

رقابت جهانی برای تصاحب مغزها



برگردان و تلخیص: محمدرضا مهدی زاده
mahdiazm@yahoo.com

چکیده

سالهای اخیر، سالهای سخت و دشواری برای شرکتهای بزرگ و سودآور است. سیالیت و آزادی جریان سرمایه و بی‌قیدو بند شدن آن، ضعیف تر شدن اتحادیه های کارگری، تبدیل چین و هند به بازار کارگران و مشتریان ارزان اقتصاد جهانی، چالشهای بزرگی را در زمینه تامین نیروهای مستعد (Talent of Supply) ایجاد کرده است.

اما استعداد چیست؟ استعداد با توان فکری و قدرت ذهنی (ذاتی یا تربیت شده) و به ویژه توانایی تفکر خلاق و حل مسایل پیچیده برابر نهاده می شود. شرکتهای دارای فناوری عالی (High-Tech) مثل یاهو و گوگل نمونه ای از «ذخیره استعدادها» هستند، که برای جذب بهترین دانشمندان کامپیوتر رقابت می کنند. شرکتهای دیگر هم برای این مسئله پول زیادی خرج می کنند. در سال ۲۰۰۵، حدود ۲۳۰۰ شرکت از شیوه های مختلف مدیریت استعداد استفاده کرده اند و اندازه، سمتها و جایگاه بخش منابع انسانی را به همان میزان ارتقا بخشیده اند. برای مثال شرکت Goldman Sachs یک دانشگاه، شرکت MacKinsey یک «کمیته» و وزارت نیروی انسانی سنگاپور یک بخش بین المللی استعداد را در این مورد تاسیس کرده اند. دلایل افزایش توجه به افراد مستعد در اقتصاد جهانی، پیری جمعیت در اروپا و حجم بالای بازنستگی، کاهش وفاداری کارکنان (رغبت افراد به پذیرش پیشنهادهای بالاتر) و عدم تناسب میان خروجی مدارس و دانشگاهها، یا نیاز شرکتهای است.

برای شرکتهای، یافتن افراد مستعد، از بعد رقابتی بسیار مهم است. استخدام بیشتر کارکنان پاره وقت و قدیمی ترو هزینه زیاد برای آموزش (حتی در جایی که کارگر ارزان است) چالش پیش روی شرکت هاست. شرکت Infosys غول تکنولوژی هند، سالانه ۱۰۰ میلیون دلار صرف آموزش می کند و در شرکتهای آمریکایی مدیران منابع انسانی اینک در رده افرادی هستند که بالاترین دریافتی را دارند.

از لحاظ حل مشکلات نابرابری، نکته دارای اهمیت این است که در جایی که افراد مستعد پاداش بهتری دریافت می کنند، در کنار برابری فرصتها از قبل آنها بقیه هم به نوبی می رسند و می توان مانع فقیرتر شدن جامعه شد. بنابراین جنگ برای شکار استعدادها و یک جهان شایسته سالار به نفع همگان است.

این نوشته برگزیده ای است از وضعیت جذب و تامین نیروهای برگزیده و مدیران شایسته و توانمند در شرکت های پیشرو اقتصاد جهانی که مجله معتبر اکونومیست در یک ویژه نامه به آن پرداخته است. آگاهی از وضعیت جهانی نیروهای با استعداد و چگونگی برخورد دیگر شرکتهای دولتها می تواند درسها و تعاملهای ارزشمندی را نیز برای مدیران و برنامه ریزان کشور ما فراهم سازد.

دغدغه های مدیران منابع انسانی

نتایج نظرسنجی بین المللی شرکت CEB و آشننگتن از مدیران منابع انسانی، در مورد نیروی انسانی، نشان داده است که سه چهارم این مدیران جذب و حفظ استعدادها را اولویت شماره اول خود دانسته اند و ۶۲ درصد آنها نگران کمبود نیروی انسانی بوده اند. نظر سنجی دیگر این شرکت از ۴۰۰۰ مدیر استخدام نیز نشان داده است که متوسط کیفیت کاندیداهای استخدام، از سال ۲۰۰۴ ده درصد کاهش یافته و متوسط زمان پرکردن پست های خالی از ۳۷ روز به ۵۱ روز افزایش یافته است. بیشتر از یک سوم مدیران گفته اند کاندیداهای زیر متوسط را فقط برای پرکردن سریع یک پست استخدام کرده اند. شرکت پژوهشی و آموزشی CEB همچنین به این نتیجه رسیده است که حدود یک نفر از سه نفر از کارکنان این شرکت ها به تازگی توسط شرکتهایی استخدام شده اند که بیشتر درصدد جذب و تصاحب آنها (شکار مغزها) بوده اند.

