

## Есе на тему

### «Лі Якокка – Кар'єра менеджера»

студент 3 курсу, групи НФНЕ

Желудков Артемій Вікторович

У цьому рефераті я спробую розповісти вам про одного з найкращих менеджерів ХХ століття Лі Якокка, який зумів стати успішним і вмілою людиною в світі бізнесу і менеджменту.

Ця тема актуальна в наші дні оскільки Лі Якокка гідний приклад для всіх без винятку починаючих менеджерів. Адже він зміг добитися таких висот в світі менеджменту, що вивчаючи цей предмет люди не можуть не скористатися його величезним досвідом і його знаннями.

Лі Якокка - син італійського емігранта. З дитинства його привчали до праці і старанням при виконанні будь-якої роботи. Він з великим старанням навчався в школі, брав участь в її суспільному житті. У нього з дитинства була любов і почуття патріотизму до своєї батьківщини, і з самого дитинства він знав, що повинен зробити, щось корисне для своєї батьківщини. З старанням він навчався і в університеті, закінчивши його одним з кращих. А так як його успіхи були помітними, то він потрапив на практику до компанії «Форд». Пропрацював недовго будучи інженером, але скоро він зрозумів, що це не для нього і перейшов в маркетинговий відділ компанії «Форд». Тут то він і знайшов ту роботу, яка була потрібна йому. Він швидко просувався по службі завдяки своїм великим здібностям і до 50 років завдяки великої праці і незвичайних здібностей він став главою компанії «Форд». Але сталося так, що Генрі Форд молодший вигнав його зі своєї компанії, тому що боявся влади в компанії. Лі Якокка не розгубився і перейшовши в компанію «Крайслер» відродив її до життя. Зараз він все ще успішно працює в сфері бізнесу і повний енергії до досягнення нових результатів.

Лі Якокка зробив багато нового у менеджменті. Менеджмент - це процес, при якому суб'єкт управління координує всі процеси, що відбуваються всередині організації і досягає цілей, поставлених перед собою, за допомогою використання різних ресурсів (людський ресурс, оборотний капітал, технологія, інформація). Тому в цьому рефераті я зобов'язаний показати зв'язок, яка

простежується в книзі Лі Якокки між менеджментом, як наукою і практичною діяльністю відомого менеджера.

## **Пункт 1. Особистість Лі Якоккі**

Батько Лі Якокки - Нікола Якокка прибув до Америки з Сан-Марко, містечка розташованим на півдні Італії. Потрапивши в Америку, він деякий час жив у свого зведеного брата в Гарретт, штат Пенсільванія. Там найнявся на роботу, на вугільну шахту, але вона викликала в нього таку відразу, що він покинув її вже на наступний день. Незабаром він переїхав до Аллентаун, де жив інший його брат. До 1921 року він, працюючи в різних місцях, переважно в якості учня шевця, накопичив достатньо грошей, щоб відправитися в Сан-Марко і забрати звідти свою овдовілу матір, там же він знайшов свою майбутню дружину. Лі Якокка народився три роки по тому, 15 жовтня 1924 вже перебуваючи в Америці.

У матеріальному плані сім'я Лі переживала свої злети і падіння. Подібно багатьом американцям, вони цілком досягали успіху в 20-і роки. Кілька років вони були по-справжньому багаті. Але потім вибухнула криза і в цей час були великі труднощі. Незважаючи на важкі часи, вони не падали духом і знаходили час для жартів і сміху. Для його батька криза була потрясінням на все життя. Він не міг перенести цей удар. Під час кризи чеки батька Лі не раз поверталися до нього з убивчою написом: «Нестача коштів на рахунку». Це завжди приводило його в стан безнадійності, так як він глибоко вірив в те, що висока платоспроможність служить невід'ємною властивістю чесної людини і надійного підприємства. Він постійно вчив Лі і його сестру свято дотримуватися принципу платоспроможність і наполягав, щоб вони ніколи не витрачали більше грошей, ніж заробляють. Під час важких часів, саме його батько не давав родині падати духом. Що б не сталося, він незмінно опинявся поруч з ними і підтримував в них гарний настрій. Він переконував дітей, що життя властиві підйоми і падіння і що кожній людині слід примиритися з тим що випадають на його долю негараздами. Його батько: «запасіться терпінням, - сонце повинно знову зійти. Воно завжди так чинить». Батько постійно нагадував Лі, що життям потрібно насолоджуватися, і сам він на ділі дотримувався цього. Лі з батьком були дуже близькі, йому подобалося приносити задоволення своєму батькові, а батько завжди надзвичайно пишався успіхами свого сина і завжди давав мудрі поради своїм дітям.

