

## ВСЕ ДЕЛО В КУЛЬТУРЕ

### Хотя корпоративная культура Zappos сегодня

сильна как никогда, а ценности четко определены, путь к их формированию был тернист. Однако он дает надежду всем, кто еще не обрел свое лицо или чувствует, что между корпоративными лозунгами и истинной культурой их бизнеса существует разрыв.

У большинства компаний уже есть принятый набор ценностей, но часто он лишен какой бы то ни было индивидуальности. Иногда сотрудники не способны не то что воплотить, но даже назвать свои ценности и не имеют представления, откуда те взялись, — как будто они оторваны от жизни или даже не соответствуют реальным условиям работы. А если корпоративные ценности все же отражают суть бизнеса, клиенты не всегда могут распознать их в действиях сотрудников и на этом основании выделить компанию среди конкурентов. Наконец, многие руководители сами

не знают, что отличает их от конкурентов и что определяет лицо компании. Они просто «делают бизнес», не полагаясь на внутренние принципы.

Первый принцип Zappos предполагает, что вы в полной мере понимаете свой бизнес и можете, например, определить, впишется ли новый сотрудник в коллектив и насколько таблички в офисном здании соответствуют сути вашего бренда. Мы рассмотрим, как компании удалось познать себя и выявить характеристики корпоративной культуры, необходимые для успеха. В результате в вашем распоряжении окажется удобный шаблон, который позволит найти, разить и обобщить ваши корпоративные ценности, сделав их значимыми и уникальными. Также вы увидите, как в Zappos используют ключевые ценности для отбора сотрудников, вписывающихся в ее оригинальную культуру. Это поможет вам создать систему фильтров, сквозь которые пройдут только те, кто идеально вам «подойдет».

## ОДНИ ЦЕННОСТИ ИЗВЕСТНЫ С САМОГО НАЧАЛА, ДРУГИЕ ОТКРЫВАЮТСЯ В ПУТИ

Хотя руководители Zappos никогда не упускали из виду важность позитивной корпоративной культуры (поскольку ранее работали в не столь благоприятной среде), они не назвали свои ключевые ценности в момент запуска — как бывает со многими стартапами. Однако эти ценности *подразумевались* в действиях лидеров компании. Например, они с самого начала стремились создать приятную рабочую обстановку и сформировать у сотрудников чувство общности. Они понимали, что те, кому интересно, не уйдут из компании и что командный и семейный дух необходимы для выживания. По мнению руководителей, чтобы у компании



с ограниченными человеческими и финансовыми ресурсами повысились шансы на успех, члены небольшой команды должны зависеть друг от друга и проводить вместе как можно больше времени. Если бы работа не приносила удовольствия, а сотрудники были бы разобщены, нелегкая задача запуска стартапа оказалась бы невыполнимой.

Концепция «удовольствия от работы» и создания «семейной атмосферы» с самого начала была естественной для Zappos, зато нынешний базовый принцип — «вызывать “bay!”-чувство обслуживанием» — почти не обсуждался при запуске компании. Изначально в Zappos просто хотели создать удобный в пользовании сайт с широким ассортиментом, который привлечет людей, покупающих обувь по каталогам (этот рынок оценивался в 2 млрд долларов). Точнее, компания должна была стать «главным местом для покупки обуви в интернете».

Махина Zappos начала набирать обороты, ассортимент стал расширяться, и руководители пришли к выводу, что одного только большого выбора недостаточно для устойчивого успеха. Было решено расширить стратегию и уделить должное внимание качеству обслуживания. Бывший исполнительный и финансовый директор компании Альфред Лин рассказывает: «На момент запуска мы не осознавали, насколько важно качество обслуживания для успеха Zappos. Поэтому сначала мы позволили поставщикам отправлять обувь нашим покупателям напрямую. Уже на ранних этапах, общаясь с клиентами и теми, кто мог ими стать, мы четко поняли: всем, кто покупает товары в интернете, нужна уверенность в том, что после оплаты кредитной картой заказ придет в обещанный срок». Проще говоря, клиентам были важны не только широкий ассортимент или простота покупки, но и надежность.