وضع شرکتهای برجسته

شرکت انرون (Enron) به تازگی نظرات مشاورانی مانند McKinsey و Michaels را عملی کرده و ۲۵۰ نفر از افراد برگزیده، مستعد و دارای مدرک MBA را در سال استخدام و نظام ارزیابی رتبه بندی و اخراج* (yank-and-rank) را به کار می برد. این شرکت آنها را از لحاظ مالی بسیار پرانگیزه می سازد و به این گونه استعدادها را به صورت بی نظیری ارتقاء می بخشد. شرکتی مثل Long Term Capital Management بالاتر از انرون دست به کار شده و نه تنها دارندگان MBA، بلکه دارندگان جایزه نوبل را هم به خدمت گرفته است (گرچه با تمام این اقدامها با سوء مدیریت روبه روست). البته اصل مهم مدیریت خوب و عالی استعدادها است؛ نه جذب مهمترین ها و عالی ترین ها. به عبارتی پاداش دهی به تجربه به اندازه استعداد مهم است و ضروری است تا با اتخاذ قوانین اخلاقی آنها را حفظ کرد.

تغییرات ساختاری جدید و کمبود نیروی مستعد

تغییرات جدید، استعدادها یا دارایی

نامحسوس سازمانها را از اهمیت بیشتری برخوردار کرده است. مهمترین این تغییرات تلاش برای افزایش دارایی نامحسوس و استعداد- محور سازمانها است. این سرمایه که از یک نیروی کار ماهر تا ثبت اختراع و دانش کار را در بر می گیرد بیشتر از نیمی از سرمایه شرکتهای دولتی آمریکا را تشکیل می دهد. مقدار این سرمایه امروزه از ۲۰ درصد ارزش مالی سازمانها در شاخص S&P 500 در سال ۱۹۸۰ به حدود ۷۰ درصد در سال ۲۰۰۶، تبدیل شده است.

با تغییرات جدید، ساختار مشاغل در آمریکا نیز در حال تغییر است. شرکت مشاوره ای مک کنزی مشاغل آمریکا را به سه دسته تقسیم می کند:

۱. تبدیلی (Transformational): استخراج مواد اولیه و خام و تبدیل آنها به کالا
۲. تبادلی (Transactional): مراداتی که به سادگی می توانند مکتوب و خودکار شوند.
۳. ضمنی (Tacit): تعاملات پیچیده ای که مستلزم سطح بالایی از دآوری اند.

این شرکت معتقد است در ۶ سال گذشته شمار مشاغلی که بر تعاملات ضمنی تاکید داشته اند ۲/۵ برابر سریع تر از مشاغل تبادلی و به طور کلی سه برابر سریع تر از استخدام رشد داشته اند. این مشاغل اینک ۴۰ درصد بازار کار آمریکا را تشکیل می دهند و ۷۰ درصد مشاغل ایجاد شده از سال ۱۹۹۸ را شامل می شوند. این وضع برای کشورهای در حال توسعه که در حال ثروتمند شدن هستند، نیز صادق است. تغییر دیگر ساختاری، سالمندی جمعیت است که اهمیت استعدادیابی را بیشتر می کند. این تغییر در اروپا و ژاپن شدید است. تا سال ۲۰۲۵ جمعیت فعال (۶۴-۱۴ سال) در ایتالیا ۹ درصد و در ژاپن به ۱۴ درصد کاهش می یابد. بازنشستگی افراد با تجربه در آمریکا نیز در راه است. گزارش شرکت بین المللی مشاوره ای PHR نشانگر آن است که ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکا، نیمی از مدیران ارشدشان را در ۵ سال آینده از دست خواهند داد. مهندسی مجدد و کوچک سازی نیز این اثر را بر مدیران نسل جدید خواهد داشت. به علاوه امروزه شاهد رشد بالای شرکتهای خدمات

حرفه ای و شرکتهای پخش آگهی و جذب نیرو و مشاوره استعدادیابی هستیم.