У школі Лі вчився серед приїжджих німців тому з самого початку йому довелося зіткнутися з шовінізмом і це залишило слід в його душі на все життя.

Іноді він кидався в бійку з дітлахами, обзивали його образливими кличками. Але завжди він тримав в пам'яті батькове застереження: «Якщо він більше тебе, не встрявай в бійку. Користуються не кулаками, а мізками». Однак в усьому іншому в школі він відчував себе щасливим. Він був старанним учнем і улюбленцем багатьох учителів. За словами Лі найважливіше, чого він навчився в школі, - це спілкування з іншими людьми. Там він і придбав навички виступу перед аудиторією, спілкуватися з людьми, на його думку - це все і вся.

У середній школі Лі Якокка щороку закінчував в числі перших учнів, а з математики завжди був відмінником. Він займався в гуртку мови і завойовував там головний приз протягом трьох років поспіль. Він вважав для себе важливим бути хорошим учнем. Але і цього йому було недостатньо, тому Лі багато часу присвячував заняттям понад навчальної програми. У середній школі він брав активну участь у драматичному і дискусійному клубі. Будучи в дев'ятому класі, він висунув свою кандидатуру на пост голови учнівської ради всієї школи і здобув перемогу.

Так як він був старанним учнем, по закінченні школи йому вдалося зайняти в успішності дванадцяте місце серед дев'ятисот з гаком випускників школи. До того моменту, коли він збирався вступити до коледжу, у нього вже була солідна підготовка із загальноосвітніх дисциплін - читання, письма та вмінню виступати перед публікою.

Але незабаром прийшла Друга світова війна. Почуття патріотизму горіло юнакові, і він рвався на фронт, але туди його не взяли через недавно перенесеної хвороби.

До цього часу Лі Якокка захопився інтересом до інженерної справи і почав придивлятися до кількох коледжів технічного профілю. Він вибрав Китайський університет, так як він перебував за півгодини їзди від його будинку в Аллентаун. Вчитися в університеті було складно, але в міру того, як війна затягувалася у Лі пропадала охота вбивати час даремно, тим більше до моменту, коли він вступив до університету, він уже вмів зосередитися і старанно працювати над літературою.

Щоб досягти успіху в бізнесі, як втім і багато в чому іншому, найголовніше - це вміти зосередитись і раціонально користуватися своїм часом. Після закінчення університету він завжди наполегливо працював весь тиждень і намагався вивільняти уїк-енди для сім'ї та відпочинку. Щоб знову привести себе в робочий стан, він увечері в неділю незмінно накидував план тих справ, які мав намір виконати на майбутньому тижні. Саме такий розпорядок він встановив собі в Ліхайском університеті. Тому, хто хоче стати фахівцем в області

вирішення будь-яких завдань в бізнесі, вважає Лі слід перш за все навчитися визначати пріоритети. Звичайно, масштаб часу в бізнесі і в коледжі різний. У коледжі йому доводилося прикидати, що він може зробити за один вечір. У бізнесі цей масштаб міг коливатися від трьох місяців до трьох років.

Успішному навчанню в коледжі сприяло не тільки його вміння зосередитися. У міру того як все більше студентів закликали в армію, чисельність навчальних груп у Ліхаї все скорочувалася. В результаті він отримав в університеті надзвичайно гарну освіту. Він поставив собі за мету домогтися середнього коефіцієнта відміток у 3,5, щоб закінчити університет з відзнакою і йому це вдалося.