Как только лидеры Zappos поняли, что идеальный сервис — залог успешного будущего, молодая компания стала придавать обслуживанию такое же значение, как ее клиенты, но пока лишь на практике, не заявляя об этом прямо. Отказ от поставок товара производителями продемонстрировал, что обслуживание стало приоритетом. Когда Тони Шей сказал: «Мы хотим стать лучшими в обслуживании клиентов», он формально обозначил эту ценность и дал повод думать, что руководители компании будут действовать в соответствии с ней. Чтобы слова не расходились с делом, необходимо было принимать конкретные решения. Все последующие действия, которые часто требовали наращивания капитала или преодоления трудностей, полностью соответствовали заявлению Тони. Так, компания арендовала склады в Кентукки, чтобы организовать Центр обработки заказов, и ввела новые технологии, благодаря которым поставщики могут видеть, как их товар продается через сайт Zappos, а еще перевела штаб-квартиру и колл-центр из Сан-Франциско в Лас-Вегас. Последнее решение, например, было принято, потому что руководители поняли: в Лас-Вегасе есть масса людей, занятых в сфере услуг и привыкших к работе в круглосуточном режиме. Такой кадровый резерв был просто необходим для растущего колл-центра.

Хотя ценности компании еще не были формально закреплены, ее культура все больше ориентировалась на обслуживание. Говорят, если вы хотите понять, что ценит человек, надо посмотреть, куда он ходит и где тратит деньги. Клиенты голосуют за свои ценности кошельком. А руководители демонстрируют свои ценности решениями по поводу приоритетов и ресурсов. Например, если в компании говорят о корпоративной социальной ответственности, а работают исключительно на прибыль и краткосрочные результаты, становится ясно, что настоящая, хотя и не названная,



цель (получить деньги) доминирует над формальной целью работы на благо общества. В Zappos же ценности проявлялись и в первых заявлениях руководителей, и в их конкретных делах.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Есть ли у вас явно выраженные корпоративные ценности? Если да, то соответствуют ли они и базовым принципам вашей компании, и меняющимся требованиям рынка? Или они статичны и неизменны?
2. Каковы ценности ваших клиентов? И как ваши корпоративные ценности отражают их желания и потребности?
3. Ценности могут быть как явно выражеными (названными), так и негласными. Соответствуют ли ваши действия названным принципам? Если нет, то что ваши деловые решения говорят о реальных ценностях?
4. Вы готовы пересмотреть заявленные ценности, чтобы они соответствовали вашим действиям, или же действия, чтобы они соответствовали вашим ценностям? Каким образом?

### ВАЖНОСТЬ ПИСЬМЕННОГО ИЗЛОЖЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Отдельные аспекты ценностей Zappos озвучивались уже на ранних этапах, но не оформлялись в письменный документ. Как и многие предприниматели, первые руководители компании были деятельными людьми. Они видели возможность и хватались за нее. Они хотели быть легкими на подъем и готовыми к переменам, а не загромождать себе путь правилами и схемами, принятыми

в неповоротливых корпорациях. В сущности, лидеры Zappos сопротивлялись самой идеи зафиксировать список ценностей на бумаге, поскольку считали этот процесс «забавой для корпораций». Однако в итоге поразительно бурное развитие компании заставило их выразить уникальную корпоративную культуру в словах.

Когда Zappos еще находилась в фазе стартапа, у членов маленькой группы «заппониан» было много общего: например, готовность постоянно меняться, четкая рабочая этика и способность формировать тесные связи благодаря веселым занятиям, скрашивающим долгие часы тяжелой работы. В те дни, когда компания нуждалась в определенных специалистах, сотрудники обращались за помощью к друзьям или друзьям друзей, чтобы удовлетворить потребности растущего бизнеса. Благодаря неформальному процессу отбора новые сотрудники были очень похожи на тех, кто уже работал в компании. Сокращения и невысокие зарплаты в кризисные времена позволили отсеять тех, кто не был предан концепции Zappos. Остались ее фанаты!