از سوی دیگر، نبود امنیت شغلی و محور قراردادهای اجتماعی قدیمی، تعهد کارکنان به کارفرمایان را کاسته و باعث شده است آنها همیشه به دنبال شغل نو و پردرآمد باشند. افزون بر آزادی و عدم تقید نیروی کار، وضعیت این افراد یکدست و استاندارد هم نیست. تنوع در ترکیب آنها (از لحاظ سن) زیاد شده است. سخت شدن انجام مهندسی مجدد یا اتوماسیون نیز شرکتهای را برای افزایش بهره وری به سوی مدیریت بهتر استعدادها می کشاند.

بنابراین شرکتهای بین المللی، اداره ها و بخشهای عملیات مربوط به فناوری اطلاعات خود را به کشورهای در حال توسعه ای مانند چین و هند منتقل می کنند و روی کارکنان بلند مرتبه و دارای دانش محلی سرمایه گذاری می کنند و از این رو با کمبود استعداد در این کشورها نیز روبه رو هستند.

اثر مدیریت استعداد بر مدیریت منابع انسانی

جنگ استعدادها و تلاش برای تصاحب مغزها، موجب ارتقای موقعیت واحدهای منابع انسانی شده است. بررسی شرکت مشاوره ای Aon در چندین شرکت، نشان داده است که ۱۷۲ مدیر منابع انسانی جزو فهرست پنج نفر اولی بودند که بالاترین دریافتی را در شرکتهای خود داشتند، پدیده ای که تا چند سال پیش سابقه نداشت. بیشترین درآمد مربوط به مدیران در شرکتهایی مانند Black & Decker، Home Depot، Timberland و ... است.

چهار اصل برای مدیریت استعدادها

مدیریت درست و مناسب استعدادها مستلزم در نظر داشتن و رعایت اصولی است که چهار اصل محوری آن، عبارتند از:

۱. به دقت اندیشیدن به استعدادهای حیاتی. برای مثال مدیر شرکت حمل و نقل Deloitte که به دلیل استفاده از رانندگان ماشینهای بزرگ و سنگین برای حمل بسته های خود با کارکنانی رو به رو بود که از کار طاقت فرسای حمل بار در صبح

متنفر بودند و هزینه شرکت را بالا می بردند این کار را به رانندگان پاره وقتی سپرد که یافتن آنها هم ساده تر از رانندگان پیشین بود و هزینه هارا کم کرد.

۲. برنامه ریزی پیشین برای مدیریت استعدادها. برای مثال EDS که یک شرکت تکنولوژی غول آسا، یک نمایه و فهرست جهانی از مهارتهای ۱۰۰ هزار نیروی کاری قدرتمند خود درست کرده است و مهارتهای فعلی نیروی کارش را با نیازهای آینده مقایسه کرده تا مهارتهای لازم را محقق سازد. شرکت خدمات نفتی آمریکایی -فرانسوی Schlumberger خود را برای کمبود مهارتها در چند سال آینده به این صورت آماده می کند که از مدیرانش می خواهد تا جانشینانی را پرورش دهند.

۳. خلاقیت و دوراندیشی در بازآموزی و جذب استعدادها. این کار مستلزم توجه به کاندیداهای منفعلی است که به صورت فعال دنبال یک شغل نیستند اما می توانند و سوسه شوند. این کار با در دست داشتن فهرست این افراد و حضور در کنفرانسها برای جذب ستارهها، خرید اطلاعات شرکت های رقیب (شامل نام کارکنان کلیدی) و جستجو در اینترنت در مورد افرادی است که قابلیت های ویژه ای دارند.

۴. ایجاد بازار جهانی برای استعدادها و تشویق کارکنان برای درخواست شغل در خود سازمان. شرکت نفتی شلومبرگر کارکنانش را تشویق می کند تا شرح توانمندیها و آموزشهای خود را به صورت تفصیلی به اینترنت شرکت پست الکترونیکی کنند.

اما یک نکته مهم که بر سر آن توافق نیست این است که مسئولیت مدیریت استعداد با کیست؟ آیا رییس هیئت مدیره مسئول آن است که به طور معمول به واسطه مسئولیت های بسیار دیگر از آن غافل می شود یا مدیر منابع انسانی که ممکن است قدرت نهادی برای انجام کار بیشتر در این مورد را نداشته باشد.

