

ДЖЕК ВЕЛЧ
і СЬЮЗІ ВЕЛЧ

ПЕРЕМОЖЕЦЬ

**УСЕ, ЩО ВИ ХОТИЛИ ЗНАТИ
ПРО РОБОТУ КЕРІВНИКА,
АЛЕ БОЯЛИСЯ ЗАПИТАТИ**

*Переклала з англійської
Тетяна Заволоко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2017

[>>>](http://kniga.biz.ua)
Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ЦІНА ПЕРЕМОГИ

Переможець» — легендарна книжка від не менш легендарного Джека Велча, який очолював «Дженерал електрик» з 1981-го по 2001 рік. Кожне слово, думка, порада на цих сторінках — результат багаторічного успіху. Один із найефективніших менеджерів у світі визначає орієнтири, які допомагають пройти фарватером й уникнути підводних каменів на шляху до перемоги. Переконані, що досвід Велча може змінити не лише вашу компанію, а й світ навколо.

Особливо цінною книжка стала для нас, засновників і співвласників «Нової пошти». Вона так позитивно вплинула на розвиток нашої компанії, що ми маємо за честь сприяти публікації її першого перекладу українською. Це дуже вчасний мотиватор, якого суспільство потребує саме зараз, коли країна шукає свій шлях до прориву.

Починати зміни, звісно, потрібно з себе — з філософії компанії, що підтримує її розвиток ізсередини. Важливо чітко усвідомити свою місію та цінності, об'єднати їх у єдине ціле та перетворити на дієвий рушій бізнесу. Важливо бути щирим — говорити правду і відповідати за свої слова і вчинки. Важливо заохочувати та цінувати ідеї найкращих гравців у команді, відкриваючи перед ними перспективи розвитку та гарантуючи кожному право голосу.

Ця книжка насамперед про ціну, якою дається перемога. Вона завжди висока, адже легких і коротких шляхів до перемоги немає. Але це того варте, бо коли компанія попри перешкоди і кризи розправляє крила, усе кардинально змінюється — і для компанії, і для суспільства, і для економіки. З'являється ще одна константа, що змінює та по-новому визначає щоденне життя: послугою або продуктом, дизайном або функцією. А щоб створити таку константу або стати нею, сили для перемоги потрібно знайти в собі.

З кожним днем ми ставатимемо сильнішими, якщо змагатимемося передусім із собою. Тож перемагаймо разом — себе і обставини!

Співвласники компанії «Нова пошта»

В'ячеслав Климів і Володимир Поперешнюк

Вступ

«Щодня з'являється нове запитання»

Коли я закінчив працювати над автобіографією, веселим і шалено напруженим проектом, який я намагався вклинити у свою тогочасну роботу, то заприсягнувся, що більше не напишу жодної книжки. Але виконати цю обіцянку мені не вдалося.

На свій захист, якщо це взагалі доречно, можу сказати, що насправді я не думав, про що буде ця книжка.

Мені підказали ідею.

Це стало своєрідним подарунком на пенсію від десятків тисяч неймовірних людей, яких я зустрічав на своєму шляху, відколи покинув «Дженерал електрик» (General Electric). Подарунком від активних, допитливих, хоробрих та амбіційних чоловіків і жінок, які любили свою справу так сильно, що ставили мені величезну кількість різноманітних запитань. Щоб дати відповіді, мені треба було з'ясувати, що я вже знаю, проаналізувати та систематизувати цю інформацію і позичити історії цих людей. Так і народилася ця книжка.

Уперше мені поставили ці запитання під час презентації автобіографії в далекому 2001 році, а також у 2002-му. Тоді я був вражений емоційною прив'язаністю людей до «ДжЕ». Від узбережжя до узбережжя, а також у багатьох країнах по всьому світу люди розповідали мені зворушливі історії про роботу в компанії та про те, як там працювали їхні сестри, батьки, тітки чи дідуся.

Але, водночас, я дивувався, наскільки відчайдушно люди прагнули дізнатись, як правильно організувати власний бізнес.

