

СВОЯКАМ ЗДЕСЬ НЕ МЕСТО

В РОССИЙСКОМ ОБЩЕСТВЕ ПОКА НЕТ ЕДИНОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ, ИДЕТ РАБОТА БЛИЗКИХ РОДСТВЕННИКОВ В ОДНОЙ ФИРМЕ ЕЙ НА ПОЛЬЗУ ИЛИ ВО ВРЕД. ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС МОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ. В РОССИИ ТАКИЕ ИСТОРИИ ЗАЧАСТУЮ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В КУМОВСТВО. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ

Есть несколько подходов к работе родственников в одной компании: от категорического запрета, обусловленного возможными рисками, что личные отношения станут помехой для результата работы, до привилегий родственникам и близким друзьям — в этом случае предполагается, что новый сотрудник может подвести не только себя, но и того, кто его привел, и это добавляет ему ответственности в отношении к работе.

ЗАПУТАННЫЕ ОТНОШЕНИЯ По словам экспертов, родственные связи присутствуют в большинстве компаний, где руководителем является основатель бизнеса. Логика таких решений проста. Во-первых, владелец хочет обезопасить себя: нанимая своих людей, он понимает, что такие сотрудники будут работать у него долго. Во-вторых, искать настоящих профессионалов может быть сложно и дорого, со своими людьми проще договориться.

«В итоге, конечно, это приводит к другим последствиям, и родственники начинают тормозить развитие бизнеса. Часто проблемы возникают, когда компания растет быстрее, чем уровень компетенций сотрудников. Их не так легко уволить, когда надо. Семейные отношения могут дать трещину, и это приводит в замешательство сотрудников, никак не связанных родственными отношениями. Чью сторону принять? Прогрыш одной из сторон конфликта приводит к тому, что „вычищают“ всех, кто был в ее команде», — говорит директор Академии рекрутинга Ильгиз Валинуров.

Он поделился историей про одного из клиентов — иностранную компанию, которая приобрела в России своего бывшего дистрибутора, семейный бизнес. «В первые годы они ставили экзоты на уровень вице-президента в российский офис, но тех потихонечку выживали. Сейчас де-юре компания иностранная, а фактически осталась семейной. И несмотря на внутренние конфликты, в компании трудятся и бывшая жена собственника, и новая. Такая же ситуация в другой фирме. Интересно, что в обеих „бывшие“ жены занимают позицию финансового директора», — смеется господин Валинуров.

НА ДЕЛОВОМ ФОНЕ Компании семейного типа нередко подвергаются критике. Основная причина в том, что в них на первое место чаще ставятся не цели бизнеса, а отношения между собственниками. Нельзя ругать за срыв плана продаж брата жены, сложно делать замечания юриконсульту-дядюшке, тем более не стоит вступать в прения с финансовым директором — тещей.

«Поскольку люди связаны не только деловыми отношениями, но и родственными, личными, они понимают, что нигде друг от друга не денутся. Можно уволиться из компании, но нельзя уволиться из семьи. Поскольку семья, клан — это малый круг,



ТРЕНИЯ МЕЖДУ РОДСТВЕННИКАМИ В БИЗНЕСЕ НЕ ВСЕГДА СКАЗЫВАЮТСЯ НА НЕМ ОТРИЦАТЕЛЬНО. ТАКОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЫВЕЛО КОМПАНИИ АДОЛЬФА И РУДОЛЬФА ДАССЛЕРОВ В ТОП ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СПОРТИВНОЙ ОБУВИ

постоянная среда обитания, источник стабильности и безопасности, вопросы межличностных отношений часто бывают определяющими при принятии бизнес-решений», — поясняет генеральный директор центра развития бизнеса и карьеры «Перспектива» Наталья Сторожева.

Она считает, что компании с родственными связями часто страдают низким уровнем управленческих компетенций. Как правило, все руководящие посты распределяются в соответствии с возрастом и статусом в клане, а это далеко не всегда совпадает с уровнем образованности, профессиональными знаниями и управленческим опытом.

«Например, должность директора по строительству может занимать человек с базовым гуманитарным образованием, потому что он дядя жены. Его основная функция „следить, чтобы не воровали“. Он может быть кристально честным и очень ответственным, но отсутствие профессиональных компетенций в строительстве приводит к ошибкам, которые обходятся компании весьма дорого, а воровства все равно не удается избежать», — описывает стандартную ситуацию госпожа Сторожева.