کمبود استعداد و جنگ استعداد، جهانی است؛ نمونه شهر الکترونیک هند
شهر الکترونیکی بنگلور هند (Bangalore) مشابه دره سیلکون آمریکا و با امکانات تفریحی - ورزشی (از بانک تا

اطلاعات هند ۱۶ درصد در سال است و ترک خدمت آنها ۴۰ درصد است. مجمع ملی شرکتهای خدماتی و نرم افزاری هند پیش بینی کرده تا سال ۲۰۱۰ با کمبود ۵۰۰ هزار نفر رو به رو خواهد شد. بنابراین برخی از شرکتهای نیز از اعضای هیئت مدیره غربی استفاده کرده اند.

اما دلیل کمبود نیروی کار در کشوری با جمعیت یک میلیارد چیست؟ افراد دارای تحصیلات مرتبط، کم هستند و فقط ۱۱ درصد گروههای سنی تحصیلی به تحصیلات عالی می رسند و افراد مسن تر مهارتهای مدیریتی ای دارند که با قدیمی شده اند. تغییرهای جدید نیز موجب افزایش حقوق شده است (برای مثال پرداخت های شرکت Infosys در چهار سال ۵۳ درصد رشد داشته است).

دلیل دیگر، حرکت شرکتهای هندی به سمت بازارهای جهانی و تبدیل به شرکتهای در کلاس جهانی است که مستلزم استفاده از راه حل تلفیقی تکنیک های افزایش دهنده بهره وری و انجام وظایف پیچیده است. بنابراین یافتن افراد شایسته و مناسب به طور کامل جدی شده است و مستلزم سرمایه گذاری زیاد برای آموزش و جذب و نگهداری استعدادهاست. برای همین شرکت مجبور شده است تا بودجه آموزش خود را از ۱۰۰ میلیون دلار به ۱۲۵ میلیون دلار برساند و یکی از اعضای هیئت مدیره خود را که مدیر مالی بود به عنوان مدیر اداری منصوب کند تا نشان دهد که به دنبال تجارت است. تا مارس ۲۰۰۶ این شرکت ۱/۴ میلیون درخواست کار را بررسی کرده، از ۱۶۴ هزار نفر آزمون گرفته، با ۴۸/۷۰۰ نفر مصاحبه کرده تا ۲۱ هزار نفر را استخدام کند.

مدیر منابع انسانی Infosys، این شرکت را به عنوان: شرکت زنجیره تامین سرمایه انسانی توصیف می کند که با فعال شدن این زنجیره سایر نهادهای هند و دانشگاه هایش نیز باید فعال شوند. شرکت مایکروسافت نیز برای پیروزی در جنگ استعدادها، شعبه ای را در حیدرآباد دایر کرده است که کارمندان از ۲۰ نفر (۱۹۹۹) به ۹۰۰ نفر (۲۰۰۶) رسیده است.

این وضعیت کمبود نیرو در چین نیز وجود دارد. تورم دو رقمی دستمزدها،

بر اساس تعریف پیتر دراگر افراد مستعد را می توان معادل «کارکنان دانشی» قرار داد.

سالن بولینگ) طراحی شده است. این شهر با ۱۴۰ هزار مهندس نرم افزار (بالاتر از دره سیلکون) سرمایه نرم افزاری هند است و با داشتن بزرگترین شرکتهای IT جهان (از شرکتهای بین المللی مثل موتورولا تا شرکتهای داخلی هند مثل Infosys) بهشت تکنولوژی عالی است.

شرکت Infosys که در سال ۱۹۸۱ با ۱۰۰۰ دلار سرمایه توسط ۷ کارآفرین هند تاسیس شد در سال ۲۰۰۶، با درآمد سالانه ۲/۲ میلیاردی و ۵۸ هزار کارمند غول نرم افزاری هند است. این شهر الکترونیکی محل تلاقی تقاضای خدماتی - تک (high-tech) غرب و ذخیره نیروی مغزی هند است. شرکتهای غربی برای کاهش هزینه با توجه ویژه به هند که دارای ذخیره عظیم نیروی فکری ارزان است کارهای خود را در اینجا برونسپاری کرده اند. هند، سالانه ۲/۵ میلیون فارغ التحصیل دانشگاهی دارد که ۴۰۰ هزار نفر آنها مهندس و ۲۰۰ هزار نفرشان متخصص فناوری اطلاعات است. این افراد ۲۸ درصد استعدادهای IT جهان را تشکیل می دهند. هزینه یک فارغ التحصیل هندی ۱۲ درصد هزینه یک آمریکایی است. فارغ التحصیلان آنها در سال به طور متوسط ۲۳۵۰ ساعت کار می کنند (در مقابل ۱۹۰۰ ساعت کار آمریکاییان و ۱۷۰۰ ساعت کار آلمانی ها) و ده مغز متفکر هندی را با بهای یک مغز متفکر آمریکایی می توان خرید.