В истории Zappos был довольно долгий период, когда Тони и Фред участвовали в отборе каждого кандидата, чтобы убедиться в его соответствии уникальной корпоративной культуре. По мере роста компании руководители стали все чаще поручать поиск и отбор нужных людей кадровым агентствам. Однако быстро пришло тревожное понимание: этот метод угрожает культуре и будущему бренда.

Рэйчел Браун, менеджер Информационного канала, замечает: «Когда мы нанимали кандидатов от кадровых агентств, они часто оказывались “неподходящими”, не говоря уже об идеальном соответствии Zappos. Мы проводили вводное занятие для 30 новичков и сразу же понимали, что мало кто из них добьется у нас успеха. Им вряд ли подошла бы наша обстановка, и меня беспокоило,



как они могут повлиять на мою любимую корпоративную культуру. Мне не нравилось, что агентства нанимали людей, которые нас не понимали». Лорен Беккер, один из руководителей того же подразделения, добавляет: «Когда мы начали обучение, у нас уже существовала сильная корпоративная культура, но ценности не были сформулированы. К счастью, Тони проявил инициативу, разослав нам электронное письмо с вопросами: «Как вы думаете, кто действительно успешен в нашей компании и что он для этого делает? Каковы качества этих людей?» Тони собрал все списки и попросил нас оценить сводный перечень из 37 определений. В сущности, он провел в компании опрос о том, что мы понимаем под корпоративной культурой и какой хотим ее видеть». Тони начал переводить в словесную форму культуру, которая уже окрепла, но еще не была описана. Он надеялся, что слова помогут охарактеризовать суть Zappos и подходящие люди найдут дорогу в компанию и получат работу.

Где еще, кроме Zappos, CEO начинает составлять список ценностей с электронного письма всем сотрудникам? Это не подействует. Это абсурд! Правда?

Неправда! Вместо того чтобы по традиции собрать руководителей компании в уединенном месте и составить вместе с ними список ценностей, состоящий из общих фраз вместо описания культуры и руководств к действию, Тони Шей обратился к семье Zappos напрямую. Он хотел узнать мнение всех членов коллектива в соответствии с духом сотрудничества, о котором мы говорили в главе 1. Его вопрос коснулся ключевых принципов, направлявших Zappos с начала ее пути. Обратившись к сотрудникам и внимательно выслушав их ответы, Тони получил большой и необычный список характеристик, который не ограничивался представлениями нескольких руководителей высшего звена.

Какой странный и в то же время свежий подход к определению культуры: выслушать всех, кто живет в ней и формирует ее каждый день. Собрав мнения всех сотрудников, Тони сразу получил исчерпывающий материал и основу для подготовки окончательного набора ценностей в письменном виде. В итоге ему и другим лидерам Zappos не пришлось разрабатывать план, как распространить и «продать» ценности в компании. Более того, как видно из приведенной ниже таблицы, метод Тони позволил найти ценности, совершенно непохожие на те, что озвучиваются на совещаниях руководителей.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ СПИСОК ТРАДИЦИОННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ДЕСЯТИ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ ZAPPOS	
Традиционные ценности	Ключевые ценности Zappos
Искренность	<b>1.</b> Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием
Уважение	<b>2.</b> Принимать и поощрять изменения
Ответственность	<b>3.</b> Создавать веселую и немного необычную атмосферу
Честность	<b>4.</b> Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить
Совершенство	<b>5.</b> Приветствовать рост и обучение
Профессионализм	<b>6.</b> Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией
Разнообразие	<b>7.</b> Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку
Эффективность	<b>8.</b> Делать больше меньшими средствами
Гибкость	<b>9.</b> Быть увлеченными и решительными
Иновации	<b>10.</b> Быть скромными



## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Каковы ваши личные ценности? Много ли вы размышляли о них в последнее время? Как бы описали ваши ценности те, кто хорошо вас знает? Насколько их ответы соответствовали бы вашему восприятию себя?
2. Готовы ли вы попросить всю компанию обсудить ваши текущие и желаемые ценности? Какая доля сотрудников сочтет, что их можно назвать подлинными, важными, уникальными и прочными?
3. Как бы вы описали ценности, которые сегодня определяют характер вашей компании?
4. Какие ценности вы стремитесь реализовать в вашем бизнесе? Что нужно для этого?

## ОПЫТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОСЯЗАЕМЫМ

С учетом задач, которые Zappos необходимо было решать в связи с ростом бизнеса и переездами, описание и сохранение корпоративной культуры стали (и по сей день остаются) одним из приоритетов компании. Включив в процесс всех сотрудников, руководители Zappos дали понять, что корпоративная культура — это и достояние, и ответственность каждого. Ключевые ценности стали фундаментальным отличием Zappos от любого конкурента в электронной торговле.

Мы можем позаимствовать у Zappos инструменты для прояснения наших личных и корпоративных ценностей. Чтобы понять, какие уникальные движущие силы действуют в той или иной

культуре, все ее представители должны ответить на вопросы: «Кто мы?», «Что нас объединяет?», «Что ценно для всех нас?». Руководителям же стоит выслушать общее мнение и учесть голос каждого в документе, который обеспечит основу для общего блага и устойчивости бизнеса. Если хорошо организовать этот процесс, как это сделала Zappos, выявленные ценности будут подлинными, значимыми, уникальными и прочными.

## ЭТО НЕ ДЛЯ МЕНЯ, А ДЛЯ СТАРТАПА ВРОДЕ ZAPPOS

Некоторые владельцы бизнеса понимают плюсы подхода Zappos, но, поскольку у них самих давно уже есть список ценностей, полагают, что его нельзя изменить. Порой они признают, что некоторые ценности уже устарели, не вполне соответствуют реальности или не находят живого отклика у сотрудников. Такие руководители относятся к ценностям как к детям: якобы их нельзя заменить новыми. Конечно, перемены только ради перемен — неверный подход к бизнесу, но отказ пересмотреть или изменить неуместные или бессмысленные ценности ничуть не лучше. Уточнение корпоративных ценностей — это важно, а отказ от него может привести к провалу.

Дэйв Бротиган, исполнительный директор Atlanta Refrigeration, понял, что его компании могут пойти на пользу новые идеи. Atlanta Refrigeration продает и обслуживает промышленные кондиционеры, системы отопления и вентиляции, а также холодильное и кухонное оборудование в Атланте. Дэйв стал участником первого группового тренинга Zappos Insights, войдя в число 10 кандидатов, которых отобрали из подавших заявку на сайте. Со временем из этой программы выросло новое



подразделение Zappos, которое занимается корпоративными тренингами и официально называется Zappos Insights (о нем можно подробно узнать из главы 9). Дэйв и другие участники приехали в штаб-квартиру компании в Неваде, где два дня активно изучали ее культуру и плотно общались с ее высшим руководством.

Прежде чем записаться на тренинг, Дэйв изучил материалы о Zappos и заинтересовался ее методами. Примерно за 9 лет до участия в Zappos Insights они с братом приняли управление компанией, которую создал их отец. Дэйв рассказывает: «Когда бизнесом управлял отец, у него было 8 сотрудников, а средний годовой доход за 30 лет работы составил около 800 тысяч долларов. Мы с братом расширили бизнес, число сотрудников выросло до 100, а годовой доход — до 15 млн долларов. Но у нас были проблемы с корпоративной культурой, и я не мог понять почему. Я знал, что Zappos работает в совсем другой отрасли и что наш коллектив состоит из довольно необщительных людей, которые занимаются технической работой на местах, но нам все же хотелось довести качество обслуживания до стандартов, какими славится Zappos».