Одним їм найголовніших предметів в університеті для Лі була психологія. Основним змістом цієї дисципліни були основи поведінки людини. В результаті він навчився досить швидко розпізнавати характер людей, що допомогло йому в подальшій роботі.

Він пройшов всі курси в Ліхайском університеті за вісім семестрів, тобто без літніх канікул. Вирував вогонь війни, і в умовах, коли його друзі воювали і гинули за океаном, він повинен був «гнати з усіх сил».

Як студенту інженерного факультету йому видали посвідчення з літерою «С», яке свідчило, що його навчання мала військове значення. Незабаром Лі, як кращого студента взяли в компанію «Форд», але в цей час, як одному з кращих студентів, йому була присуджена «меморіальна стипендія Уоллеса» і можливість вчитися в аспірантурі Пристанська університету. Він зміг домогтися відстрочки компанією «Форд» і з чистою душею відправився вчитися далі. Після навчання в аспірантурі він з великими надіями відправився працювати в компанію «Форд».

## **Пункт 2. Компанія Форд і Крайслер**

Лі Якокка показав себе як розумний і сміливий керівник у важких ситуаціях під час роботи в компаніях «Форд» і «Крайслер». У ньому гармонійно поєднуються такі якості керівника як: здатність не втрачати у важкі хвилини самовладання і завжди вміти знаходити вихід з них, він не боїться робити нововведення, відрізняється нестандартним підходом до вирішення проблем і умінням використовувати досвід, отриманий в процесі своєї діяльності.

Після того, як Лі Якокка прийшов на роботу в компанію «Форд», його визначили стажором інженером. Але пропрацювавши дев'ять місяців в цій ролі

він зрозумів, що його сильніше приваблює робота маркетолога. Лі звернувся до керівництва і його перевели до відділу, який працює з дилерами компанії. Звідси почалася його управлінська діяльність. Лі пощастило зі своїми керівниками. Вони дуже допомагали йому в роботі, але просування вгору по службових сходах здійснювалося виключно завдяки його старанням.

У віці тридцяти шести років Лі Якокка став генеральним керуючим найбільшого відділення другої по величині в світі автомобільної компанії.

Перше, що зробив Лі Якокка на своєму посту - ввів систему квартальних звітів для менеджерів нижчої ланки. Це своєрідний підсумок зробленого і створення цілей на наступний квартал, так само це дає можливість кожному працівнику проявити свої можливості і вести діалог зі своїм начальником для поліпшення роботи компанії.

Лі Якока говорив, що краща якість менеджера це рішучість, особливо під час прийняття рішень. Він вважав, що менеджер повинен вміти не тільки говорити, а й слухати, тобто перейматися проблемами своїх підлеглих і вміти роз'яснити їм які завдання він ставить перед ними. Менеджер, на його думку, повинен вміти ставити цілі перед іншими людьми, налаштовувати їх на досягнення поставлених цілей, також він повинен вміти взаємодіяти зі своїми колегами.

Найкращий спосіб глибоко розробляти ідею полягає у взаємодії з колегами-менеджерами. Взаємовплив двох або трьох співрозмовників може виявитися надзвичайно плідним, і це зіграло велику роль в успіху Лі. Ключ до успіху зовсім не в інформації, а в людях, вважає він. Тому для вищих управлінських посад Лі підшукував лише невтомних роботяг, тому що вони доступні для інших людей і працюють не покладаючи рук. Сила цих менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на справу.

Також він зміг зібрати команду молодих інженерів, плодом роботи яких стала машина «Мустанг», що стала однією з найбільш продаваних машин у світі.

Лі Якокка зробив ще кілька нововведень - до нього в Детройті нормальна практика полягала в тому, щоб спочатку сконструювати автомобіль, а потім намагатися виявити контингент покупців, схильних його придбати, а він застосував новий підхід: спочатку він з'ясовував, що потрібно споживачеві, а вже потім виробляв потрібну їм продукцію.

