد نظر تقسیم کنیم نیز به متوسط طول مدت خدمت کارکنان می‌رسیم.

۳- دوره‌های زمانی محاسبه شاخص

متوسط طول مدت خدمت کارکنان معمولاً بصورت سالانه یا شش ماهه اندازه‌گیری می‌شود.

۴- منبع جمع‌آوری داده‌ها

سیستم‌های بخش منابع انسانی.

۵- هزینه و تلاش مورد نیاز برای جمع‌آوری داده‌ها

در صورت استفاده از سیستم ثبت اطلاعات بخش منابع انسانی از میزان هزینه‌های مربوط به محاسبه این شاخص عملکرد کلیدی به شدت کاسته می‌شود. روش دیگر وارد کردن داده‌های اولیه در نرم افزار صفحه گسترده می‌باشد که محاسبات را خود انجام می‌دهد در نتیجه به تلاش چندانی برای انجام این فرایند نیاز نخواهد بود.

۶- هدف گذاری / الگوبرداری

اهداف این شاخص بر اساس آمار و ارقام مربوط به مدت زمان خدمت کل تعیین می‌شود. آخرین آمار و ارقام منتشر شده توسط دفتر آمار کار ایالات متحده در سال ۲۰۱۰ نشان می‌دهد متوسط تعداد سال‌هایی که کارگران حقوق بگیر به کار با کارفرمای خود ادامه می‌دهند ۴/۴ بوده است. نرخ خدمت در این مورد بخصوص برای مردان ۴/۶ (از ۴/۲ در سال ۲۰۰۸ تا این مقدار در سال ۲۰۱۰ رسیده است) و برای زنان ۴/۲ (از ۳/۹ در سال ۲۰۰۸ به این مقدار در ۲۰۱۰ رسیده است) بود. همچنین داده‌ها حاکی از آن است که ۲۹٪ از این کارگران ۱۶ سال یا بیشتر سن داشتند و ۱۰ سال یا بیشتر در پست کنونی خود مشغول به کار بوده‌اند. البته باید خاطر نشان کرد که نرخ طول مدت خدمت در صنایع مختلف یکسان نیست به عنوان مثال مراکز تماس و یا صنعت مهمان‌داری بطور سنتی نرخ خدمت کمتری نسبت سایر صنایع و بخش‌ها دارند.

۷- مثال

در اینجا یک سازمان مهندسی دارای ۱۰۰ کارمند را به عنوان نمونه بررسی می‌کنیم. بر اساس محاسبات انجام شده توزیع نرخ خدمت کارکنان این سازمان از منحنی نرمال زنگوله ای تبعیت می‌کند یعنی: ۴ نفر به مدت ۱ سال در آنجا مشغول به کار بوده‌اند؛ ۱۱ نفر به مدت دو سال؛ ۱۹ نفر به مدت ۳ سال؛ ۴۰ نفر به مدت ۴ سال؛ ۲۰ نفر به مدت ۵ سال؛ ۴ نفر به مدت ۶ سال؛ ۱ نفر به مدت ۸ سال و ۱ نفر به مدت ۱۰ سال. بنابراین نرخ متوسط مدت زمان خدمت کارکنان برابر است با:

$$\frac{[(1 \times 4) + (2 \times 11) + (3 \times 19) + (4 \times 40) + (5 \times 20) + (6 \times 4) + (8 \times 1) + (10 \times 1)]}{100}$$

سال ۸۵ / ۳ = متوسط مدت زمان خدمت کارکنان

توجه

متوسط طول مدت خدمت بیشتر همچنین به این معنی نیز می‌تواند باشد که شاید کارکنان در محل کار خود بیش از حد احساس راحتی می‌کنند و یا اینکه ایده‌ها و افکار تازه و نوینی در سازمان وجود نداشته است. به همین دلیل هم باید نرخ طول مدت زمان خدمت کارکنان را به همراه نرخ ریزش کارکنان مورد بررسی قرار داد به جزئیات بیشتری در خصوص وضعیت موجود دست یابیم. برخی از کارکنان پس از اینکه برای مدتی در یک سازمان دیگر کار کردند دوباره به کارفرمای قبلی خود مراجعه می‌کنند. در این موقعیت شما دو گزینه در پیش روی خود دارید: یا اینکه شمارش و محاسبات را از اول شروع کنید و یا اینکه سال‌های قبلی که فرد طی آن در سازمان مشغول به کار بوده را نیز اضافه کنید. از لحاظ استراتژیک، گزینه دوم منطقی‌تر است.

۸- منابع مورد استفاده



مشاوره مدیریت سبا

مشاور شما در حوزه مدیریت منابع انسانی،
سیستم‌های مدیریتی، مدیریت استراتژیک،
تعالی و بهبود فرایندهای سازمانی