Часто компании семейного типа страдают слишком сложным и непрозрачным финансовым учетом. С одной стороны, это объясняется стремлением учесть каждую копейку, с другой — желанием ключевых игроков создать ощущение «мутной воды», в которой, как известно, очень удобно ловить рыбу.

«В таких компаниях, при всей их приверженности клану и семейным ценно-

стям, часто присутствует напряженное, но скрываемое недоверие друг к другу. Все следят, как бы один брат не украл у другого, а одна невестка не получила полномочий больше другой. Встречаются даже примеры, когда собственники-родственники втайне друг от друга используют разнообразные схемы вывода денег из компании», — делится госпожа Сторожева.

Еще одна традиционная болезнь таких фирм — инертность, то есть затягивание и усложнение рабочих вопросов, бюрократизация и сложный алгоритм взаимодействия между ключевыми фигурами компании. Как правило, решения принимаются в процессе долгих обсуждений, часто откладываются или даже отзываются, так как на них влияют не только бизнес-факторы, но и иерархия семейных отношений: два брата-инженера, руководящие производственной компанией, могут провести не один день в спорах и дискуссиях о запуске нового проекта.

Зачастую, даже вполне понимая всю опасность семейственности, собственники компаний оказываются окруженными бесконечными племянниками, тетьми, зятьями и братьями «всех колен». «На это есть много причин, но основных две: страх и чувство вины. Недоверие к окружающим, боязнь оказаться обманутым подталкивают руководителя расставлять своих людей на все ключевые посты. Особенно когда бизнес ведется не совсем честно и прозрачно. В этом случае он понимает, что профессиональные компетенции назначенцев могут быть очень средненькими, но идет на это вполне сознательно, предпочитая профессионализму доверие,

лояльность и подотчетность», — объясняет директор «Перспективы».

ДИНАСТИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ Впрочем, семейная компания — еще не значит неэффективная. Большинство европейских фирм относятся к малому бизнесу и остаются семейными. Этот формат распространен в сфере услуг: небольшие отели, рестораны, кафе, магазины, прачечные, парикмахерские, мастерские, сервисные станции. Но в Европе они организованы и работают совсем иначе. «Получив бизнес в наследство от родителей, семья объединяется вокруг него, работает на его развитие и процветание, понимая, что в будущем передаст его своим детям. Это служит мощным мотиватором, сплачивает, укрепляет, объединяет семью», — уверена госпожа Сторожева.

В России ситуация иная. «Исторически наши люди приучены, что может произойти что угодно: революция, дефолт, кризис, и все нажитое и заработанное можно потерять в один момент. Поэтому наши люди живут „здесь и сейчас“, пытаются выжать по максимуму из любой подвешенной ситуации. Эти глубинные психологические установки проецируются на отношение к бизнесу: мало кто вкладывается в бизнес ради будущего успеха и процветания, скорее наоборот, используют текущую ситуацию успеха в бизнесе для получения максимального блага в настоящий момент. В такой недолгой отечественной истории бизнеса в семейных компаниях основными вопросами являются личная власть и принцип раздела денег. Тогда как в западных семейных компаний основные вопросы — это повышение конкурентоспособности и стабильности бизнеса», — констатирует эксперт.

Доцент кафедры гражданского и предпринимательского права Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России) Андрей Некрасов отмечает: «Семейственность — это не всегда кумовство. Некоторые профессии без естественной династичности просто не существовали бы: преемственность принята в творческих специальностях, в медицине, у юристов, военных».

Но в крупных мировых корпорациях Западной Европы, США, Японии, добавляет он, законом или локальными нормативными актами компаний родственникам, как правило, запрещено трудиться вместе (в особенности в прямом подчинении). Считается, что отношения при их совместном труде могут быть слишком субъективными, что может повлечь принятие невыгодных и даже убыточных решений.

Запреты вполне понятны, говорит управляющий партнер PR-агентства «Идеи & решения» Сергей Пархоменко: снижается вероятность появления внутренних паразитических бизнесов, сокрытия информации в интересах «свата-брата», и собственнику проще объ-