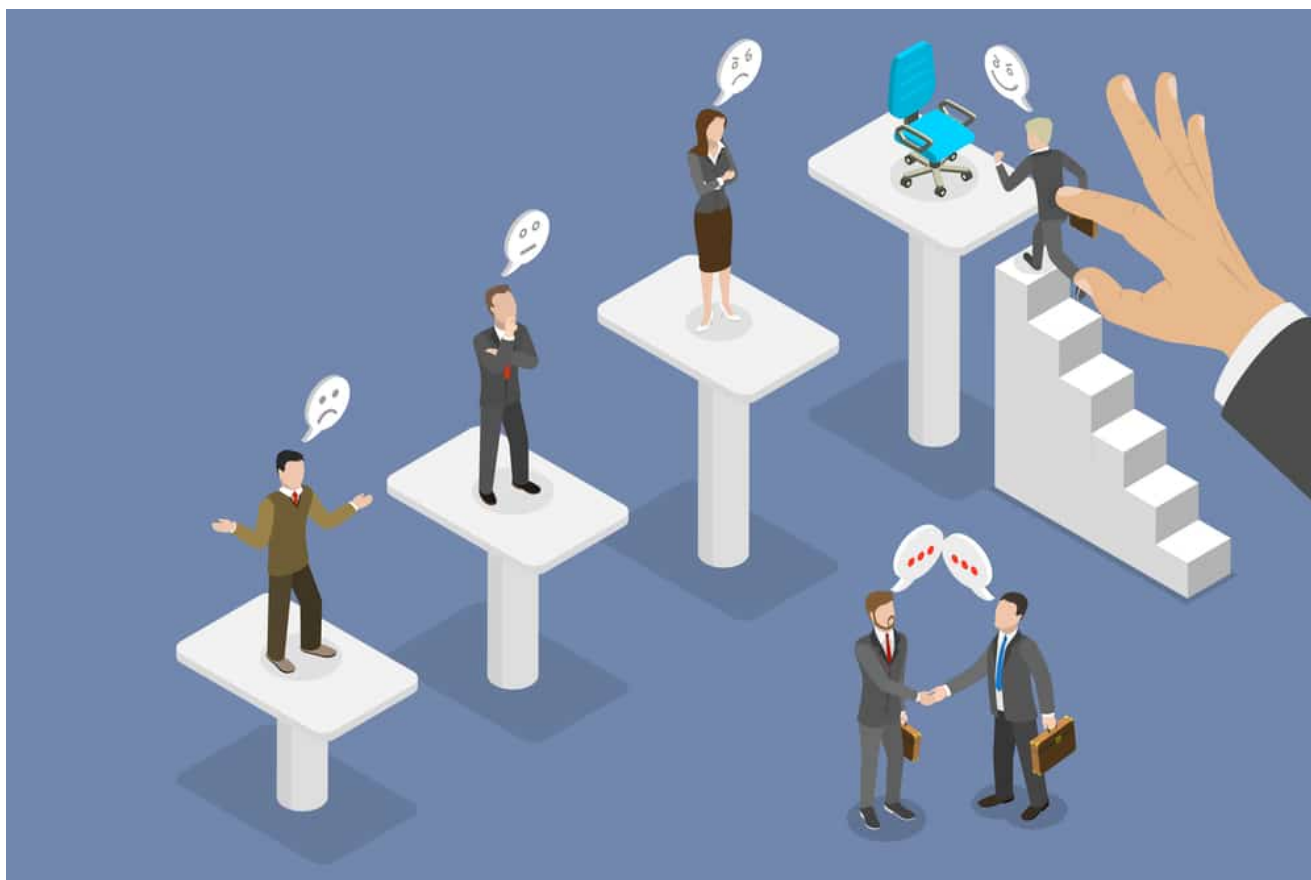


На работу через таниш-билиш: за и против

K uz.kursiv.media/2024-09-24/nanimat-sotrudnikov-cherez-tanish-bilish-plyusy-i-mignusy/



Чтобы устроиться на хорошую работу и сделать успешную карьеру, нужны связи. Это утверждение в Узбекистане и других странах Центральной Азии многими воспринимается как аксиома.

Kursiv Uzbekistan разбирается, как влияет таниш-билиш при трудоустройстве на эффективность бизнеса, куда обычно берут по знакомству и есть ли альтернатива.

С одной стороны...

Лабораторный эксперимент, проведенный Амритой Диллон и ее коллегами из Университета Уорвика показал, что сотрудники, нанятые по рекомендациям от «своих», прикладывают на рабочем месте больше усилий, чем те, кого схантили вслепую.

При найме по знакомству также значительно ниже риск нарваться на не порядочного сотрудника, который будет сливать информацию конкурентам, врать или приворовывать.