Помимо множества практических приемов, Дэйв вынес из первого прямого контакта с Zappos одну важную мысль: чтобы поднять уровень сервиса на новую высоту, необходимо пересмотреть «привычки» или «ценности», сформировавшиеся в Atlanta Refrigeration много лет назад. Дэйв замечает: «Сотрудники Zappos, обслуживающие клиентов, чем-то напоминают наших техников. Такая работа часто привлекает людей с не очень высокой мотивацией, тех, кто “спешит завоевать мир”. Хуже того, людей часто берут в компанию, потому что у них есть технические навыки, а не потому что они будут хорошо обслуживать или их ценности помогут влиться в коллектив. В общем, нам стало понятно, что

надо провести серьезную работу и понять, кто мы такие и что мы ценим. Это понимание стало для нас крайне важной отправной точкой».

Неважно, на каком этапе развития находится ваш бизнес, — никогда не поздно перепроверить и пересмотреть корпоративную культуру. Если вы не достигли максимальной эффективности, то, возможно, пришло время подумать, какие люди должны работать в компании, чтобы она двигалась вперед. А если ваша культура эффективна, может, стоит выявить ее сущность и отбирать сотрудников на основе ценностей, которые определяют вашу уникальность. Чтобы использовать принцип идеального соответствия, обязательна дисциплина — готовность проявить твердость в отсеве кандидатов и привлекать только тех, кто поддерживает ваши ценности.

**З**наете ли вы, что древняя обувь исчезла почти без следа? Просто материал, из которого она делалась, быстро разрушался. Самые старые остатки обуви, найденные на сегодняшний день, насчитывают около 10 тысяч лет. Они были найдены на раскопках в... (барабанная дробь) ну, вы догадались — в Орегоне и Калифорнии. Значит ли это, что и сама обувь, как и Zappos, родилась в Калифорнии?

## ВХОДНОЙ БИЛЕТ — ЗНАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ

Если вы *хоть раз* сталкивались с Zappos, то, скорее всего, знаете о 10 ее ключевых ценностях. Заходя на сайт Zappos.com, вы



сразу видите одну из них на динамическом баннере стартовой страницы. Эти же ценности напечатаны на коробках с заказами. И всем, кто хочет получить работу в Zappos, стоит обратить на них внимание. Честно говоря, трудно этого не сделать, даже если вы только задумались о работе в компании. Например, на странице вакансий вас встречает обращение, которое в характерном для Zappos шутливом тоне призывает сначала посмотреть список ценностей, а потом думать о работе. А вот как выглядит типичное объявление о вакансии в Zappos:

Сегодня семья Zappos предлагает вам сделать карьеру в двух замечательных местах. Первое — «Город греха». О да, это Лас-Вегас. Второе — вотчина виски Jim Beam и Центра обработки заказов Zappos. Как вы поняли, это Шеффердсвилл. Пока мы не можем предложить надомную работу (извините!).

Пожалуйста, просмотрите 10 ключевых ценностей Zappos, прежде чем откликнуться на вакансию! В них — душа и сердце нашей культуры и основа нашей бизнес-модели. Если вы «веселый и немного необычный» человек и считаете, что 9 остальных ключевых ценностей тоже вам подходят, пожалуйста, просмотрите вакансии и найдите одну или две, которые лучше всего соответствуют вашим навыкам, опыту и интересам!

Почему стоит задуматься о работе у нас? В феврале 2011 года Zappos и дочерние компании заняли 6-е место среди 100 лучших работодателей по версии журнала Fortune.

И... сейчас мы ищем сотрудников как ненормальные. В нашу первоклассную, но странноватую команду требуются толковые люди, которые думают на шаг вперед и умеют решать проблемы.

Zappos не скромничает и прямо начинает с перечисления своих ценностей. На странице вакансий они не только упоминаются, но и наглядно демонстрируются в видеороликах, где показано, как выглядит работа в Zappos. Кроме того, там есть рассказы и даже песни «заппониан» о связи ценностей с «правилами Zappos». Чтобы добраться до списка вакансий и формальных требований к кандидатам, надо несколько раз щелкнуть мышкой.