На посаді віце - президента компанії «Форд» і завідуючи відділенням «Лінкольн-Меркюрі» Лі Якокка зіткнувся з тим, що це відділення переживало великі труднощі на ринку збуту своєї продукції. Він вивів це відділення з кризи створивши дві нові моделі машин. Він зумів широко розрекламувати їх, і

відділення «Лінкольн-Меркюрі» вийшло з кризи і стало приносити дохід компанії «Форд».

Він наполог також на здійсненні програми «позбавлення від збиткових ділянок» вже в ролі глави компанії «Форд». У такій великій компанії, як компанія «Форд», існували десятки операцій, які приносили або збиток, або мінімальний прибуток, а Лі завжди говорив, що потрібно застосовувати операції які приносять прибуток. Як президент фірми головним завданням Лі Якокка вишукування сотень різних способів скорочення витрат і збільшення прибутку.

Він говорив, що всі господарські операції можна, врешті-решт звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. «Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться отримати», - стверджував він.

Він так само створив так звані «пости якості», які були покликані залучити працівників компанії в спостереження за якістю продукції, що випускається. Так само він сприяв створенню «програму якості», здійснювану спільно профспілкою автомобільних робочих і адміністрацією фірми. Вона проголошувала: «Питання про якість не можна змішувати з іншими спірними питаннями і вирішувати шляхом звичайної конфронтації між робітниками і адміністрацією».

Але після довгих років вдалою і кропіткої роботи склалося так, що Генрі Форд II почав підозрювати Лі Якокка в тому, що він хоче захопити владу в компанії «Форд». Генрі Форд II почав шукати способи, щоб змістити Лі з місця глави компанії. І незабаром це йому вдалося. Але Лі Якокка не зламався і зміг знайти застосування своїм знанням в компанії «Крайслер», куди його покликали після звільнення.

Талант справжнього менеджера Лі Якокка виявив, коли він вступив на місце глави компанії «Крайслер» і почав відроджувати її до життя.

Відразу ж після того, як Лі Якокка запропонували посаду глави компанії «Крайслер» він зрозумів, що компанії знаходиться в глибокій кризі і їй потрібно генеральна реконструкція. Тут ніхто по справжньому не працював, та й не хотів працювати, в компанії не було навіть елементарного обліку всіх фінансових операцій. У такій важкій ситуації довелося починати роботу Лі Якокка.

Перед тим, як зробити перетворення в корпорації «Крайслер» Лі Якокка попросив підготувати «довідку про ліквідацію» компанії «Крайслер» однією з Лос-Анджелеських консультативних фірм. З цього документа ясно випливало,

що в разі оголошення банкрутства всі позики будуть заблоковані на період від п'яти до десяти років в судах, а банки не зможуть прибутково використовувати значну частину своїх інвестицій. Це не входило в плани Лі Якокка і тому він почав боротьбу за виживання компанії «Крайслер».

Перше, що потрібно було зробити Лі Якокка - це зібрати команду відмінних менеджерів. Він привернув сюди з корпорації «Форд» всіх відомих йому здатних адміністраторів - фахівців в області маркетингу, фінансів та матеріально-технічного постачання, але, коли справа торкнулася якісних параметрів виробництва автомобілів, він став підшукувати талановитих менеджерів з фірм «Дженерал Моторс» і «Фольксваген ». Таким чином, у Лі склалася команда з досвідчених і молодих виробничників і управлінців, а також відставників, і всі вони добре спрацювалися. Це виявився той унікальний сплав, який настільки швидко забезпечив відродження якості машин компанії.

Після цього він зробив символічний крок: зменшив платню собі до одного долара. Цим кроком він хотів подати приклад своїм підлеглим, щоб вони зрозуміли, що потрібно принести невелику жертву для відродження компанії «Крайслер». Лі Якокка називав це рівністю жертв, на його думку компанія не відродилася якби люди не захотіли принести жертву заради її відродження.