Коли я виступав на радіо, люди телефонували у студію і вимагали пояснити систему диференціації в «ДжЕ», за допомогою якої працівників розподіляють на три категорії продуктивності та, відповідно до цього, залишають у компанії чи звільняють. Відвідувачі автограф-сесій хотіли знати, чи справді я переконаний у тому, що в кожній компанії керівник відділу кадрів має бути не менш важливим за фінансового директора. (Так, я був у цьому переконаний!) Під час конференції в бізнес-школі Чиказького університету один студент

спеціальності управління бізнесом, з Індії, попросив, щоб я докладніше пояснив критерії оцінки високого рівня продуктивності праці.

Після презентації книжки потік запитань не вщухав. Їх навіть стало ще більше — в аеропортах, ресторанах, ліфтах... Якось у Маямі-Біч до мене підплив серфер, щоб дізнатися мою думку про одну франшизу, яку він обмірковував. Та найбільшу кількість запитань (близько ста п'ятдесяти) я отримав упродовж останніх трьох років під час конференцій у форматі запитання-відповідь, які проходили по всьому світу від Нью-Йорка до Шанхая, від Мілана до Мехіко. Під час таких конференцій, аудиторія яких налічувала від тридцяти до п'яти тисяч слухачів, я сидів на сцені поруч із модератором (зазвичай це був бізнес-журналіст) і намагався дати відповіді на всі запитання.

А вони лилися нескінченним потоком: учасники хотіли знати, як конкурувати з китайськими виробниками, керувати талановитими, але складними людьми, як знайти ідеальну роботу, застосовувати метод «Шість сигм», створити сильну команду, керувати справами під час кризи, вижити під час злиття та поглинань, як розробити карколомну стратегію та багато іншого.

Мене запитували, що робити, коли працівник досягнув значних результатів, а його керівник — мудак, якому, здається, усе це байдуже. Або що робити працівникові, який гадає, що лише він переконаний у необхідності змін в організації? Що робити, коли в компанії розкрадають бюджет або хтось планує запустити новий великий проект, а керівництво не бажає надавати необхідні ресурси та автономність?

Люди хотіли поради, що робити, коли менеджери в їхній компанії приховують правду або коли конче потрібно звільнити людину, яка всім подобається, але погано виконує свої обов'язки. І чи варто допомагати витягати компанію з кризи, з якою вона бореться вже рік? Також були запитання, як поєднати виховання дітей, кар'єру та інші речі на зразок гри в гольф, ремонту будинку чи збору коштів під час пішого марафону. Мене навіть запитували, як утілити в життя мрії і не нажити при цьому ворогів. А ще — про макроекономічні принципи, нові галузі промисловості та коливання курсу валют.

Мене буквально завалили різноманітними запитаннями. Але, так чи інакше, вони зводилися до одного:

Що слід зробити, аби перемогти?

І саме про це я написав книжку — про те, як досягти успіху. Можливо, більше жодне запитання не змусило б мене писати знову.

Мені здається, що перемагати — це чудово. Не добре, а саме чудово!

Перемагати в бізнесі — це чудово, адже коли компаніям вдається досягти певних здобутків, працівники також ростуть і розвиваються. У людей з'являється більше шансів отримати роботу та нові можливості. Вони оптимістично налаштовані на майбутнє. У них є кошти, щоб оплатити навчання дітей у коледжі, отримати краще медичне обслуговування, придбати

заміський будинок та забезпечити щасливу старість. Успіх допомагає їм віддати суспільству набагато більше за звичайну сплату податків. Вони можуть, наприклад, пожертвувати час і кошти на благодійність, а також стати наставниками у школах бідних районів. Перемога надихає всіх, хто до неї причетний, вона змінює світ на краще.

Але, з другого боку, коли компанії програють, удару зазнають усі. Люди почуваються наляканими. Їхнє матеріальне становище ускладнюється, вони мають менше часу чи коштів, щоб зробити щось для інших. Усе, що вони роблять, це змушують своїх рідних хвилюватись і засмучуватись. Водночас, залишаючись без роботи, вони платять менші податки, якщо взагалі платять.

Замислімося на хвилину про податки. Або й поговорімо про державне управління в цілому.