Развивая тему «некоторой необычности» и «готовности к изменениям», Zappos предлагает кандидатам нарушить привычный порядок вещей: «Сопроводительное письмо — это так старомодно, вам не кажется? Покажите нам себя в сопроводительном **видео!** Вы сможете загрузить его на сайт, когда будете подавать резюме».

Чтобы увидеть сопроводительные видео кандидатов, зайдите на страницу [zappified.com/app](http://zappified.com/app) или используйте приведенный ниже QR-код.



В социальных сетях можно найти много рассказов соискателей, где они описывают, сколько энергии потратили на съемку этих дополнительных видео и как занимались этим большую часть недели. Интересно, какой сопроводительный материал лучше покажет работодателю ваши энтузиазм, решительность,



спонтанность, творческие способности, открытость новому и скромность — напечатанный рассказ или видеоролик в свободной форме?

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Много ли узнает о ваших ценностях кандидат, пока ищет объявления о вакансиях?
2. Просите ли вы кандидатов ознакомиться с ключевыми ценностями компании?
3. Участвуют ли ваши сотрудники в подготовке видеороликов или других творческих материалов, из которых можно понять, какую роль в вашей компании играют ценности?
4. Даете ли вы кандидатам возможность выбрать, в какой форме рассказать о себе, чтобы вы получили о них более полное представление еще до того, как узнаете об их квалификации?

### ВЫБИРАЙТЕ ТОЛЬКО ТЕХ, С КЕМ ВАМ БУДЕТ ПРИЯТНО ПРОВОДИТЬ ВРЕМЯ

Предположим, некая кандидатка, которая считает, что впишется в культуру Zappos, отправляет в компанию резюме и сопроводительное письмо в форме видеоролика. Предположим также, что ее технические навыки оптимальны (или не оптимальны) для имеющейся вакансии. Что дальше? Рассказывает директор по персоналу Ребекка Ратнер: «Дальше начинается самое интересное. Поскольку наш бренд ярок и популярен, мы получаем огромное количество резюме. Сначала мы задаем кандидатам необычные

вопросы, чтобы выявить, насколько они способны поддерживать наши ценности. Люди, отобранные на первом этапе, проходят процесс интенсивного “знакомства”. Нам нужно найти тех, кто действительно нам подходит и, что не менее важно, кому подходим мы». (Информацию о конкретных вопросах, с помощью которых в Zappos проверяют на соответствие культуре, можно найти в пособии «Собеседование на соответствие ключевым ценностям семьи Zappos» (Zappos Family Core Values Interview Assessment Guide), которое участники Zappos Insights могут скачать с сайта программы.)

Ребекка ясно дает понять, что Zappos подходит не *каждому*. Многие из тех, кто приходит на экскурсию в корпоративную штаб-квартиру недалеко от Лас-Вегаса, понимают, что им не будет комфортно в этой энергичной и «игривой» среде. По словам Ребекки, «кое-кого Zappos сводит с ума. Им кажется, что они попали в общежитие для вечных студентов. Чтобы чувствовать себя комфортно, каждый сотрудник, будь то закупщик обуви или бухгалтер, должен уметь переключаться с работы на игру: сейчас вы сосредоточенно решаете рабочий вопрос, а в следующую минуту уже участвуете в турнире по настольному теннису». Она отмечает: «Сохранение корпоративной культуры — важнейшая задача для каждого нашего сотрудника. Мои обязанности состоят не в том, чтобы составлять правила и следить за их исполнением (как это было на моей предыдущей работе в индустрии компьютерных игр), а в том, чтобы защищать и распространять нашу культуру». Поэтому специалисты по подбору персонала проводят первый тест на соответствие культуре компании.

Брендис Паден, руководитель службы подбора персонала в Zappos, так описывает свою работу на страже культуры: «Все действительно начинается с первого контакта. Удивительно, как

много становится ясно из телефонного разговора или электронного письма. Мы знаем наши ценности и культуру, и чем дальше, тем понятнее, впишется ли этот человек. Будет ли он требовать слишком много? Надеется ли получать от компании блага, вместо того чтобы устанавливать со всеми добрые партнерские отношения?»

