

ГЛАВА 2

Работа за улыбки

Можно мечтать, проектировать самое замечательное место в мире и строить его, но чтобы воплотить мечту в действительность, нужны люди.

Уолт Дисней

Идеальный соискатель работы в Apple Store о компьютерах знает мало, зато много знает о людях. Прочтите предыдущее предложение еще раз — ведь в нем сказано все, что вам необходимо знать о найме исключительных людей, труд которых раз за разом будет превосходить ожидания покупателей. Один из HR-специалистов Apple рассказал мне, что предпочтет нанять на работу учителя, который не разбирается в компьютерах, а не специалиста по компьютерной технике, который не способен учиться. Прием на работу нужных людей позволяет менеджерам Apple руководить подчиненными, а не диктовать им свою волю и не двигать ими как пешками.

Компания Apple не берет на работу людей за их технические знания. Компания нанимает людей на работу за их личностные качества. Apple приветствует разнообразие окружающего нас мира. И нигде это разнообразие не отражается лучше, чем в любом из магазинов Apple. У вас в носу кольцо? Это не проблема — добро пожаловать в Apple. У вас причудливая стрижка или крашенные волосы? И это не проблема. В Apple вас с удовольствием примут на работу. Поверхность вашего тела покрыта на 90% татуировками? В Apple найдется для вас работа. Но не впадайте в заблуждение: получить работу в Apple Store куда как непросто. Бывший глава отдела розничных продаж компании Apple Рон Джонсон как-то сказал, что получить работу в Apple труднее, чем поступить в Стэнфордский уни-

верситет, в котором учился он сам. При этом в Apple нет дискриминации по гендерному принципу, расовому признаку, возрасту или внешности. *На работу в Apple принимают на основании отношения соискателей к людям, а не на основании способностей соискателей.*

Душа Apple Store

Если вы просто ищете работу, в Apple вас не возьмут. В Apple предпочитают брать на работу тех, кто ощущает в себе призвание к работе именно в Apple. Компания нанимает тех, кто желает играть роль в создании самой любимой технологии в мире. Компании нужны сотрудники, получающие удовольствие от того, что они помогают людям открывать инструменты, благодаря которым возможно менять стиль жизни, работы и творчества. На работу в Apple берут восторженных людей, стремящихся помогать другим в достижении того, о чем они мечтают. Такова философия, внедренная в культуру компании Стивом Джобсом. Энди Хертцфельд, входивший в состав первой команды Apple, а ныне работающий инженером в Google, однажды сказал, что Джобс научил его «прислушиваться к собственному сердцу» и принципу «только если делаешь то, что любишь делать, работа будет выполнена отлично». Хертцфельд прогуливался с Джобсом неподалеку от его дома в Пало-Альто, Калифорния. Это было примерно в то время, когда бурный рост интернет-компаний повсюду буквально штамповал миллионеров, а те, кто еще не разбогател, поговаривали о «стратегии выхода из бизнеса», то есть о быстрой и прибыльной продаже своих компаний. Джобс сказал: «Мелочность этого устремления — вот что печально. Им следовало бы стремиться к созданию чего-то такого, что переживет их самих»¹.

Компания Apple создает долговременную культуру обслуживания, потому что нанимает сотрудников на основании личностных качеств соискателей. Компания Apple не может научить человека быть личностью, этому не может научить ни одна компания. Процесс фильтрации соискателей начинается на сайте Apple, где вполне определенно сказано, что компания ищет людей, желающих изменить мир и оказывать положительное воздействие на жизнь других людей — например, научить других «делать первое видео с помощью iMovie или по-настоящему гулять по интернету с помощью iPhone. Или пользоваться встроенной камерой iSight для видеобесед с внуками. Помощь в достижении всего этого может быть тяжким делом. Возможно, вам удастся найти работу полегче в другом месте. Ведь вас не страшат трудности, не так ли?»²

В десятую годовщину Apple Store компания выпустила плакат для распространения среди персонала. Он был призван вдохновлять сотрудников и выражать дух компании в предельно сжатой форме. Но если прочитать

текст плаката внимательно, можно обнаружить, что он раскрывает многое из таящегося в бренде Apple волшебства и дает уроки любой компании, пытающейся создать подобный опыт для покупателя.