Нанимая друзей и знакомых, вы уже знаете их сильные и слабые стороны. Это экономит время, которая ваша компания потратила бы на адаптацию и проверку их квалификации. Однако здесь важно получить взгляд со стороны. К сожалению или к счастью, мы не всегда объективно оцениваем тех, кто нам близок.

Но с другой стороны...

Пакистанские исследователи **Шзада Азам Хан Алви** и **Зобия Заман**, изучавшие этот вопрос у себя дома, пришли к выводу, что таниш-билиш в трудоустройстве подрывает мотивацию сотрудников, снижает качество работы и ухудшает рабочий климат в коллективах, что сказывается и на финансовых результатах.

Иногда наем по знакомству выходит боком самим сотрудникам. Некоторые начальники относятся к своим протеже еще строже, чем к обычным работникам, чтобы избежать обвинений в фаворитизме.

Исследование, опубликованное в журнале *Journal of Experimental Social Psychology*, показало, что менеджеры будут с большей вероятностью вознаграждать и продвигать по карьерной лестнице сотрудников, с которыми они не дружат, даже если те меньше заслуживают награды.

Кроме того, как выяснили **Арун Чандрасекхар**, **Мелани Мортен** и **Алессандра Петер**, рекрутинг сотрудников из дружеских и родственных сетей может тормозить рост компании. Владельцы небольших фирм слишком полагаются на ограниченные ресурсы своего ближнего круга и не используют возможности «внешнего» рынка труда.

По мнению **Джессики Метот** из Университета Рутгерта, основная проблема таких отношений в том, что в них сталкиваются две системы конкурирующих обязательств. Дружба основана на солидарности и сплоченности, а работа требует от нас быть полезными и эффективными. Можно оставлять дружбу за пределами офиса, но это требует от обеих сторон большой эмоциональной работы.

Гриффиндор против Слизерина

Основатель Facebook **Марк Цукерберг** заявил, что при найме новых сотрудников он предпочитает людей, чьи «ценности совпадают с тем, что для нас важно». Он сравнил это с «выбором друга или партнера на всю жизнь».

Действительно, в компаниях с ярко выраженной визионерской и инновационной компонентой часто ищут не набор навыков и умений, а единомышленника, способного быть «на одной волне».

И тут мы приходим к логичному выводу. Близких по духу людей мы с большей вероятностью найдем среди друзей, то есть тех, с кем сама жизнь нам устроила спонтанный «мэтч».

Шехерияр Банури, Кэтрин Экель и Рик Уилсон из Университета Восточной Англии провели лабораторный эксперимент, в котором участвовали студенты Университета Райса в Техасе. После поступления их распределяют по колледжам. Студенты одного колледжа все годы обучения живут в одном общежитии, питаются в одной столовой, соревнуются с другими колледжами в спорте. Это способствует формированию сильной идентичности и общих ценностей.



В эксперименте студентам предложили сыграть в игру, симулирующую отношения «менеджер — сотрудник». На первом этапе менеджер получает небольшую сумму денег — \$10. Его просят решить, сколько долларов он хочет заплатить сотруднику. Эта сумма умножается на коэффициент и передается работнику. Тот теперь сам должен принять решение, сколько передать менеджеру.

Менеджерам нужно было выбрать, хотят ли они инвестировать в сотрудника из своего или соседнего колледжа. Участникам эксперимента также сообщили, какой у кандидатов «уровень способностей». Чем ниже уровень — тем меньше коэффициент.

Выяснилось, что менеджеры больше доверяют сотрудникам с общими ценностями. И не зря. Выбирая «своего» из кандидатов с равными способностями, они зарабатывали на 10% больше, чем с «чужаками». Отдавая предпочтение более слабому сотруднику из «своих», они увеличивали возврат инвестиций на 7%.

Вывод — найм друзей оказывается более выигрышной стратегией, даже если они менее способные. Правда, с оговоркой, что разрыв между уровнями не слишком большой.

Культура имеет значение

Трудоустройство по личным связям встречается во всех странах, разница в том, как относится к нему общественное мнение. Например, в Китае, принцип «гуаньси» — оказание услуг на основе личных связей — рассматривается как одобряемое поведение. В США такие практики часто воспринимаются как nepotism и вызывают негативную реакцию.

Узбекистан и другие страны региона, по мнению наших экспертов, тяготеют к восточному полюсу.

«В странах Центральной Азии это происходит чаще, потому что главная ценность — это родственные связи. Мы живем большими семьями, с тетями, дядям, двоюродными братьями и сестрами. Это обязывает нас нести ответственность за судьбы и карьерные пути наших близких. Nepotism у нас в крови», — считает руководитель HR Universe **Гульхумор Карабаева**.