Цілком зрозуміло, що держава — життєво необхідна частина суспільства. Основне завдання держави, принаймні нині й у найближчому майбутньому, — дбати про наш захист від підступних і тривалих негараздів і гарантувати національну безпеку. Але насправді держава охоплює й інші важливі питання: регулює судову систему, освіту, правоохоронні органи, стежить за пожежною безпекою, магістралями, портами, соціальним забезпеченням та лікарнями. Цей список можна продовжувати нескінченно.

Але, незважаючи на всі позитивні риси держави, важливо пам'ятати, що система працює лише завдяки податковим надходженням. Держава не може створювати гроші самостійно. Вона лише підтримує роботу економічного двигуна, але не є цим двигуном.

Успішні компанії та їхні працівники — це двигун здорової економіки країни, і, забезпечуючи дохід для держави, вони формують вільне й демократичне суспільство.

Ось чому перемагати — це чудово.

Тепер, очевидно, вам слід обрати правильний шлях до перемоги. Безперечно, це гра за правилами. І це не обговорюється. Компанії та люди, які не хочуть змагатися за правилами, не заслуговують на перемогу. І завдяки добре відшліфованим внутрішнім процесам та органам державного регулювання, поганих хлопців, як правило, вчасно знаходять та викидають із гри.

Проте чесні компанії та люди в бізнесі — а їх абсолютна більшість — повинні знайти спосіб перемагати.

Моя книжка пропонує вам план дій.

До речі, це путівник не лише для менеджерів вищої ланки та директорів. Буде надзвичайно приємно, якщо ця книжка їм допоможе, і я сподіваюся, що так і буде. Але вона також буде корисною людям, які обіймають не такі високі посади. Це приватні підприємці, менеджери середньої ланки, керівники заводів, працівники на виробництвах, випускники коледжів, які шукають першу роботу, магістри з управління бізнесом, які починають нову кар'єру,

та керівники невеликих підприємств. Працюючи над цією книжкою, я поставив собі за мету допомогти людям із блиском в очах та пристрастю, яка розтікається по жилах, незалежно від того, в якій компанії вони працюють.

У цій книжці ви зустрінете багатьох людей. Деякі з них нагадають вам вас, інші здаватимуться зовсім інакшими.

Тут є історія про генерального директора, який вигадав для компанії цілий перелік шляхетних цінностей (наприклад, якість продукції, обслуговування, повага до клієнтів), але ніколи не пояснював, як їх дотримуватися. Є також розповідь про менеджера середньої ланки, який обурювався під час зустрічі з працівниками іншого підрозділу компанії, знаючи, що його підлеглі можуть працювати значно краще, якщо перестануть зневажливо ставитися одне до одного. Також ви дізнаєтеся про одну працівницю, яка, попри погане виконання своїх обов'язків упродовж багатьох років, була такою милою і доброзичливою, що керівник просто не міг її звільнити... Ви знайдете історію про працівника, якому колеги не можуть дивитися в очі, бо він, ніби засуджений до смертної кари, повільно та болісно покидає компанію. Тут є працівники, котрі щодня обідають за столиком, який вони самі назвали «Столом втрачених надій», та висловлюють своє невдоволення керівництвом. Крім того, ви познайомитеся з жінкою-інженером, яка витратила п'ятнадцять років на створення великої кар'єри лише для того, щоб кинути все в один день, збагнувши, що це жалюгідні спроби маніпулювати життям і роботою, щоб зробити щасливими усіх, окрім себе самої.

Також ви познайомитеся із величезною кількістю людей, чії історії є прикладами новаторства, проникливості та мужності. Це Девід Новак, енергійний молодий гендиректор компанії «Ям! Брендс» (Yum! Brands), який перетворив кожен із тридцяти трьох тисяч ресторанів мережі «Ям!» на лабораторію нових ідей, а всю компанію — на самонавчальну машину. Деніс Найдєн, неперевершений ініціатор змін, який ніколи не задовольнявся наявним станом речей і завжди горів новими ідеями. Та Джиммі Дан, який відродив свою компанію з попелу Всесвітнього торговельного центру, завдяки любові, надії та переконаності в тому, що все можливо. А також Сьюзан Петерс — мати, яка працює другим спеціалістом відділу кадрів компанії «Дже» і яка могла б написати книжку про успішне балансування на хвилях між роботою та життям. Крім Наветта, генеральний директор металургійного комбінату «Ю-ес стіл Кошіце» (US Steel Kosice), який допоміг змінити на краще занедбане місто у Словаччині, перетворивши колишній державний металургійний комбінат на успішне прибуткове підприємство. Кеннет Ю, керівник китайського відділення компанії «ЗМ», який неймовірно швидко домігся розвитку власного бізнесу, відкинувши фальшивий ритуал планування щорічного бюджету та замінивши його на діалог про безмежні можливості. Та Марк Літл, який був спустошений після того, як його понизили