«В самом центре всех наших достижений — наши люди»³, — гласит плакат.

«Люди, понимающие, насколько важно искусство для технологии. Люди, которые в дни, когда компания выводит на рынок новые продукты, оживлены так же, как оживлены наши покупатели (а то и сильнее). Более 30 тысяч умных, преданных своему делу сотрудников, напряженно работающих над созданием долговременных отношений с миллионами людей, входящих в двери наших магазинов... И теперь мы понимаем, что наше дело — обучать наших сотрудников и учиться у них. Мы берем на работу людей разного происхождения, разного положения в обществе, разного образования (учителей, музыкантов, художников, инженеров), которые могут научить нас многому. Мы научились ценить магнетизм личности сотрудников так же, как их эффективность. Мы научились не только тому, как искать интеллект, но и как придавать такое же значение доброте, как находить людей, стремящихся к карьере, а не просто к работе. И мы поняли, что, когда нанимаем нужных людей, мы можем осуществлять лидерство, а не руководство. Мы можем дать каждому человеку участок сада, который он станет возделывать».



Сотрудники Apple Store сердечно приветствуют покупателей.

Источник: Getty Images

Онаилучшем обслуживании покупателей — в этой области Apple нет равных. Вежливый, эффективный, стремящийся помочь самым отсталым покупателям персонал.

Мика Дж.

Быть приятным лучше, чем быть умником

Соискатели, прошедшие через жесткий процесс собеседований, советуют улыбаться и *всегда быть дружелюбным*. Быть приятным всем: коллегам, другим соискателям, HR-специалистам. Но дружелюбие это следует варьировать.

Вы вряд ли удивитесь тому, что сотрудников ресторанов, отелей и других компаний, работающих в сфере обслуживания, нанимают на основании их отношения к гостям. Но вас, пожалуй, может удивить то, насколько большое значение работодатели придают личному обаянию своих сотрудников. В одном из исследований, проведенных Корнелльским университетом, установлено, что управляющие предприятиями при приеме на работу отдадут предпочтение «приятным» людям, нежели людям с более высокой оценкой по шкале «интеллектуальные способности»⁴. Если говорить об обслуживании покупателей, то быть приятным лучше, чем быть умником.

Согласно мнению, приводимому в Harvard Business Review, наилучший способ построения уникального предприятия — проводимый при приеме на работу отбор на основе отношения соискателей к клиентам; а навыкам можно обучить и в компании. В этом исследовании упомянуты две компании, построившие уникальные и исключительно эффективные культуры, взяв за основу тип нанимаемых на работу людей. В статье приведены слова Аркадия Кулманна, основателя и генерального директора компании ING Direct. Его считают создателем совершенно нового подхода к банковскому обслуживанию, исходящего из того, чтобы не брать на работу людей из банковского сектора. Кулманн отмечает, что для того, чтобы действительно *оживить* отрасль или компанию, сотрудников надо искать вовне. «Я скорее возьму на работу джазового музыканта, танцовщика или капитана армии Израиля. Банковскому делу их можно научить. Сотрудников банковской отрасли гораздо труднее отучить от скверных привычек»⁵. Звучит знакомо, не правда ли?

