

*«Southwest Airlines» — это:*

Одна из пяти американских компаний,  
в которых лучше всего работать (по версии  
издания «Fortune Magazine»).

---

Компания, имеющая наименьшее число  
жалоб от клиентов в течение последних 18 лет  
(информация из отчета «Air Travel Consumer  
Report» Министерства транспорта США).

---

Компания, приносящая прибыль 31 год подряд.

---

Компания, занимающая второе место  
в рейтинге самых уважаемых в США компаний  
(по версии издания «Fortune Magazine»).

---

Компания, постоянно поддерживающая  
средний уровень текучести персонала  
ниже 10 %.

---

Инвестировав в «Southwest Airlines» \$10 000  
в 1972 году, сегодня вы могли бы получить  
более \$10 миллионов долларов.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*И как это им удается?*

### *Так как же им это удается?*

**В** отрасли, где постоянно случаются банкротства, сокращения штатов и неоплачиваемые отпуска, где год от года растут цены на топливо, в отрасли, которая является трудоемкой и крайне чувствительной к спадам и подъемам экономики, есть нечто такое, что сохраняет стабильность на протяжении последних 30 лет — это компания «Southwest Airlines».

Что же позволяет «Southwest Airlines» процветать в то время, когда множество других крупных авиалиний с солидной историей прекращают существование?

И «Southwest Airlines», и ее конкурентами руководят первоклассные менеджеры. Они принимают тщательно обоснованные стратегические решения, разрабатывают мощный имидж бренда, проводят привлекающие клиентов акции и нанимают талантливых сотрудников. Казалось бы, у всех участников отрасли имеются все элементы, необходимые для

Но от всех прочих «Southwest Airlines» отличает достигнутый компанией необычайно высокий уровень лояльности сотрудников и клиентов — чувства преданности и привязанности к компании, а также долга по отношению к ней.

Книга «Уроки лояльности» написана с точки зрения бывшего сотрудника. Это взгляд изнутри на жизнь и работу в компании «Southwest Airlines». Это история зарождения и воплощения творческих идей, которые вы вполне можете позаимствовать и применить в деятельности своей организации буквально сегодня!

На этих страницах вы узнаете:

- Как компании, осознавшие, что их бизнес — это бизнес, непосредственно имеющий дело с людьми, а не с авиаперевозками, производством или страхованием, могут развить у сотрудников чувство глубокой преданности, что в долгосрочной перспективе приведет к устойчивому успеху.
- Как осуществить такую корпоративную стратегию, результатом которой окажется формирование настолько совершенной корпоративной культуры, что лучшие специалисты будут бороться за право стать частью вашей компании.
- Как отмечать общие победы и индивидуальные достижения, создавая среду, в которой все работают вместе, чтобы достичь большего.
- Как стать лучшими в работе с клиентами и оставаться на этом уровне благодаря доверию к сотрудникам и любви к каждому из них. Вам будет

легко и весело в их кругу, и вы сможете вдохновить всех и каждого так же вести себя и с клиентами.

- Что знание о том, как выстроить хорошие отношения с сотрудниками, имеет мало общего с тем, охвачена ли компания профсоюзами (более 80 % сотрудников «Southwest Airlines» состоят в профсоюзах).
- Как предоставить платформу, инструменты и обучение в тех случаях, когда люди самостоятельно стремятся внести свой вклад в общее дело, потому что верят в своих руководителей и полагаются на них.

В своей книге я выделила девять «уроков лояльности», полученных мною во время работы в «Southwest Airlines». И я убеждена, что, вне зависимости от организационной структуры или особенностей корпоративной культуры, эти уроки *работают* и могут помочь изменить даже самую сложную ситуацию к лучшему. Не стоит ждать, пока генеральный директор начнет внедрять эти положения «сверху». Вы можете начать прямо сейчас, на какой бы ступени деловой иерархии вы ни находились, и результаты не замедлят сказаться.

Именно ради этого я приглашаю вас прочесть мою историю.

## Урок № 1 Лояльности

### Нанимайте за отношение, а навыкам обучайте

— Херб Келлехер! — прокричал ведущий, и молчавшая до этого толпа с воплями вскочила на ноги.

