

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.

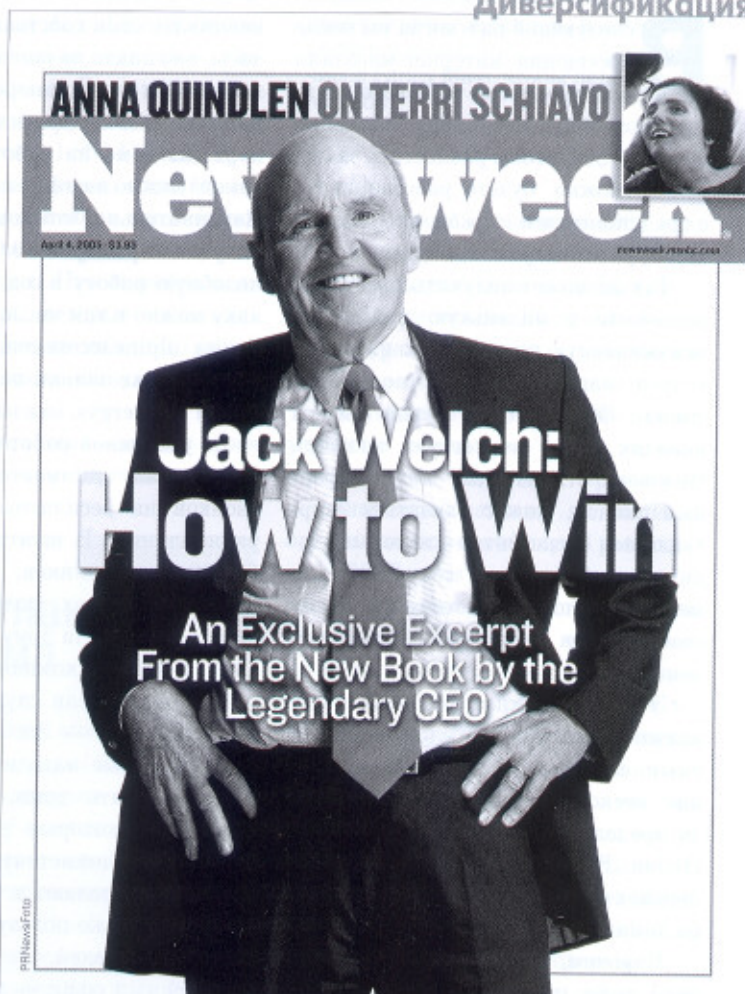
По итогам оценки работники разбиваются на три категории. Категорию «А» составляют 20% самых лучших — тех, от кого зависит будущее компании. Им обеспечено повышение, привилегии и дальнейшее обучение. В категорию «В» — 70% — включаются стабильные «среднячки». Им повышают вознаграждение (но не настолько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



Пока компанией General Electric руководил негибкий 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 методику 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.