



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг



Лорейн Грабс-Уэст

# Сотрудники на ВСЮ ЖИЗНЬ

Уроки лояльности от Southwest Airlines



Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Сотрудники на всю жизнь.  
Уроки лояльности от Southwest  
Airlines. Лорейн Грабс-Уэст  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55816556](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55816556)*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Лорейна Грабса-Уэста «Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

Корпоративная культура компании Southwest Airline – предмет зависти большинства американских руководителей. Фирма начиналась как небольшой стартап на местных авиалиниях Далласа, а через несколько лет вышла на международный уровень. Ее беспрецедентные успехи, способность выживать там, где другие терпят неудачу, крепкие традиции обслуживания

завоевали все возможные награды в своей отрасли. В книге «Сотрудники на всю жизнь» Лорейн Граббс-Уэст, бывший вице-президент Southwest Airlines, анализирует 15-летнее пребывание в должности. Она выделяет несколько уникальных бизнес-стратегий, которые превратили компанию в признанного лидера авиаперевозок.

### ***Зачем читать***

- Создать доброжелательную и продуктивную атмосферу в своей компании.
- Превратить коллег, подчиненных и клиентов в команду единомышленников и друзей.
- Научиться с минимальными потерями переживать трудности и максимально эффективно использовать хорошие времена.

### ***Об авторе***

Лорейн Граббс-Уэст – опытный руководитель, писатель, спикер в области корпоративной культуры. В прошлом вице-президент авиакомпании Southwest Airline. Не раз выступала на международных форумах, посвященных проблемам лидерства и развития лояльности сотрудников. Президент и генеральный директор консультативной фирмы Lessons in Loyalty. Ведет семинары, на которых обучает нестандартному мышлению, излагает уникальные бизнес-стратегии, которые позволили компании Southwest Airline стать лидером отрасли.

# Содержание

Введение	6
1. Урок первый	7
2. Урок второй	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Краткое содержание книги: Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. Лорейн Грабс-Уэст**

Оригинальное название:

**Lessons in Loyalty: How Southwest Airlines Does It – An  
Insider’s View**

Автор:

**Лорейн Грабс-Уэст**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Введение

Лорейн Грабс-Уэст чрезвычайно повезло в жизни: она попала на работу в лучшую авиакомпанию США – Southwest Airlines. Компания эта, в отличие от других (где бывают и банкротства, и массовые увольнения), стабильно процветает на протяжении уже нескольких десятилетий, без потерь преодолевая самые тяжёлые времена. Происходит это благодаря феноменальному уровню лояльности сотрудников и клиентов. Лояльность тщательно культивируется и развивается. В её создание и поддержание вкладываются большие усилия, но они окупаются многократно – и не только финансово.

На протяжении полутора десятков лет автор входила в состав высшего руководства Southwest Airlines. По итогам этой деятельности Лорейн Грабс-Уэст и написала про важнейшие уроки, которым научила её работа в компании:

- как создавать наилучшую рабочую атмосферу и максимально эффективно использовать имеющиеся активы;
- как нанимать на работу самых нужных сотрудников и наименее травматично увольнять тех, кто не справляется;
- как обучать новичков и выбирать лидеров;
- как превращать местную администрацию, деловых партнёров и клиентов в своих друзей;
- и многое, многое другое.

# **1. Урок первый**

## **Нанимайте за отношение и тренируйте навыки**

### **1.1. Сделайте так, чтобы потенциальные кандидаты на работу в вашей компании захотели у вас работать раньше, чем вы это им предложите**

Этому способствуют объявления о работе, предлагающие то, что является приоритетным для большинства людей, – например, поддержку творческого подхода и индивидуальности каждого сотрудника, широкие полномочия, либеральный дресс-код и т. п.

*Пример объявления от Southwest Airlines: «Если вы хотите получать удовольствие от работы – приходите в Southwest Airlines! Это место, где вы можете быть собой, где не нужно излишне расшаркиваться перед начальством, где вас любят и ценят и где наличие штанов остаётся на ваше усмотрение!»*

Хотя может показаться, что такие объявления привлекают не самых серьёзных работников, на самом деле практика демонстрирует обратное. Благодаря привлечению таких работников – любящих неформальную обстановку, умеющих создавать хорошее настроение, ценящих доверие со стороны коллег, – повышается производительность труда и снижается текучесть кадров.