Так само Лі довелося закрити деякі заводи, тому що вони були збитковими. Це викликало багато протестів, але люди повинні були розуміти, що компанія змушена йти на крайні заходи. Будь-який з тих груп, з ким мала справу корпорація, нелегко було йти на поступки. Але, зрозумівши, якою важкою виявилася ситуація, і переконавшись в тому, що інші групи теж вносять свою лепту у вирішення проблем компанії, вони відкликалися досить швидко. Виняток склали банки. У Лі Якокка пішло дуже багато часу на отримання відстрочки платежів на суму 655 мільйонів доларів від його чотирьохсот кредитних установ.

Лі Якокка вирішив домогтися у держави видачі гарантованих позик і тим самим зробити ще один крок до відродження компанії. Але це виявилось дуже важкою справою, так як державні службовці не хотіли давати позики компанії, яка потерпає від краху. Вони стверджували, що фірма, яка не може існувати без сторонньої допомоги - не місце на ринку. Тому Лі Якокка довелося довго доводити, що якщо держава допоможе компанії, вона вийде з кризи , але якщо компанія зазнає краху, то на вулиці опиняться тисячі людей. Держава не буде отримувати податки, а замість цього буде виплачувати соціальні внески людям, які залишилися без роботи. Зрештою йому вдалося переконати чиновників у своїй правоті і вони проголосували за видачу позик компанії «Крайслер».

### Пункт 3. Ідеї Лі Якокки

Особистісні якості і методи управління Лі Якокки особливо проявилися в тому, як він повадився на керівних посадах. Про це і піде мова в цьому розділі.

З самого початку Лі показав себе, як розумний і схоплює на льоту всі нюанси управління людиною. Йому пощастило з наставниками. З самого початку роботи його в компанії «Форд» йому допомагали безпосередні начальники (Мари Кестер, Чарлі Бічем, Макнамара). Вони виявилися розумними і досвідченими людьми, які були здатні передати свій досвід іншим людям. І цей досвід виявився надійним базисом для його майбутньої кар'єри і життя Лі Якокки.

У тридцять шість років Лі Якокка став генеральним керуючим найбільшого відділення другої за величиною в світі автомобільної компанії. З цього моменту він почав виробляти свою систему управління організацією і формулювати ті особистісні якості, які притаманні справжньому менеджеру. Йому також належало перевірити, чи можна в роботі з людьми застосувати досвід, набутий ним у системі продажів і маркетингу.

Лі Якокка зрозумів, що менеджер, перш за все повинен бути рішучим, він говорив: «Якби мені довелося одним словом охарактеризувати якості, необхідні гарному менеджеру, я б сказав, що всі вони зводяться до поняття рішучість». Ця рішучість проявляється в тому, як менеджер приймає рішення, тому він повинен вміти «зводити всю інформацію воєдино, складати собі розклад робіт і діяти».

Лі Якокка завжди дотримувався консервативного стилю управління. Якщо він йшов на ризик, то лише після того як технологічні і ринкові дослідження підкріплювали його чуття. Він був здатний діяти по інтуїції, але тільки якщо його передчуття базувалися на фактах. Він говорив: «Я люблю справжній бій. Ніколи я не був в числі тих, хто може спокійно сидіти і нескінченно займатися виробленням стратегії». Тому відома ступінь ризику була абсолютно необхідна для нього. Іноді, в роботі менеджера, слід піти на ризик, а потім по ходу справи виправляти допущені помилки.

Лі Якокка завжди дотримувався політики дотримання принципів демократизму аж до моменту прийняття остаточного рішення. У цей момент він ставав безжальним начальником. «Окей, я всіх вислухав, - говорив він.- А тепер послухайте, що ми будемо робити». Тому найважливіші рішення в корпораціях фактично ухвалюються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами. На думку Лі Якокка менеджери повинні не тільки володіти вмінням приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиваторів.



Ще один аспект управління, на думку Лі Якокки, полягає в тому, що воно являє собою не що інше, як наполягання інших людей на працю. Для цього менеджер повинен володіти ораторським мистецтвом, він повинен вміти правильно висловити свої думки перед аудиторією. Лі вважав, що людина не може бути менеджером, якщо він не вміє довести до людей свої думки. Але не тільки це характеризує істинного менеджера. На думку Лі хорошому менеджеру потрібно вміти слухати але принаймні так само, як вміти говорити, адже справжнє спілкування - процес двосторонній.