В гарвардском исследовании также указано, что авиакомпания Southwest Airlines процветала в течение 40 лет потому, что руководствовалась философией найма людей на основании их отношения к путешественникам и коллегам. Шерри Фелпс, занимающая одну из высших должностей в отделе кадров компании Southwest Airlines, говорит: «Первое, на что мы

обращаем внимание и чего ищем, — боевой дух. Очень многое в нашей истории рождено в боях — в боях за право стать авиакомпанией, в боях с крупными конкурентами, которые хотели нас раздавить. А теперь мы ведем сражение с дешевыми авиакомпаниями, пытающимися нам подражать. Наша компания рождена в боях, наши люди испытаны в них. Всякий новый сотрудник, которого мы берем на работу, должен обладать определенным боевым духом»⁶. Звучит знакомо?

Мне понятно, что имеет в виду Шерри, когда говорит о найме людей, подходящих ее компании по духу. Я часто летаю рейсами Southwest Airlines, особенно когда путешествую по Тихоокеанскому побережью. Когда я и трое моих коллег по Gallo Communications летели из Окленда в Феникс, один бортпроводник, читая вслух инструкции по безопасности, довел нас до истерического хохота. Другой бортпроводник Southwest Airlines вызвал сенсацию, разместив на YouTube инструкцию по безопасности, срифмованную в стиле рэп (некоторые критикуют такое поведение, но я считаю: определенное легкомыслие заставляет пассажиров обращать внимание на инструкции, чего не дает нудное, монотонное, автоматическое изложение требований правил безопасности). Southwest Airlines завоевала репутацию надежной и недорогой авиакомпании. Но именно ее сотрудники делают полеты более приятными. Southwest Airlines не может обучить людей тому, как стать личностями, и потому отбирает сотрудников по личностному принципу.

Большинство работающих в корпорациях HR-менеджеров и менеджеров по подбору персонала зациклены на знаниях, на том, что соискатели знают об отрасли или линии продуктов. В Apple совершенно спокойно берут на работу соискателей, у которых знания составляют 10% необходимого, но у которых есть 90% страсти. Я встречал некоторых сотрудников, у которых до того, как они попали в Apple, никогда не было компьютера Macintosh. *Компании Apple неважно, что вы знаете, но она хочет знать, как вы относитесь к другим людям и хотите ли о них заботиться.* В Apple понимают, что человек, обладающий огромными техническими знаниями, может произвести фурор в магазине, но растерять клиентов, если ему не хватает страсти, если он угрюм или не способен четко и ясно рассказывать покупателям о достоинствах товара. Apple хочет, чтобы ее покупатели уходили со словами: «Я только что получил удивительный опыт. Мне не терпится прийти, наконец, домой и запустить купленное устройство!»

Вскоре после того, как я ушел из журналистики, в которой подвизался в качестве телеведущего (но до того, как основал собственную компанию), я несколько лет работал вице-президентом, отвечавшим за содержание посланий, поддержание связей со СМИ и обучение презентациям в агент-

стве глобальных отношений с общественностью. В начале пребывания на этой должности в PR-фирме я был поражен вопросом, который мне задал мой босс в лифте: а не «пересаливаю» ли я в обслуживании клиентов, не предоставляю ли им чрезмерные услуги? Чрезмерные услуги? Такого понятия я никогда прежде не слышал. В моем лексиконе такого понятия не было. Я всегда полагал, что PR-фирмы занимаются развитием отношений. Очевидно, я ошибался. Мой босс слышал, что на одного из клиентов (крупную агрофирму) я потратил на несколько часов больше, чем это было предусмотрено контрактом. Я решил, что мы не до конца выполнили обязательства перед этим клиентом, и хотел быть уверенным в том, что тот полностью удовлетворен сотрудничеством с нашим агентством.

Через четыре быстро пролетевших года я ушел из той фирмы и открыл собственную фирму в области коммуникаций (но не в области отношений с общественностью). Клиент, о котором идет речь, перестал быть клиентом той PR-фирмы, поскольку я из нее ушел и с тех пор очень много времени уделял собственному бизнесу. Однажды, просматривая отчет о доходах нашей компании за год, я был приятно удивлен, обнаружив, что та самая агрофирма — а заодно и другие клиенты, которым она нас рекомендовала, — принесли 20% наших доходов. Два часа, когда-то потраченные «сверх» лимита, предусмотренного договором, окупились и принесли прибыль. Понимаете, в PR-фирме так и не смогли осознать того, что длительные деловые отношения основываются на работе преданных делу сотрудников, которые заботятся о клиентах и которым должна быть предоставлена свобода, необходимая для того, чтобы требования этих клиентов удовлетворять.

