

Рейтинг лучших

Как работает система выявления наиболее эффективных работников

Что общего между такими компаниями, как General Electric, Yahoo!, Ford Motor Co. Capital One, 3M, Enron и др.? Все они используют в своей работе методiku принудительного ранжирования сотрудников (forced ranking), позволяющую повысить мотивацию персонала. Вы тоже можете применить ее для повышения эффективности службы продаж.

Методика сравнительного, или принудительного ранжирования стала внедряться в практику компаний еще в 70-е годы. Она представляет собой метод управления персоналом, который заключается в ежегодном всестороннем сравнении сотрудников друг с другом с целью выявить работающих с наибольшей и наименьшей отдачей.

По итогам оценки работники разбиваются на три категории. Категорию «А» составляют 20% самых лучших — тех, от кого зависит будущее компании. Им обеспечено повышение, привилегии и дальнейшее обучение. В категорию «В» — 70% — включаются стабильные «среднячки». Им повышают вознаграждение (но не настолько высоко, как представителям первой группы) и мотивируют на профессиональный рост.

Категория «С» — это 10% сотрудников с наименьшей отдачей, которые, вполне возможно, отвечают всем требованиям, однако недостаточно хороши на фоне остальной «звездной» команды. Никаких повышений и премий они не получают. Им либо предлагают пройти дополнительное обучение, либо намекают на не самый удачный выбор места работы, либо просто увольняют.

Интернет-компания Yahoo! изобрела собственный способ ранжирования персонала — «единое ранжирование», — с помощью которого между работниками распределяются поощрения. Этот метод заключается в составлении единого рейтинга сотрудников и соответствующем распределении бонусов и повышений.

Как правило, сотрудников ранжируют крупные корпорации со штатом в сотни или даже тысячи человек, желающие систематизировать работу со своим многочисленным персоналом. В идеале, долгосрочный эффект от ее применения заключается в повышении производительности и продаж. Вместе

Диверсификация

ANNA QUINDLEN ON TERRI SCHIAVO

Newsweek

Jack Welch: How to Win

An Exclusive Excerpt From the New Book by the Legendary CEO

PRNewsFoto

Пока компанией General Electric руководил негиббамый Джэк Уэлч, на ней широко применялась система принудительного ранжирования. Его последователь сделал систему оценки персонала более гибкой — для него важнее инновационность и командная работа

с тем политика ранжирования может вызвать изменения в корпоративной культуре, которая в результате теряет моральную составляющую и сотрудники начинают действовать по принципу «человек человеку волк».

Первой из крупных компаний на методике ранжирования в 1980-х годах обратило внимание руководство General Electric. В недавнем прошлом — после разорения Enron, которое отчасти приписывают этой практике, спровоцировавшей падение темпов развития, — система ранжирования потеряла былую популярность. Однако сегодня интерес к ней вновь велик, особенно в России. Экономика на подъеме, и для поддержания роста компаниям нужны талантливые кадры. Но, как оказалось, найти хорошего сотрудника в России не так-то просто. Это вызвало необходимость выявлять в штате наиболее эффективных работников, на поиск и подбор которых затрачивается все больше усилий.

Система выявления наиболее эффективных работников открывает возможность растормозить команду менеджеров, сбить искусственно раздутые рейтинги отдельных сотрудников, избавиться от «любимчиков» и продвижений «по знакомству» (или по любым другим мотивам, не связан-

ными с результатами работы). Менеджеры же могут определить лучших сотрудников — тех, кого они хотят потерять в последнюю очередь, — и поощрять их работу, обучая и готовя себе смену. Кроме того, результаты сравнительного ранжирования объективно обосновывают отказ от работников, препятствующих развитию бизнеса. Около половины попавших в категорию «С» обычно увольняются сами, тем самым избавляя менеджеров от лишних проблем и позволяя им начать поиски более подходящих сотрудников.

Однако для того, чтобы процедура ранжирования работала без сбоев, нужно учитывать ее ограничения и недостатки. Во-первых, нужна система защиты от ошибок. Поскольку ошибки неизбежны, всегда есть риск уволить будущего гения или включить в число «середнячков» того, кто демонстрирует прекрасные результаты, — просто из-за несовершенства системы оценок, не учитывающих какие-то важные показатели. Во-вторых, надо понять, что делать с отстающей группой. Постоянная ротация сотрудников с худшими показателями чревата значительными расходами и неоправданной загрузкой менеджеров.

Есть и еще один важный момент. Компания Motorola практиковала принудительное ранжирование с 2001 по 2003 год, однако после этого отказалась от подобной системы управления. Почему? Она может давать неплохие результаты в начале, но со временем ее эффективность падает.

Как показывает исследование Стива Скаллена (Steve Scullen), преподавателя Университета Дрейка (Drake University), система ранжирования теряет свою эффективность примерно через два года после внедрения, так как к этому времени средние результаты работы персонала выше, а претендентов на включение в категорию «С» — объективно меньше.

Критики этой системы считают также, что она провоцирует развитие беспощадной и не отягощенной этическими соображениями конкурентной

среды. Такая политика не вызывает у сотрудников желания идти на риск, проявлять творческий потенциал или участвовать в командной работе. Наконец, из страха быть включенным в число отстающих они не станут обращаться к руководству за помощью или дополнительной подготовкой, когда это действительно необходимо.

В некоторых случаях эта стратегия послужила даже основанием для исков со стороны бывших работников: те заявили, что под предлогом ранжирования проводилась политика дискриминации по возрасту и цвету кожи. Под такие иски попали компании Microsoft, Ford, Goodyear, 3M, Capital One и др. Первые трения могут возникнуть уже в момент внедрения новой практики. Например, компания Ford Motor Co. внедрила систему ранжирования в 2001 году, когда кресло генерального директора занял Билл Форд (Bill Ford). В том же году ему пришлось решать проблему судебного иска на сумму \$10,6 млн со стороны уволенных работников, заявивших о том, что они подверглись дискриминации по возрасту.

Хотите избежать лишних конфликтов? Учтите, что при ранжировании можно использовать различные подходы и критерии:

- **Относительное сравнение** — это оценка работников относительно друг друга, в результате чего одни получают более высокий статус, чем другие, например: «Как показал себя Иванов по сравнению с Сергеевым и Петровым?»
- **Абсолютное сравнение** — это оценка степени соответствия определенным требованиям, например: «Насколько работа Сидорова отвечает обязанностям и целям, установленным в начале года?»
- **Принудительное распределение** — это оценка, при которой сотрудники не сравниваются друг с другом, а получают такие рейтинги, как «отлично», «хорошо» или «необходима дальнейшая работа». При этом в каждую категорию должно попасть определенное число или процент сотрудников. **М**



Цифры и факты

30% — представителей «Списка 500» журнала Fortune пользуются процедуры ранжирования. Такие данные приводит Дик Гроут (Dick Grote), автор книги Forced Ranking: Making Performance Management Work («Сравнительное ранжирование: управление эффективностью деятельности»). Оценка приблизительная — большинство компаний стараются скрывать факт применения столь неполицорректной практики.