Позвольте предложить вам бонус: бесплатное участие в программе Zappos Insights на срок до 30 дней. В книге вы найдете много информации о ней, но стоит сказать, что команда Zappos Insights создала богатый, постоянно обновляемый ресурс практической информации, благодаря которой вы сможете построить, сохранить и развить динамичную культуру обслуживания. Чтобы получить бесплатный код доступа, пройдите на страницу [www.zappified.com/code](http://www.zappified.com/code) или воспользуйтесь приведенным ниже QR-кодом.



По мнению Брендис, специалисту по подбору персонала достаточно обычного телефонного разговора с многообещающим кандидатом, чтобы понять, пытается ли он просто найти работу, надеется избавиться от надоевшей или же искренне увлечен Zappos. Она объясняет: «Для Zappos очень важно, как кандидат

относится к свободному общению с коллегами за пределами офиса. Это просто критично для руководителей, потому что у нас начальники проводят со своими сотрудниками от 10 до 20% нерабочего времени. На удивление многие дают нам понять, что не общаются с подчиненными. В других компаниях это считается нормальным, но у нас так не получится, потому что мы очень ценим скромность и семейную обстановку. Возможно, вы замечательный человек, но в нашу команду не впишетесь».

Zappos понимает, что не всем потенциальным управленцам будет комфортно поддерживать дружеские отношения с подчиненными. Поэтому в компании подготовили вопросы, ответы на которые показывают, смогут ли кандидаты сжиться с уникальными аспектами культуры Zappos. Каждому руководителю будет полезно определить параметры, несоответствие которым не позволит работать в его корпоративной культуре, и использовать их для оценки кандидата. Стоит подумать, что отличает стиль вашей компании от стиля конкурентов. В чем разница между теми, кто процветает в вашей компании, и теми, кому в ней неуютно? Есть ли в ваших ценностях нечто новое и необычное, если сравнивать со средой, откуда обычно приходят ваши новые сотрудники?

Когда специалисты по подбору персонала определят, кто может вписаться в Zappos, начинается следующий этап отбора — на этот раз с участием менеджера по найму персонала. Задача этого сотрудника — убедиться, что у кандидата есть необходимые технические навыки. Например, потенциальный специалист по выплатам и компенсациям должен иметь опыт работы с системами расчета заработной платы и работы с персоналом, которые используются в Zappos. Кроме того, менеджер по найму персонала еще раз оценивает чрезвычайно важную способность принять



ценности Zappos. И вот что очень существенно: **для Zappos соответствие культуре важнее технических навыков.**

Иногда компании «влюбляются» в технические возможности кандидата и принимают на работу не совсем подходящую или даже опасную для себя личность. Поэтому менеджер по найму персонала должен учитывать, сможет ли кандидат работать в команде, с ее особыми чертами и особой динамикой.

Жанна Маркел, которая возглавляет в Zappos направление «Одежда для отдыха», активно участвует в найме сотрудников в свою команду. Она рассказывает: «Когда вакансия позволяет, я знакомлю кандидата с командой, даже если у него нет необходимого набора навыков. Я знаю, что у Zappos есть хорошо организованная программа технического обучения, и если человек разделяет наши ценности роста и развития, остальному можно научить. Для некоторых позиций я, конечно, буду искать квалифицированных кандидатов. Но в обоих случаях я исхожу из оценки специалиста по подбору персонала и смотрю на отношение к работе и энтузиазм. Этому научить невозможно, однако это необходимо, чтобы вписаться в культуру Zappos и перейти на следующий уровень». (Мы обсудим хорошо организованную программу технического обучения, о которой говорит Жанна, в главе 8.)