у «Дже», але завдяки мужності, завзяттю та працьовитості він виборов шлях до підвищення.

Люди роблять усе, щоб здобути перемогу. І ця книжка, певною мірою, розповідає про людей, помилки, яких вони припустилися, але частіше — про перемоги, які вони здобули. Проте в основному ця книжка про ідеї та способи втілення їх у життя.

У цей момент деякі читачі можуть ставитися до моєї ідеї досить скептично. Вони можуть думати: «Перемога — це занадто витончене і складне питання, щоб розкрити його у двадцяти розділах. Мені взагалі байдуже, скільки в цій книжці людей та історій!».

Безперечно, перемога — це витончене і складне завдання, чи навіть жакливо важке.

Але її можна здобути. Ви *можете* перемогти. Проте, щоб це зробити, вам необхідно знати, що саме впливає на успіх.

У цій книжці немає чарівних формул. Їх узагалі не існує.

Залежно від розділу, книжка запропонує вам кілька рекомендацій, яких варто дотримуватися, правил, які слід обдумати, припущень, які треба прийняти, та помилок, яких краще уникати. Частина, присвячена бізнес-стратегії, пропонує триетапний процес; розділ про пошуки правильної роботи розповідає про добрі знаки та попереджувальні сигнали. Крім того, у книжці простежується кілька лейтмотивів: команда з найкращими гравцями перемагає, тому слід знайти та утримати найкращих; не ускладнюйте речі настільки, що будете змушені відмовлятися від роботи; неважливо, яке місце ви посідаєте в бізнесі, завжди діліться отриманим досвідом; ставтеся до всього позитивно і поширюйте цей настрій навкруги; ніколи не дозволяйте собі перетворитися на жертву; і, заради Бога, розважайтеся!

Отже, отримуйте задоволення.

Бізнес — це гра, а здобути перемогу в цій грі — справжній кайф!

Подальший шлях

Кілька слів про те, як ця книжка структурована. Вона складається з чотирьох частин.

Перша, «Прихований бік речей», є концептуальною. У ній міститься значно більше інформації про філософію управління, ніж більшість бізнесменів мають час її застосовувати, і про яку я не часто замислювався, виконуючи свою роботу. Але у своєму підході до бізнесу я використовував ці принципи, тому тепер викладаю їх у першій частині книжки.

Якщо не заглиблюватися в деталі, чотири принципи можна описати так: важливість окреслити чітку місію та конкретні цінності; абсолютна

необхідність відвертості в кожному аспекті управління; сила диференціації, яка полягає у створенні системи на основі меритократії; важливість кожної окремої думки та повага до кожного працівника.

Наступна частина, «Ваша компанія», розповідає про організації зсередини. У ній ідеться про механізм — людей, процеси та корпоративну культуру. У її розділах увагу зосереджено на лідерстві, процесі прийняття на роботу, управлінні персоналом, звільненні, керуванні змінами та управлінні у кризових ситуаціях.

Далі — частина «Конкуренція». У ній ми поговоримо про світ за межами компанії. Крім того, ви дізнаєтесь, як отримати стратегічні переваги та створити повноцінні бюджети, досягнути органічного розвитку та зростання завдяки злиттям і поглинанням. А також ми розкриємо всі таємниці питання, що завжди інтригувало та розчаровувало людей, — програму забезпечення якості під назвою «Шість сигм».

