***КЕЙС 3***

***Nucor***

Описати за матеріалами кейсу, як проявилися у компанії Nucor такі явища:

1. Децентралізація управління

Децентралізація управління — головна прерогатива управлінської діяльності компанії.

У Nucor немає великої відстані між менеджментом і загальним складом персоналу. Компанія не розмежує працівників окремо один від одного: у центральному офісі компанії немає ні відокремленої їдальні для вищого керівництва, ні закріплених за ним місць на стоянці, ні інших приміщень окремо для одних, окремо — для інших. Працює в компанії більше 18 тис. співробітників, а у центральному офісі працюють менше 80 осіб. Це досягаєтьсчя високим рівнем децентралізації, тому керівників цілком достатньо.

Так, у Nucor кожен завод є самостійною бізнес-одиницю, а керівник підприємства має повну свободою у виборі постачань, в маркетинговій політиці, роботі з клієнтами, визначенні завантаження потужностей, чисельності персоналу. Менеджери тут як маленькі підприємці. Існує і обовязок керівника заводу - забезпечувати певні рівні прибутку і прибутковості активів. Використовувати будь-яку нову технологію або обладнання кожен завод може самостйно на власний розсуд.

2. Заробітна плата, прив'язана до результатів діяльності

Успіх компанії побудований на тому, що менеджери відповідають за результат своїм доходом та мають додаткові бонуси від роботи в компанді та компанії в цілому.

Керівництво компанії вважає правильним платити за ініціативність і підприємливість менеджерів на місцях, від яких багато в чому залежить процвітання компанії. А за допущену помилку менеджер карає себе сам — він не отримує прибутку і не отримує оплати за це.

У Nucor всі співробітники - від робітників до генерального директора - отримують досить скромну базову зарплату. Більшу частину їх доходів складають всілякі бонуси, розмір яких залежить від результатів діяльності, причому не тільки конкретного підрозділу, а й структури, що знаходиться на рівень вище. робітники і бригадири отримують премії виходячи з показників, досягнутих заводом в цілому (хоча для них велика частина бонусу відображає

результати роботи бригади), а директори заводів - за діяльність корпорації в цілому.

Це виступає дієвим стимулятором праці робітників, спрощує розуміння працівниками системи оплати праці та дає змогу заробляти більше.

3. Громадська рівність

Керівництво ставить робітників у рівні умови роботи. Всі заводи рівні у виробі, мають рівну оплату праці, однаково стимулюються. При великих доходах керівництво щедро ділиться зі своїми співробітниками отриманим прибутком. Так, в 2005 р на ці цілі було направлено $ 220 млн, а середній річний заробіток робітника склав $ 79 тис., Що більш ніж в 1,5 рази перевищило середній показник по галузі. Працівники це дуже цінують та стараються більше працювати на результат.

Коли наступає криза, скорочуються витрати, проте працівників не звільняють нікого, а оплату зберігають на певному рівні. Так, одного разу керівництво компанії залишило без змін соціальний пакет, так що співробітники Nucor і далі могли розраховувати на пільгові медичні страховки, пенсійні виплати, субсидії на отримання освіти і навчання дітей. При цьому керівництво компанії не приховувало від співробітників реального стану справ в компанії. А працівники вирішили і надалі працювати у компанії, кадри є стабільними.

4.Командна взаємодія

Всі працівники сформовані у бригади — це ознака командності роботи. Робітники на власній ініціативі згодні вирішувати аварійні ситуації, долати кризи. Їх тестують за спеціальними питаннями, де обирають тих людей, які можуть працювати у команді.

При цьому кожен співробітник може вільно звернутися до генерального директора або до кого-небудь з топ-менеджерів по телефону або по електронній пошті. Це створує коллектив та взаємодію у ньому. Керівник бажає бути членом колективу, він тримає його цілісність: в середньому не менше одного дня на тиждень він витрачає на відвідування будь-якого з більш ніж 50 підприємств компанії, де зазвичай проводить цілий день, спілкуючись зі співробітниками.

5. П'ятирівнева система менеджменту

Особливість корпоративної культури Nucor полягає в тому, що акцент робиться на командну взаємодію. Використовується 5 менеджерських рівнів: бригадир (або супервайзер), начальник цеху, директор заводу, виконавчий віце-президент і президент (або генеральний директор).

Як прийнято на практиці, в міру зростання компанії питання про ускладнення цієї структури піднімалися. Але, в кінцевому підсумку, топ-менеджмент приходив до того, що потрібно залишити все як є, щоб уникнути зайвої бюрократизації. Це є ключовим елементом успіху компанії. Колектив, націленість на результат, менше контролі і підпорядкування — головні ланки діяльності.

6. Цілеспрямований рекрутинг

Головне — це персонал, що працює ініціативно, в команді, має стабільну позицію, згоден працювати в перспективі, має зацікавленість.

Компанія прагне залучати тільки людей певного психологічного складу, вся система організації праці та її оплати стимулює певні якості співробітників. Набір персоналу вважається в Nucor завданням надзвичайної стратегічної важливості. Кожен кандидат проходить серію психологічних тестів, в яких визначаються вміння діяти спільно з колегами, самостійність, відповідальність, націленість на результат.

7. Відсутність профспілок

Для Nucor профспілки не потрібні. Співробітники Nucor справді не потребують того, щоб ними керували профспілкові бонзи, а їх праця регламентувався нескінченними правилами та інструкціями. Так, децентралізація і передача відповідальності на місця вже передбачає створення колективу певного складу, і профспілкові працівники, і необхідність у профспілках в принципі не мають місця.

8. Мінімум керівного і координуючого персоналу

Компанія не бачить за необхідне мати високий рівень кервного складу, укріплювати багатоланковість роботи через вищі ланки контролю і управління. Це лише тягне зайвівтрати, створуює складі інформаційні потоки, не дає бути гнучкими.

Хоча в компанії більше 18 тис., співробітників, у центральному офісі працюють менше 80 осіб. Обходитися таким мінімумом керівного і координуючого персоналу компанія може завдяки високому ступеню децентралізації та пятирівневою системою управління, де вся як одна команда.