Справжній менеджер також повинен помічати хорошого працівника і вміти заохочувати його.

Лі Якокка ніколи не брав всю роботу на себе, він завжди пам'ятав слова свого наставника Чарлі Бичема: «Ти прагнеш все робити сам, ти не вмієш передоручати справу іншим». Саме він навчив Лі того, як ставити перед іншими цілі і як налаштовувати їх на досягнення поставлених цілей.

Однією з сильних сторін менеджера також повинне бути вміння працювати в колективі. Якщо цього немає, то яким би добрим не був менеджер, він ніколи не зможе привнести свій внесок у загальну справу. Є одна фраза в характеристиці будь-якого менеджера, яку Лі Якокка не терпів: «У нього не ладяться відносини з людьми», це для менеджера, він вважав неприйнятним. Найкращий спосіб глибоко розробляти ідею полягає у взаємодії з колегами-менеджерами. Взаємовплив двох або трьох співрозмовників може виявитися надзвичайно плідним, і воно відіграло велику роль у власному успіху Лі Якокка.

Менеджер повинен знати собі ціну і вміти подавати себе і свої переваги. Він не повинен ховати від інших свої досягнення. На думку Лі Якокка це погано для менеджера, так як йому буде важко піднятися по службових сходах. Менеджер також зобов'язаний володіти твердим «я». За словами Лі Якокка: «Людина, що володіє твердим «я», знає свої сильні сторони. Він упевнений в собі. Він має тверезе уявлення про те, чого він може досягти, і рішуче рухається до досягнення своєї мети».

Останнє, що хотів би підкреслити Лі Якокка - це те, що ключ до успіху зовсім не в інформації - він в людях. Тому для заповнення вищих управлінських посад він завжди підшукував лише невтомних працівників. На думку Лі Якокки: «Це ті самі працівники, які прагнуть робити більше, ніж від них вимагається. Сила цих менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на справу. Вони вміють виявляти «вузькі» місця і визначати пріоритетні завдання. Вони саме той сорт керівників, які мають право сказати:

«Забудьте цю справу, на нього піде десять років. Ось чим ми повинні зайнятися сьогодні»».

У цьому розділі я постарався викласти те, яким чином Лі Якокка уявляв собі особистісні якості і методи управління властиві справжньому менеджеру.

## **Висновок.**

Мені дуже сподобалася книга Лі Якокки «Кар'єра менеджера». Ця книга даний посібник для менеджерів усіх рівнів і тим більше для початківців керівників. У книзі добре описана важка, але дуже цікаве життя менеджера-лідера. Я думаю Лі Якокка був людиною з великими неабиякими здібностями, тому що в роки навчання він показав себе одним з кращих учнів і в школі і в університеті. Тому що на роботі у нього були найкращі результати серед всіх інших співробітників, і його успіх був помітний, це служило запорукою швидкого просування по службовій драбині. Крізь роки наполегливої роботи він зрозумів, що справжній менеджер - це та людина, яка не боїться труднощів, людина яка вміє ризикувати, коли цього вимагає момент, який може підштовхнути людей до серйозної трудової діяльності, людина, за яким йдуть і якого слухаються люди. І тому справжній менеджер завжди знайде вихід з ситуації, що склалася і вийде з неї переможцем. Ще однією рисою характеру Лі Якокки є новаторство. Саме тут він показує себе людиною з великим потенціалом, і цей потенціал проявляється в різних нововведеннях, які він використовує в своїй роботі. Це новий стиль керівництва компанією менеджера-лідера і це розуміння того, що завжди потрібно прагнути до чогось більшого, ніж просто виконувати свої обов'язки «від і до».

Всі ці якості допомагали Лі Якокку в його важкій роботі. Але якби він не був таким працьовитим і наполегливим він ніколи б не став одним з кращих менеджерів в світі. Тому його працю було нагороджено високими почестями, які він отримав під кінець своєї трудової діяльності.