Есть и альтернативное объяснение. Распространенность таниш-билиш в развивающихся странах — результат слабости институтов права, собственности, образования, профессиональной репутации.

Там, где законы пишутся, но не исполняются, дипломы и сертификаты покупаются за деньги, а проворовавшиеся управленцы через месяц после увольнения возвращаются на хлебные должности, остается полагаться только на личные связи.

Межличностное доверие, которое возникает в таких связях, снижает моральные риски предпринимателя в отношениях с коллегами, контрагентами и органами власти.

Один из собеседников, бизнесмен средней руки, рассказал на условиях анонимности, что взял к себе в юридический отдел сына высокопоставленного налогового, своего одноклассника. По его словам, теперь у него есть «железная» гарантия, что у налоговой не возникнет к нему лишних вопросов. Ведь успех фирмы стал для одноклассника «семейным делом».

Справедливо и обратное утверждение. Всеобщее недоверие к институтам еще больше усиливает nepoтизм и коррупцию. Так замыкается круг.

Эффект масштаба

Вероятность найма близкого человека или родственника зависит от размера бизнеса, говорит директор по рекрутменту ANCOR **Оксана Ткаченко**.

«В небольших компаниях, где собственник удовлетворен текущим состоянием дел и не планирует изменений, принцип «таниш-билиш» может сохраняться. В таких случаях легче нанимать знакомых или родственников, поскольку владельцы и управляющие малых и средних бизнесов предпочитают видеть в компании людей, которых хорошо знают. Это помогает снизить риски, связанные с действиями новых сотрудников», — заключает Ткаченко.

Если брать абсолютные показатели, то чем больше бизнес, тем больше родственников, считает Гульхумор Карабаева.

«В крупной компании содержание не очень эффективного, но «нужного» сотрудника происходит безболезненно для фонда оплаты труда. Знакома с компанией, в которой 30% персонала являются кровными родственниками, 20% не кровные родственники, 15% соседи, одноклассники, друзья из махалли», — делится наблюдениями эксперт.

Братья-сестры

«По моему опыту, «своим» доверяют направление финансов, производства, административной и хозяйственной части, ну и, конечно, частенько в HR-направление и в кадры ставят супругу или сестру владельца бизнеса. Когда вопрос касается коммерции, продаж, сложных технических работ, то стараются обращаться к опытным профессионалам. Консультанты, бизнес-аналитики, узконаправленные специалисты обычно привлекаются извне», — говорит Карабаева.

У опрошенных Kursiv Uzbekistan собственников малого и среднего бизнеса с большим отрывом лидируют сотрудники юридических отделов и бухгалтеры.

Логично предположить, что потребность в сверхлояльных хранителях тайн будет выше в секторах экономики со значительным теневым оборотом: строительстве, промышленности и услугах.

«В ста процентах из ста если скинули резюме родственника, то его надо брать. Бывали случаи, когда я пыталась оспорить, но ни к чему хорошему это не приводило. Сейчас я научилась подбирать такие позиции, где нет большой ответственности и можно доращивать родственника до хороших результатов», — рассказывает руководитель HR Universe.

Но бывает и так, что родственник боится подвести брата или дядю, старается и показывает отличный результат, уточняет она.

Все течет, все меняется. Или не меняется?..

По мнению Оксаны Ткаченко, открытие Узбекистана для глобального бизнеса постепенно меняет правила игры на рынке труда.

«Международные компании, работающие в Узбекистане, все чаще переходят к более объективным и структурированным методам подбора кадров, включая внедрение реферальных программ, где даже рекомендации друзей проходят строгий отбор и оценку», — отмечает директор по рекрутменту ANCOR.

С ростом профессионализма и требований к специалистам влияние принципа «таниш-билиш» уменьшается, особенно при найме на высококвалифицированные позиции, добавляет эксперт.

По ее словам, внедрение объективных принципов отбора сотрудников тормозит то, что система HR в стране только начинает формироваться.

«При правильно организованной системе подбора, адаптации и удержания персонала таниш-билиш постепенно уйдет в прошлое. Эта функция станет стандартной практикой, выполняемой профессионалами в области HR. Это освободит собственников и топ-менеджеров от необходимости заниматься подбором персонала самостоятельно», — убеждена Ткаченко.

Гульхумор Карабаева, напротив, считает, что хоронить таниш-билиш пока рано.

«Государственные учреждения стараются бороться с этим, исполняя пункт закона о «недопущении кумовства и других злоупотреблений при обеспечении занятости населения». Обходя эти правила, руководители трудоустраивают своих в другие отделы и ведомства. В коммерческих организациях, учитывая дефицит кадров на рынке, эта тенденция даже возросла. Закрывают позиции, привлекая подходящего родственника», — резюмирует Карабаева.