Менеджер Apple редко может подойти к сотруднику магазина, чтобы велеть ему прекратить беседу с покупателем (если только не складывается ситуация, требующая внимания сотрудника, но в этом случае менеджер все равно постарается удовлетворить потребности покупателя). Если сотрудник Apple тратит 20 минут на разговор с покупателем о футболе и 5 минут на рассказ о продукте, это совершенно нормально, даже при условии, что покупатель в тот день уйдет из магазина, так ничего и не купив. Apple нанимает доброжелательных сотрудников, которым действительно нравятся люди. Такие сотрудники страстно стремятся к построению и развитию отношений с людьми. Эта философия успешно работает в любой компании, в какой бы отрасли она ни действовала.

Всем посетителям Apple Store на Пирсе в Атлантик-Сити чудо как хорошо. Учтите это, жители Нью-Джерси.

Джулия Дж.

Управленческая философия людей из компании Walt Disney

Стив Джобс был крупнейшим акционером компании Walt Disney (ныне семейным трастом, в который внесены 138 млн акций этой компании, управляет жена Стива Лорин Пауэлл-Джобс). Стиву очень нравилось то, как Уолт Дисней создал наследие, которое должно было пережить своего основателя; и он изучал методы, с помощью которых компания Walt Disney поддерживала у своих зрителей возвышенный и гармоничный опыт. В свою очередь компания Walt Disney тоже соотносила опыт, получаемый ее зрителями, с опытом, который получают клиенты Apple. При непосредственном участии Стива Джобса компания Walt Disney радикальным образом модернизировала свои магазины. Два бренда улучшали друг друга. Если вы будете изучать то, что вам удастся узнать, ваш бренд тоже может стать лучше.

Поскольку в развлекательном комплексе Walt Disney World Resort близ Орlando, штат Флорида, работают 60 тысяч сотрудников, этот центр — крупнейший в США по количеству персонала. Сотрудники этого парка развлечений одухотворены культурой Диснея и распространяют настоящее волшебство на 30 миллионов человек, ежегодно посещающих диснеевские парки развлечений. Меня всегда поражало то, как диснеевские комплексы могут обеспечивать гостям последовательность, гармоничность впечатлений почти при любом взаимодействии с ними, несмотря на то что в ворота комплексов ежедневно входят тысячи посетителей. Я очень люблю водить дочерей в Диснейленд в Анахайме, штат Калифорния. Как специалист по коммуникациям, я воспринимаю развлекательные комплексы Диснея чуть иначе, чем их воспринимает обычный турист. Если большинство людей заглядываются на аттракционы, я смотрю вниз, на безупречную территорию. На Мейн-стрит диснеевского комплекса, как и на его остальных аллеях, почти нет мусора. Сотрудники излучают радушие; все они чувствуют ответственность за тот опыт, который получает каждый посетитель парка. Вот почему они сразу убирают мусор, едва завидев его. Рядом с моим офисом есть ресторан, автомобильная парковка которого вечно завалена окурками — их бросают выходящие на перекур работники ресторана. Не стоит и говорить о том, что я никогда не посещаю это заведение, ведь если его сотрудники не следят за состоянием территории, вряд ли они будут заботиться о блюдах или об обслуживании клиентов.