Наступна частина книжки, «Ваша кар'єра», розповідає про керування траєкторією та успіхом вашого професійного життя. Вона починається з розділу про те, як знайти правильну роботу. І мова йде не лише про першу вашу роботу, а й про таку, що відповідає певному етапові вашої кар'єри. Крім того, тут є розділ про те, як отримати підвищення, а також про глухий кут, у якому кожен із нас рано чи пізно опиняється, коли працює на поганого боса. Останній розділ цієї частини присвячено суто людському бажанню мати все й водночас. Але, як відомо, це нездійсненна мрія. Однак ви можете дізнатися, що думає з цього приводу ваш бос, і це один із аспектів цього розділу.

Остання частина має назву «Довести справу до кінця». У ній я дам відповіді на дев'ять запитань, які не увійшли до жодної з попередніх тем. Вони стосуються управління «китайською загрозою», різноманітності та впливу нових правил, на зразок Закону Сарбейнса–Окслі*, а також того, як бізнес мусить реагувати на такі соціальні кризи, як, приміром, СНІД. Крім того, тут можна знайти відповіді на питання про те, як справи у мого наступника Джеффа Іммельта (словом, чудово), чи добре я граю в гольф і чи потраплю на небеса.

Останнє питання мене дещо збентежило.

Що ж до решти запитань, вони не могли мене зупинити, але безперечно змусили замислитися про те, у що я вірю і чому.

У цій книжці є багато відповідей, але не на всі запитання. Адже бізнес постійно змінюється, та й світ не стоїть на місці. Як сказав мені торік один

* Федеральний Закон США (2002) з посиленими вимогами до фінансової звітності та процесу її підготовки; насамперед стосується компаній, які торгують акціями на американських біржах. — *Прим. ред.*

Вступ

голландський підприємець, «Щодня з'являється нове запитання. І саме це змушує нас рухатися вперед».

З новими запитаннями з'являються і нові відповіді. Насправді, після звільнення з «ДжЕ» я довідався про бізнес майже стільки, скільки знав, коли працював там. Я дізнавався корисну річ щоразу, як мені ставили нове запитання.

Тому, сподіваюся, мої відповіді допоможуть і вам.

1 МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ

Так багато порожніх балачок про таке важливе питання

Будьте до мене поблажливі, якщо зможете, коли я розповідатиму про місію та цінності компанії. Ці два терміни опинилися серед найбільш абстрактних, незрозумілих та часто вживаних слів у бізнесі. Під час виступів мене часто про них запитують, і зазвичай люди не завжди впевнені в їхньому справжньому значенні та доречності. (У Нью-Йорку мене колись запитали, чи можу я «визначити різницю між місією та цінностями та в чому полягає особливість цієї різниці?».) Бізнес-школи лише додають плутанини, змушуючи студентів описувати концепції діяльності компанії та дискутувати про цінності, перетворюючи це завдання на ще марнішу справу, адже зазвичай такі дискусії надто відірвані від реальності. Чимало компаній роблять те саме зі своїми топ-менеджерами, щоб згодом розмістити їхні фотографії на дошці пошани в холі компанії.

Зазвичай такі вправи призводять до виникнення купи банальностей, які лише позбавляють працівників мети та скептично налаштовують їх щодо роботи. Хто ж із нас не чув про місію, яка звучить якось так: «Компанія X піклується про якість та сервіс» або «Така-то компанія орієнтується на клієнтів». А тепер скажіть мені, яка компанія не дбає про якість та сервіс або не орієнтується на клієнтів? А хто не знає про компанію, працівники якої витратили незліченні години на емоційні дискусії лише для того, щоб вигадати цінності, які, незважаючи на закладені в них позитивні наміри, виглядали так, ніби їх дістали з універсального списку чеснот. Сюди належать, зокрема, «чесність, якість, досконалість, сервіс та повага». Безперечно, кожна порядна компанія підтримує ці ідеї. І, чесно кажучи, дотримання принципів ділової етики — це квиток у гру. Але якщо ви цього не відчуваєте інстинктивно, ви не зможете стати успішним гравцем.

І навпаки, хороша концепція діяльності компанії та вдалий набір цінностей настільки реальні, що вони буквально вриваються у свідомість своєю справжністю. Місія чітко окреслює мету, а цінності описують, за допомогою яких дій її можна досягти. Говорячи про ці речі, я намагаюсь уникати