Директор «Southwest Airlines», пользующийся большой популярностью, только что стал обладателем награды «Человек года» в сфере авиации, присуждаемой Торгово-промышленной палатой Хьюстона, и в том, что аудитория одобряет этот выбор, не было ни малейших сомнений.

Когда же Келлехер поднялся на подиум, те, кто не знал его, были несколько удивлены его словами, а те, кто знал, ожидали их и восприняли с понятным волнением.

— Пожалуйста, на минуту перестаньте аплодировать! — попросил он. И когда в зале наступила тишина, продолжал: — А теперь, если в зале есть

люди, работающие в «Southwest Airlines», я попрошу их встать.

Поднялись несколько человек. Интонации руководителя были совершенно искренними — это сразу почувствовала аудитория.

— А сейчас — посвятите свои аплодисменты этим людям, потому что именно они заслужили эту награду. Я здесь только для того, чтобы принять ее.

Я была в зале в тот день, пятнадцать лет назад, и внезапно меня посетила мысль: «Как здорово было бы работать на такую компанию!» Я едва не произнесла эти слова вслух.

В то время я вполне успешно руководила собственным чартерным бизнесом, за плечами у меня было целое десятилетие напряженной, едва ли не круглосуточной работы, и я уже была вполне готова к переменам. Так было положено начало. В тот знаменательный день Хербу Келлехеру удалось буквально в двух фразах удачно передать самую суть и дух «Southwest Airlines», и я захотела работать в его компании.

Феноменальная корпоративная культура «Southwest» действительно подняла планку лояльности<sup>1</sup> в американском бизнесе. Вопрос в том, как и почему это произошло? Какой подход необходимо избрать сейчас для того, чтобы создать в компании подобные условия?

<sup>1</sup> Автор использует понятие «лояльность» в самом широком смысле: это и приверженность конкретным идеям и идеалам, верность определенным правилам, установленным в организации, и желание соблюдать, приверженность тем или иным ценностям и нормам.

Руководители «Southwest Airlines», начиная с Херба Келлехера, не задумываясь, сказали бы, что сами сотрудники поддерживают существование этой культуры. Здесь царит уникальная солидарность. Преданность людей компании беспрецедентна, а производительность их труда и качество обслуживания клиентов вошли в легенду.

Без всякого сомнения, истоки этой культуры лежат в прошлом компании, а ее «проводниками» являются руководители. Каким-то непостижимым образом Келлехер и руководители верхнего звена «Southwest Airlines» умудрились найти и привлечь на свою сторону 31 тысячу «правильных» людей: тех, кто получает удовольствие от общения друг с другом, со своим работодателем и клиентами.

Я была свидетелем того, как на обеде, организованном Торгово-промышленной палатой, Херб Келлехер достиг именно такого результата, применив следующий принцип:

### Принцип № 1

**Сделайте так, чтобы они захотели вас до того, как вы захотите их.**

«Southwest Airlines» мастерски доводят необходимую информацию до соискателей:

«Если вы хотите получать удовольствие, это именно то место, где вам стоит работать! Здесь можно оставаться собой, можно не считать

тами, здесь вас будут любить и ценить, здесь видели Элвиса (Херба Келлехера в костюме Элвиса Пресли), и здесь вы сами выбираете, носить ли вам штаны! (Конечно, какая-то одежда должна присутствовать, но стюарды в шортах и теннисках — вполне обычное дело)».

Объявления компании о найме на работу отражают ту же философию, что и ее рекламные объявления: «В «Southwest Airlines» мы пестуем и поощряем озорство, творческий подход, индивидуальность и инициативность. Мы любим своих сотрудников. Мы доверяем своим сотрудникам. А наши сотрудники, в свою очередь, усердно трудятся, предоставляют клиентам «вопиюще позитивное обслуживание» (ВПО) и делают возможным сохранение тарифов на уровне, стабильно более низком, чем у конкурентов».

Итак, я спрашиваю: кто *не* хотел бы работать в «Southwest Airlines»?

Скептики могут предположить, что такая компания может привлечь разве что искателей развлечений, а не тех, кто заинтересован в выстраивании карьеры, но статистика свидетельствует, что они абсолютно не правы.

Текучесть кадров в «Southwest Airlines» крайне низка, а эффективность высока. Наглядный пример: в отряде компания занимает первые места