Сотрудники диснеевских развлекательных комплексов последовательно обеспечивают клиентам положительные впечатления благодаря тому, что компания Walt Disney верна своему подходу к управлению людьми,

состоящему из четырех шагов. Это отбор, обучение, общение и забота. И подход этот заслуживает особого рассмотрения, поскольку указанные шаги подкрепляют некоторые из принципов, которых придерживается и компания Apple в своем подходе к найму персонала, удержанию и мотивации эффективных сотрудников. Эти шаги или меры достаточно документированы и прозрачны.

1. **Отбор.** Компания Walt Disney не делает секрета из условий найма. Если соискатель в режиме онлайн заходит на сайт <http://www.disneycareers.com>, он может ознакомиться с четко изложенными принципами видения, культуры и облика компании. Людям, которые подают личные заявки на участие в объявленных кастингах на роли (Walt Disney не нанимает на работу; компания проводит кастинги на роли), показывают видеоролики, в которых объясняют график работы, ее оплату, требования к внешности и схему проезда. Большинство организаций нанимает людей, способных выполнять определенную работу, в результате чего культура возникает сама собой, по умолчанию. Компании Walt Disney и Apple *конструируют* свои культуры и подыскивают людей, которым эти культуры очень нравятся и которые хотят им соответствовать.
2. **Обучение.** Всех вновь принятых на работу, от отобранных на кастингах актеров до старших руководителей, обязывают потратить день на обучение в Университете Диснея, где инструкторы рассказывают о прошлом, настоящем и будущем компании. Сама программа называется «Традиции»; традиции и ценности компании передаются в ней в форме рассказов, примеров и действий. Программа нацелена на то, чтобы привить людям гордость за бренд. Инструкторы компании, которые проводят занятия, также отбираются скорее на основании их отношения к людям, чем на основании способностей. Звучит знакомо? В период, когда рецессия вынудила компании, в том числе и Walt Disney, сократить издержки, программу «Традиции» свернули. Реакция была немедленной. Супервайзеры стали жаловаться на то, что процесс приема на работу изменился. Компания нанимала соискателей того же типа, что и раньше, но принятые на работу не проходили курс обучения культуре компании. Обусловленный этим упадок обслуживания клиентов был настолько очевидным, что программу «Традиции» восстановили и с тех пор уже никогда больше не отменяли. Ценности и культура имеют значение, но только не тогда, когда ваши сотрудники ничего о них не знают.

3. **Общение.** Старшие руководители Walt Disney знают, что доверие возникает благодаря активной обратной связи с сотрудниками, ответственными за получаемый посетителями опыт. Руководителей компании побуждают к тому, чтобы тратить 60% рабочего времени на общение с сотрудниками и клиентами. Руководители постоянно беседуют с сотрудниками, прислушиваются к их нуждам и принимают меры, чтобы сделать более яркими впечатления и опыт персонала и посетителей развлекательных комплексов. Однажды я слушал, как Фил Холмс, вице-президент Magic Kingdom, обратился с конфиденциальным голосовым сообщением к сотрудникам и оставил номер своего прямого телефона. Холмс не просто разговаривал с людьми, которых выслушивал. Он реально работал. Когда Тим Кук вступил в права генерального директора Apple, он тоже уведомил сотрудников о том, что они в любое время могут связываться с ним. Один из сотрудников Apple Store рассказал мне, что он направил Куку по электронной почте вопрос о надписи на стеклянной двери на выходе из магазина, где он работал. Этот сотрудник был удивлен, получив ответ от Кука, а двумя днями позже ему лично позвонил один из руководителей отдела розничных продаж компании Apple, который и дал ответ на поставленный вопрос. Коротким ответом по электронной почте Кук откликнулся на вопрос сотрудника; он распорядился дать развернутый ответ на этот вопрос и вызвал доверие у самого сотрудника, а заодно и у его коллег, прослышавших об этой истории.
4. **Забота.** Компания Walt Disney обеспечивает условия, поддерживающие сотрудников, условия, при которых признание и вознаграждения играют важную роль в мотивировании эффективных сотрудников и удержании их в компании. Сотрудники компании, ответственные за отбор соискателей, ценят то, что их вклад получает признание, и руководители компании изобрели много хитроумных способов это признание проявлять. Чуть далее в части I мы рассмотрим признание заслуг и похвалу за них. Пока же будем иметь в виду, что Walt Disney, Apple и другие компании — чемпионы по обслуживанию клиентов довольно часто воздают почести конкретным работникам. Один из сотрудников Apple Store рассказал мне, что несколькими днями ранее персонал собрался на квартальное заседание, которое в большинстве компаний обычно превращается в час, а иногда и более длительное время просмотра нудных финансо-

