

«Southwest Airlines» — це:

Одна з п'яти американських компаній,
у яких найкраще працювати
(за версією видання «Fortune Magazine»).

Компанія, що має найменшу кількість скарг
від клієнтів протягом останніх 18 років
(інформація зі звіту «Air Travel Consumer
Report» Міністерства транспорту США).

Компанія, що є прибутковою 31 рік поспіль.

Компанія, що посідає друге місце в рейтингу
найшанованіших у США комерційних організацій
(за версією видання «Fortune Magazine»).

Компанія, що постійно підтримує середній рівень
плинності персоналу нижче 10 %.

Інвестувавши в «Southwest Airlines» \$10 000
в 1972 році, сьогодні ви могли б отримати понад
\$10 мільйонів доларів.

І як це їм вдається?

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

То як їм це вдається?

У галузі, де весь час трапляються банкрутства, скорочення штатів і неоплачувані відпустки, де рік у рік зростають ціни на паливо; в галузі, яка є трудомісткою і надзвичайно чутливою до спадів та підйомів економіки, є дещо таке, що зберігає стабільність протягом останніх 30 років,— це компанія «Southwest Airlines».

Що ж дає змогу «Southwest Airlines» процвітати в той час, коли багато інших крупних авіаліній із солідною історією припиняють існування?

І «Southwest Airlines», і її конкурентами керують першокласні менеджери. Вони приймають обґрунтовані стратегічні рішення, розробляють потужний імідж бренду, проводять акції, що приваблюють клієнтів, і наймають талановитих співробітників. Здавалося б, у кожного з учасників галузі є всі елементи, необхідні для успіху.

Та «Southwest Airlines» від решти відрізняє надзвичайно високий рівень лояльності співробітників і клієнтів — почуття відданості та прихильності до компанії, а також обов'язку щодо неї.

Книгу «Уроки лояльності» написано з точки зору колишнього співробітника. Це погляд ізсередини на життя й роботу в компанії «Southwest Airlines». Це історія зародження і втілення творчих ідей, які ви цілком можете запозичити й застосувати в діяльності своєї організації буквально сьогодні!

На сторінках книги ви дізнаєтеся:

- як компанії, котрі усвідомили, що їхній бізнес безпосередньо має справу з людьми, а не з авіаперевезеннями, виробництвом чи страхуванням, можуть розвинути у співробітників почуття глибокої відданості, що в довгостроковій перспективі призведе до стійкого успіху;
- як реалізувати таку корпоративну стратегію, результатом якої стане формування настільки досконалої корпоративної культури, що найкращі фахівці галузі змагатимуться за право стати частиною вашої компанії;
- як відзначати спільні перемоги й індивідуальні досягнення, створюючи середовище, в якому всі працюють разом, щоб досягти більшого;
- як стати найкращими в роботі з клієнтами й залишатися на цьому рівні завдяки довірі до співробітників і любові до кожного з них; вам

буде легко й весело в їхньому колі, і ви зможете надихнути всіх і кожного так само поводитися і з клієнтами;

- що знання про те, як побудувати гарні стосунки зі співробітниками, має небагато спільного з тим, чи охоплено компанію профспілками (понад 80 % співробітників «Southwest Airlines» перебувають у складі профспілок);
- як надати платформу, інструменти й навчання в тих випадках, коли люди самостійно прагнуть зробити свій внесок у загальну справу, тому що вірять у своїх керівників і покладаються на них.

У своїй книзі я виділила дев'ять «уроків лояльності», що були отримані мною під час роботи у «Southwest Airlines». І я переконана, що, незалежно від організаційної структури чи особливостей корпоративної культури, ці уроки працюють і можуть допомогти змінити на краще навіть найскладнішу ситуацію. Не варто чекати, поки генеральний директор почне впроваджувати ці положення «згори». Ви можете розпочати просто зараз, на якому б щаблі ділової ієрархії ви не перебували, й результати невдовзі в'являться.

Саме заради цього я запрошую вас прочитати мою історію.

Урок № 1 лояльності

Наймайте за ставлення, а навичок навчайте

— **Х**ерб Келлехер! — прокричав ведучий, і досі мовчазний натовп із криками зірвався на ноги.