При этом размер зарплаты уходит на второй план: часто люди переходят на понравившуюся им работу, соглашаясь на меньшие деньги. Возможность развивать свои таланты и работать вместе с коллегами-друзьями ценится выше.

## **1.2. Определите, какие качества должны быть у нужного вам сотрудника, и прямо скажите об этом – и кандидатам на должности, и сотрудникам агентств по найму.**

Список качеств может выглядеть, например, так:

- способны к нестандартному мышлению;
- хорошо взаимодействуют с коллегами;
- умеют работать в команде;
- могут посмеяться над собой и т. п.

Если представители агентств по найму не вполне понимают ваши требования, стоит пригласить их в офис и дать воз-

возможность пообщаться с сотрудниками.

### **1.3. Используйте при найме маркетинговые и PR-стратегии.**

Поощряйте взаимодействие сотрудников из разных отделов (например, отдела по работе с персоналом совместно с отделом маркетинга) – совместные усилия и сочетание стратегий могут принести щедрые плоды.

Не бойтесь нестандартных ходов. Так, однажды Southwest Airlines прибегла к показу ролика о приёме на работу во время трансляции игр Национальной лиги американского футбола – результат превзошёл все ожидания.

Привлекайте к деятельности экспертов.

### **1.4. Превратите каждого сотрудника в рекрутера.**

Хорошо, если сотрудники придерживаются одного стиля работы, одних ценностей, одной этики – это способствует созданию единой, практически семейной атмосферы, единого корпоративного духа. Реакция нового человека на сотрудников корпорации – от секретаря до уборщика – хорошо показывают, впишется кандидат в коллектив или нет.

## **1.5. Определите, что важно для вашей компании, и постройте интервью вокруг этого.**

Чтобы сотрудник стал единым целым с вашей компанией, продуктивно работал и положительно влиял на её имидж, необходимо, чтобы он обладал определёнными личными качествами. Соответственно, основная задача интервью – выяснить именно это. Можно разработать ряд вопросов, направленных специально на эти аспекты личности, можно использовать нетривиальные способы интервью вроде мозгового штурма и т. п.

## **1.6. Нанимайте приятных людей: нельзя научить человека быть приятным.**

Гораздо лучше ориентироваться на изначальное отношение к работе (добросовестность, энтузиазм и т. д.), а уже потом доучивать новых сотрудников необходимым трудовым навыкам – это куда проще. Научить человека тем социальным умениям, которых у него нет (общаться с коллегами, заряжая их энергией и драйвом, быть доброжелательным, заботливым к нуждам других и т. п.), практически невозможно. Нанимайте тех, кто уже имеет эти качества!

## **2. Урок второй**

# **Пусть каждый с первого дня поймёт суть вашей культуры**

### **2.1. Создайте среду, которая позволяет сотрудникам с самого начала идентифицировать себя с компанией и гордиться ею.**

Очень важно, каким будет первый день работы для нового сотрудника. Быть может, стоит устроить общий завтрак в его честь и поздравить с вхождением в коллектив. Или же отправить новичку электронное письмо с поздравлением. Или же выдать новым сотрудникам значки с текстом типа «Помогите, я новенький» (это, кстати, поможет не только войти в работу, но и сделает более терпеливыми клиентов – очевидно, что работник лишь недавно на новом месте и ещё учится)...

В любом случае, надо сделать так, чтобы новичок увидел в работе не просто место, где он должен провести часть дня, но и понял цель и смысл работы, наладил контакт с коллегами, почувствовал заботу с их стороны.

## **2.2. Превратите вводный инструктаж в праздник.**

Дайте почувствовать новичкам, что они особенные, что они лучшие, раз они были отобраны в вашу компанию; что компания станет их вторым домом.

Расскажите, чем занимается компания в целом и каждое её подразделение. Красочные плакаты, видеофильмы, весёлая музыка – всё это может помочь.

*Однако в ходе праздника надо не забыть напомнить и о серьёзных аспектах работы, в первую очередь о том, что именно зависит от решений сотрудников. Так, Southwest Airlines на вводном инструктаже показывает разбившиеся самолёты – как напоминание, насколько может быть высока цена ошибки.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.