Но и после этого процесс не останавливается, подобно кро-лику Energizer: оценки, проведенной отделом персонала и руководителем, недостаточно, чтобы понять ценности и личность кандидата. Когда менеджер по найму персонала сокращает число претендентов, их знакомят с членами команды, которые смотрят, впишется ли новый человек в коллектив. Гален Харди, обладатель титула «Король одежды», говорит: «В моей группе около 20 человек, и было бы непрактично заставлять кандидата и команду проводить вместе целый рабочий день. Поэтому мы берем четверых

сотрудников, и они проводят интервью на соответствие культуре и команде. Но это не просто собеседование: сотрудники должны по-настоящему узнать кандидата ради всей команды».

Гален отмечает, что кандидаты часто летают в Лас-Вегас на собеседование, которое занимает целый рабочий день. В аэропорту их обычно забирают водители Zappos, которых потом спрашивают, не проявлялись ли в поведении кандидатов ценности, сходные с ценностями Zappos. Гален рассказывает: «Большинство кандидатов остаются на ночь, и у всей команды появляется отличная возможность пообщаться с ними за коктейлем после работы. Так и происходит общее знакомство. За разговором в баре о человеке можно узнать гораздо больше, чем во время собеседования в переговорной». После визита кандидатов команда Zappos обычно обсуждает итоги встречи и определяет, кто лучше всего вписывается в культуру компании.

Так какое отношение это имеет к вам и вашему бизнесу? Zappos предлагает бездну идей, которые можно использовать, чтобы найти ваши ключевые ценности или отобрать кандидатов, которые их поддержат. Но какие инструменты можно применять, чтобы с большей вероятностью выбрать подходящих сотрудников? Сможете ли вы составить вопросы, с помощью которых можно проверить претендентов на соответствие? (Например, в Zappos могут попросить оценить свою «странность» по шкале от 1 до 10. Потом следует более важный вопрос: «Почему вы поставили себе именно такую оценку?» Августа Скотт, тренер из Zappos, помнит, как ее попросили нарисовать свинку: «Я была шокирована, но в итоге нарисовала — и раскрасила ее во все цвета радуги. Этот рисунок до сих пор украшает мое рабочее место»). Может, совместные «посиделки» сотрудников и успешных кандидатов за бокалом вина — это слишком? Так или иначе, лучшие



руководители определяют, кто им нужен, отсеивают кандидатов и отбирают победителей, ставя культуру во главу угла.

Несмотря на тщательность отбора, Тони Шей полагает, что нанятые на работу неподходящие люди обошли Zappos более чем в 100 млн долларов. Он отмечает: «Здесь сыграл роль не только прием на работу неподходящих людей, но и их неверные решения и их собственный вклад в подбор неподходящих сотрудников». В целом Тони считает, что такие ошибки стали самыми большими лидерскими промахами в истории компании. Глава 3 поможет вам понять, почему он так считает. Также вы узнаете, почему предложение работы — это только начало очень интенсивного процесса, в ходе которого становится ясно, действительно ли новичок вписывается в культуру Zappos.

## Глава 2: идеи на вооружение

- Направление бизнеса со временем меняется. Редко получается четко определить его с самого начала.
- Многие корпоративные ценности проявляются уже в действиях первых руководителей. Другие же возникают как отклик на ценности клиентов.
- Ценности необходимо и *прямо* называть, и *косвенно* проявлять в деле.
- Названные ценности можно оформить в виде документа или донести до сотрудников.
- По мере взросления компании фиксация ценностей на бумаге становится необходимым условием гармонизации и роста.
- Создание ценностей не должно быть уделом «немногих избранных».
- Чем более активное участие примут сотрудники в формулировании ценностей, тем проще им будет этих ценностей придерживаться.
- Определите свои ключевые ценности или «освежите» уже имеющиеся.
- Оцените, насколько ваши ценности соответствуют принципам подлинности, важности, уникальности и прочности.
- Дайте кандидатам возможность узнать о ваших ценностях до того, как они увидят список вакансий.
- Сформулируйте для интервью вопросы, позволяющие понять основные ценности кандидата.
- Организуйте многократную проверку кандидатов на соответствие вашей корпоративной культуре.
- Оценивайте претендентов в формальной и неформальной обстановке.
- Пусть в отборе кандидатов примет участие как можно больше сотрудников.