Директор «Southwest Airlines», і без того дуже популярний, щойно став володарем нагороди «Людина року» в галузі авіації. Нагорода присуджується Торгово-промисловою палатою Г'юстона, і в тому, що аудиторія схвалює цей вибір, не було ані найменших сумнівів.

Коли ж Келлехер зійшов на подіум, ті, хто не знав директора, були дещо здивовані його словами. Ті, хто знав, чекали на них і сприйняли їх зі зрозумілим хвилюванням.

— Будь ласка, на хвилину припиніть аплодувати! — попросив він. І коли в залі запанувала тиша,

продовжив: — А тепер, якщо в залі є люди, які працювали в «Southwest Airlines», прошу їх підвестися.

Підвелися кілька людей. Інтонації керівника були цілком щирими — це одразу відчула аудиторія.

— А зараз — присвятить свої аплодисменти цим людям, тому що саме вони заслужили цю нагороду. Я тут лише для того, щоб прийняти її.

Я була в залі того дня, п'ятнадцять років тому, і раптом мені сягнула думка: «Як добре було б працювати на таку компанію!» Я мало не вимовила ці слова вголос.

На той час я цілком успішно керувала власним чартерним бізнесом, за плечима у мене було ціле десятиліття напруженої, мало не цілодобової праці, і я вже була готова до кардинальних змін. Так було покладено початок. Того знаменного дня Хербу Келлехеру вдалося буквально у двох фразах точно передати саму сутність і дух «Southwest Airlines», і я захотіла працювати в його компанії.

Феноменальна корпоративна культура «Southwest» справді підняла планку лояльності¹ в американському бізнесі. Питання в тому, як і чому це сталося? Який підхід необхідно обрати зараз для того, щоб створити в компанії подібні умови?

¹ Автор застосовує поняття «лояльність» у найширшому сенсі: це і прихильність до конкретних ідей та ідеалів, вірність певним правилам, що встановлені в організації, бажання їх дотримуватися, прихильність до тих чи інших цінностей і норм.

Керівники «Southwest Airlines», починаючи з Херба Келлехера, не замислюючись, сказали б, що самі співробітники підтримують існування цієї культури. Тут панує унікальна солідарність. Відданість людей компанії є безпрецедентною, а продуктивність їхньої праці та якість обслуговування клієнтів стали легендарними.

Безсумнівно, витoki цієї культури лежать у минулому компанії, а її «провідниками» є керівники. Якимсь незбагненим чином Келлехер і керівники верхньої ланки «Southwest Airlines» примудрилися знайти й залучити до роботи 31 тисячу «правильних» людей: тих, хто отримує задоволення від спілкування одне з одним, зі своїм роботодавцем і клієнтами.

Я була свідком того, як під час обіду, що був організований Торгівельно-промисловою палатою, Херб Келлехер досягнув саме такого результату, застосувавши наступний принцип.

Принцип № 1

Зробіть так, щоб вони захотіли вас до того, як ви захочете їх.

«Southwest Airlines» майстерно доводить необхідну інформацію до шукачів:

«Якщо ви хочете отримувати задоволення, це саме те місце, де вам варто працювати! Тут можна за-

лишатися собою, можна не зважати на авторитети, тут вас любитимуть і цінуватимуть, тут бачили Елвіса (Херб Келлехера в костюмі Елвіса Преслі), і тут ви самі обираєте, чи вдягати вам штани! (Звісно, певний одяг має бути присутнім, але стюарди в шортах і тенісках — цілком звична річ).

Оголошення компанії про наймання на роботу відбивають ту саму філософію, що і її рекламні оголошення:

«У «Southwest Airlines» ми плакаємо й заохочуємо бешкетування, творчий підхід, індивідуальність та ініціативність. Ми любимо своїх співробітників. Ми довіряємо своїм співробітникам. А наші співробітники, у свою чергу, старанно працюють, надають клієнтам «напрочуд позитивне обслуговування» (НПО) і роблять можливим збереження тарифів на стабільно нижчому рівні, ніж у конкурентів».

Отже, я запитую: хто не хотів би працювати в «Southwest Airlines»?

Скептики можуть припустити, що така компанія може привабити хіба що шукачів розваг, а не тих, хто зацікавлений у вибудовуванні кар'єри, проте статистика свідчить, що вони абсолютно не праві.

Плинистість кадрів у «Southwest Airlines» є гранично низькою, а ефективність — високою. Наочний