вых слайдов, имеющих большее значение для высшего руководства, чем для рядовых сотрудников. Но на том заседании руководство потратило полчаса на рассмотрение количественных показателей, а следующие два с половиной часа — на чествование сотрудников, которым дарили игры, развлечения и для которых даже провели конкурс караоке. «Заседание» было превращено в мероприятие, где сотрудники могли общаться между собой и с начальством, получать удовольствие и укреплять дружеские связи.

В Walt Disney верят, что каждый сотрудник, как и каждый соискатель, призван укреплять ценности бренда в процессе общения и совместной деятельности. К посетителям развлекательных комплексов компании Disney сотрудники всегда должны относиться как к членам своих семей, а людям, которые не ладят с клиентами, нет места в организуемом компанией шоу.

Приятный ли вы человек?

Если вы ищете какой-нибудь прославленный итальянский ресторан в Чикаго, зайдите в Spiaggia, что на Мичиган-авеню. Этот ресторан, пользующийся в Чикаго популярностью с 1984 года, получил премию за выдающееся обслуживание, учрежденную Фондом Джеймса Берда. Озадаченные гости ресторана находят необычным то, что некоторые официанты демонстрируют татуировки на руках и, кажется, не вполне соответствуют облику официантов, работающих в дорогом ресторане. Однако даже сварливые критики, которым трудно понравиться, считают Spiaggia лучшим итальянским рестораном в Чикаго.

Энди Лэнсинг* — президент и генеральный директор компании Levy Restaurants, которой принадлежат Spiaggia и двенадцать других ресторанов в Чикаго и его окрестностях. Он говорит, что его компания, подобно Apple, придерживается нетрадиционного подхода к найму персонала. «Я нанимаю людей, обладающих двумя качествами, которые приятны и у которых есть страсть, — рассказывает Лэнсинг⁷. — Если вы устраиваетесь ко мне на работу, неважно, на какую должность, моим первым вопросом будет: «Приятный ли вы человек?» Реакции бесценны. Обычно после этого вопроса следует долгая пауза, словно соискатели ждут, когда же я улыбнусь. Потому что — ну кто же задает такой вопрос? А потом я говорю: «Нет, я серьезно спрашиваю: приятный ли вы человек?» Разумеется, никто не скажет, что он — человек неприятный. Но то, как соискатели отвечают на

* Традиционно эту фамилию переводят как Лансинг.

этот вопрос, и истории, которые они рассказывают о тех временах, когда они были приятными людьми, дают Лэнсингу хорошее представление о характере соискателей. И тот же самый вопрос заставляет соискателей пойти домой и подумать о месте, на которое они претендуют. Если Лэнсинг решает, что соискатель — человек «неприятный», это значит, что соискатель не вписывается в культуру компании. По словам Лэнсинга, «если в вашей компании, занимающейся обслуживанием, работают приятные люди, это — важный вопрос».

Лэнсинг также задает соискателям вопрос, который, как известно, задавал и Стив Джобс: «Что в вашей жизни вызывает у вас страстное отношение?» «Если для вас это просто место работы, то вы ошибаетесь, — говорит Лэнсинг. — Если вы приведете ко мне приятного и страстно заинтересованного человека, я смогу научить его всем прочим навыкам. Мне все равно, где вы учились и где вы раньше работали. Если вы дадите мне человека, у которого есть два этих качества, такой человек в 9 случаях из 10 добьется значительных успехов в компании»⁸.