اما با وجود این بازار خوب، خود شرکتهای هندی نیز با کمبود نیروهای ماهر روبه رو هستند. تورم مزد در بخش فناوری

کمبود مدیران ارشد و کارکنان سمتهای عالی مشهود است. خودروسازی شانگهای (بزرگترین خودروسازی چین) و شرکت Lenovo (بزرگترین کامپیوتر ساز چین) روسای آمریکایی را استخدام کرده‌اند. شماری از شرکت‌های چینی در برخی مهارت‌های نیروی کار زیادی ندارند برای مثال: شرکت‌های هواپیمایی آن دچار کمبود خلبان هستند و این افراد را از خارج به کار دعوت می‌کنند.

با این حال مرکز توسعه مایکروسافت در پکن پیشرو جهان در تکنولوژی گرافیکی، تشخیص دست نوشته و ترکیب صدا است. موتورولا هم ۱۶ مرکز تحقیق و توسعه را در چین تاسیس کرده و سامسونگ آزمایشگاه تلفن خود را با ۳۰۰ کارمند در پکن دایر کرده است. این اقدامها نشانه رشد و جهانی شدن تحقیق و توسعه در کشورهای در حال توسعه است، زیرا این شرکتها می‌توانند به رشته‌های موفق و متعالی ملی وصل شوند.

دولتها و جذب استعدادها

کشورهای ثروتمند، برای جذب افراد برجسته و بسیار عالی سیاستهای مهاجرپذیری خود را توسعه می‌دهند. آنها از دانشگاه‌های خود به عنوان آهنربای جذب استعداد استفاده می‌کنند. چین و هند هم سعی دارند تا افراد مستعد خود را به کشورشان بازگردانند. کشوری مثل سنگاپور در وزارت نیروی کار خود، بخش استعداد بین‌المللی ایجاد کرده است.

هر چند رقابت استعدادها به افزایش بهره‌وری، رشد فرصتها، افزایش رضایت شغلی و تغییرها و توسعه عظیم علمی منتهی می‌شود اما مسئله‌ای که وجود دارد، عدم توزیع یکسان استعدادها در نژاد، طبقه و جنس‌های مختلف است. اینکه چرا زنان جزو دانشمندان برتر نیستند، یکی از اینها است. مهم آن است که تعریف استعداد را خیلی محدود یا باز در نظر بگیریم. بنابراین *استعداد را نیروی ذهنی (brainpower)* و توانایی حل مسایل پیچیده یا ابداع راه‌های نو و افراد مستعد را کارکنان دانشی پتیر دراکر می‌دانند، یا برخی به تعبیر رمان دنیای جدید آلدوس هاکسلی آنها را *Alpha Minds* نامیده‌اند.

بیشتر مهاجران کشورهای در حال توسعه فقیر نیستند، بلکه دانش آموخته‌اند و جستجوگر. امروزه بیشتر دولتها قوانین و محدودیتهای مربوط به ورود نیروی کار ماهر را آسان کرده‌اند. آلمان دادن ویزا به آنها، بریتانیا اعطای پروانه کار بیشتر و فرانسه طرح ویزای دانشمندی را ارائه کرده‌اند و کانادا و استرالیا جاذبه‌های زیادی را برای حضور فارغ‌التحصیلان خارجی در کشورشان ایجاد کرده‌اند. سنگاپور به دنبال جذب استعدادهای علمی، به ویژه در بیوتکنولوژی است و ۱۲۰ نفر از ۱۷۰ نفر شاغل در موسسه ژنوم این کشور خارجی است و یک پنجم دانشجویان دانشگاه‌های دولتی‌اش از اقلیت‌های خارجی هستند. اما موانع فرهنگی و اقتصادی نیز بر روند جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهها موثرند. برای مثال ژاپن گرچه در حال تهیه ویزای علمی است اما تا شرکت‌های آن به کارکنان خارجی پسته‌های ارشد اعطا نکنند، در جذب آنها موفق نخواهند بود. در انگلیس (به برکت سیاستهای مهاجرتی دوستانه‌تر) نسبت نیروی کار ماهر در افراد مهاجر از ۷ درصد (۱۹۹۱) به ۳۲ درصد در سال ۲۰۰۱ رسیده است. چین و هند هم که با خروج مغزها روبه‌رو بوده‌اند درصدد بازگرداندن آنها هستند (با سیاست تقویت کشور از خلال استعداد انسانی در چین). دولت هند سیاست تمرکز روی ثروت و استعداد شهروندان مهاجر را در نظر گرفته است. براین اساس کوشش می‌شود تا افراد مستعد و ثروتمندی که از هند خارج شده‌اند، در طرف کشور مادری خود فعالیت کنند و به طور مستقیم و غیر مستقیم در اقتصاد هند اثرگذار باشند (این افراد که معادل ۳۵ درصد تولید ناخالص داخلی هند درآمد دارند ۲۰ میلیون نفرند).

اما با وجود انتقاد بر مهاجرت مغزها و اینکه این کار استثمار نیروهایی است که با هزینه کشورهای در حال توسعه تحصیل کرده‌اند، نظر دیگر بر این است که این افراد برای کشورهای خود مقادیر زیادی پول می‌فرستند، با گروه‌های علمی و انجمن‌هایی که تشکیل می‌دهند به حمایت از نیروهای داخلی و کسب تجربه جهانی و تشکیل شرکت‌های مشترک سرمایه‌گذاری کمک می‌کنند. لذا مهم تبدیل فرار مغزها

Brain drain (Brain drain) به چرخش مغزها (Brain circulation) است.

با این حال هنوز کشوری مانند آمریکا نگران تامین نیروی مستعد خود در آینده است، زیرا بازنشستگی نسل پر از زاد و ولد (Baby Boom) فراخواهد رسید و چون دستمزدها هم تابع دستمزد تولیدی است که در کشورهای ارزان در حال توسعه برونسپاری می‌شود (با کاهش یافتن هزینه تولید) نگرانی آنها بیشتر خواهد شد. سیاست جذب نیرو، بازم به این دلیل اهمیت می‌یابد که چین و هند نیز به عنوان منبع تامین این نیروها دچار مشکلاتی هستند که بر آمریکا اثر می‌گذارند. سنت ماندراینی چین که در دوره کمونیستی هم تداوم یافته و پرسش از بالادست را بد می‌شمارد، یکی از موانع پرورش نیروی کاری چینی در سطح جهانی است. چینی‌ها دنبال تقلید یا قرض کردن ایده‌های دیگران هستند، تا نوآوری. ضعف زبان انگلیسی و سستی حق مالکیت فکری (و در نتیجه سرقت مرتب محصولات و ایده‌های غربی) از دیگر مسائلی هستند که غربی‌ها با آن روبه‌رو هستند. مشکل هندیها دولت فقیر و زیرساختهای ضعیف است. برای مثال با وجود رشد اقتصاد IT و تکنولوژی عالی (High-Tech) ۱۷ درصد فارغ‌التحصیلان بیکارند و نظام آموزشی ضعیف و دارای کیفیت پایین است. این موضوعها باعث می‌شود غربی‌ها در اندیشه سیاستهایی برای جذب نیروی کار، با کیفیت بالا، جدی تر باشند. □

منبع:

1. McKensey, Helen & Ed Michaels, The battle for brainpower, Economist, Oct 5th 2006

پانویس:

*نظام ارزیابی که توسط جک ولش عضو سابق هیئت مدیره شرکت جنرال الکتریک بکار گرفته شد. این ارزیابی که نام دیگرش رتبه‌بندی قهری یا ۱۰ - ۲۰ - ۷۰ نام دارد ۲۰ درصد نیروی کار را عالی، ۷۰ درصد را مناسب و ۱۰ درصد را غیرمولد ارزیابی می‌کند. این ده درصد باید اخراج شوند و در عوض ۲۰ درصد عالی تشویق و ارتقا یابند یا سود سهام دریافت کنند. منتقدین این نظام یکی از دلایل ورشکستگی و فساد در شرکت انرون را وجود این نظام ارزیابی اعلام کرده‌اند.