Зейн Тэнкел владеет 24 ресторанами Applebee в районе Нью-Йорка, в том числе рестораном на Таймс-сквер, который приносит самый высокий доход из всех ресторанов сети Applebee в мире.

Рестораны Тэнкела приносят в среднем 4,25 млн долларов дохода в год, половину доходов сети Applebee в США. «Мы нанимаем на работу людей на основании их отношения к другим людям и личностных качеств⁹, — признался Тэнкел репортеру газеты New York Times. — Можно научить человека готовить, делать напитки, обслуживать гостей, но научить его быть приятным невозможно». Отвечая на вопрос, как он проводит проверку доброжелательности соискателей, Тэнкел сказал: «Смотришь на умение соискателя держаться и его манеры — все это отражено в улыбке. Искренняя ли это улыбка? Это проявляется в том, как соискатель жмет мне руку, как смотрит мне в глаза, в том, как он здоровается».

Хотите узнать, что делает Apple великой компанией? Стив Джобс дал ответ на ваш вопрос: «Отчасти выдающийся успех Macintosh определяется тем, что работающие в компании люди — музыканты, поэты, художники, зоологи и историки, которые заодно оказались лучшими в мире специалистами по компьютерам»¹⁰. Если вы нанимаете на работу людей, занимающихся структурированием текстов, вы создадите просто бренд, который будет приносить доход. В некоторых случаях это может вполне вас устроить, и если вы вполне всем довольны, то все прекрасно... особенно для ваших конкурентов. По словам Уолтера Айзексона, биографа Джобса, «первым тестом при приеме людей в его веселую банду пиратов в 1981 году было выяснение “страстности” отношения соискателей к продукту. Иногда Джобс заводил кандидатов в комнату, где стоял покрытый

тканью прототип компьютера Macintosh, драматическим жестом срывал покрывало — и смотрел, как они реагируют на увиденное. Если у людей загорались глаза, если они сразу же тянулись за “мышкой” и начинали устанавливать курсив и щелкать “мышью”, Стив улыбался и нанимал их. Он хотел, чтобы соискатели издавали крики восхищения»¹¹.

Рон Джонсон как-то заметил, что Apple стремится дотянуться до вашего сердца, а не до вашего бумажника. Если вам удастся тронуть сердца клиентов, прибыли обязательно появятся. Но ни одной компании не удастся тронуть сердца, если в ней работают бессердечные сотрудники. Нанимайте приятных, доброжелательных сотрудников, которым присущи пристрастие к обслуживанию и восторженное отношение к производимому продукту. Нанимайте тех, кто издает возгласы восхищения! Такие люди — душа вашей компании.

Контрольные тезисы

1. **Зайдите в любой магазин компании Apple и понаблюдайте за сотрудниками.** Обратите внимание на их личные качества, на манеру поведения и взаимодействия друг с другом и по41сетителями. Отправьтесь с детьми в развлекательные комплексы компании Walt Disney. Обратите внимание на улыбки на лицах сотрудников, на то, как они взаимодействуют друг с другом и как общаются с вами и с детьми.
2. **Спросите себя: «Какое отношение к людям присуще нашим лучшим сотрудникам?»** Приложите усилия к тому, чтобы сформировать персонал из людей, которые так относятся к окружающим, что это отношение отражает культуру, которую вы пытаетесь создать. Избегайте культуры, которая возникает сама собой, по умолчанию. Конструируйте культуру вашего бизнеса.
3. **Попробуйте спрашивать у соискателей, ищущих у вас работу: «Вы — приятный человек?»** То, как они будут отвечать на этот вопрос, и то, сколько времени им потребуется для подтверждения признания соответствующим примером, сообщит все, что вам нужно знать.