



Fazendo a Conexão entre a Gestão do Capital Humano e o Desempenho Operacional

Priorize as pessoas. Muitos fabricantes não fazem a conexão entre a gestão do capital humano e o desempenho operacional. E isso está custando a eles. As empresas precisam agir agora para chegar na raiz dos problemas dos erros operacionais e implementar soluções para garantir um 2021 produtivo e lucrativo.

Principais vantagens:

- As perdas de desempenho operacional muitas vezes estão diretamente ligadas a problemas de gestão de capital humano incluindo rotatividade, absenteísmo e falta de liderança. Mas muitas empresas ignoram essa conexão.
- A criação de KPIs e a medição de tarefas de capital humano vinculadas ao desempenho são os primeiros passos essenciais para melhorar o desempenho operacional.
- Vencer em 2021 exigirá, em última análise, processos de gestão de capital humano mais fortes, incluindo procedimentos de aquisição e retenção que ajudam a construir uma cultura de excelência operacional.
- Agora é a hora de começar a reverter as políticas da era da pandemia e iniciar o retorno aos procedimentos e políticas operacionais normais.

As pessoas certas, nos lugares certos, podem ajudar a tornar os problemas de desempenho operacional de 2020 coisas do passado.

Uma coisa é consistente entre os fabricantes com quem falamos, ninguém quer ver uma repetição de 2020 em 2021. No entanto, chegar à raiz dos problemas operacionais deste ano e fazer as mudanças necessárias nem sempre é um caminho claro. Mesmo antes da pandemia, atingir metas de desempenho operacional - incluindo produtividade, OEE e rendimento - havia se tornado cada vez mais difícil para muitas empresas. E a incapacidade de encontrar e reter os melhores talentos em todos os níveis de operações é um grande razão para isso.

Embora seja fácil apontar as falhas operacionais - esses números são normalmente rastreados - é mais difícil traçar o limite para as raízes das causas desses erros, especialmente quando o problema se resume às pessoas. As empresas lutam diariamente com o absenteísmo e a falta de liderança no chão de fábrica provavelmente verão alguma combinação de produtividade, problemas de qualidade, refugo e/ou retrabalho aparecerem mais cedo ou mais tarde. Mas os fabricantes muitas vezes falham em conectar diretamente essas questões às suas questões de capital humano, e eles não percebem exatamente o quanto os problemas das pessoas estão minando o desempenho o desempenho.

Isso está custando à sua organização bons profissionais e bom dinheiro. Veja como você pode mudar isso agora.

4 Maneiras de Melhorar a Gestão do Capital Humano - e o Desempenho das Operações - Rapidamente

1. Faça um balanço do seu problema de pessoal
2. Conecte os pontos entre a gestão do capital humano e o desempenho nas operações
3. Priorize a integração e o treinamento
4. Retorne aos negócios normalmente

1. Faça um balanço do seu problema de pessoal

Apesar das novas tecnologias de automação, pessoas em todos os níveis—do chão de fábrica ao último andar—são

o coração das operações de manufatura das empresas de médio porte e continuarão sendo por algum tempo. Eles são a chave para programas de melhoria operacional bem-sucedidos e para criar uma vantagem competitiva. Em última análise, as pessoas estão mais intimamente ligadas à excelência operacional e ao alcance das metas de chão de fábrica do que talvez qualquer outro elemento do seu negócio.

Infelizmente, muitos fabricantes lutam para encontrar e manter boas pessoas. Embora a COVID-19 não seja responsável por criar as questões de capital humano de hoje, também não melhorou a situação. Em vez disso, é o foco dos pontos fracos, exacerbando muitos dos problemas que já existiam e impactando negativamente a produtividade em um grau significativo.

Problemas de Capital Humano que Afetam o Desempenho Operacional



Absenteísmo

O absenteísmo é um bom lugar para começar, especialmente se sua empresa ajustou as políticas de comparecimento para suspender os sistemas de pontos ou torná-los mais liberais para permitir a quarentena e o teste COVID. Embora necessárias, as políticas mais relaxadas abriram a porta para abusos em muitas organizações. Em alguns chãos de fábrica, o absenteísmo se tornou uma luta diária, tornando impossível atingir as metas operacionais de maneira consistente.



Trabalho Remoto

Se você já teve lacunas em sua equipe de liderança operacional há algum tempo, você provavelmente está sentindo a dor com o aumento da acuidade se os líderes que você possui não estiverem fisicamente no lugar. Novamente, o trabalho remoto é necessário em muitos casos. Mas não está ajudando o moral no chão de fábrica ou a produtividade. Quando os líderes perdem o tempo presencial e a interação regular com gerentes e funcionários, a transferência de conhecimento costuma ser interrompida. Seja formal ou informal, o coaching e mentoring que costumavam acontecer nas linhas não está acontecendo totalmente, ou não é tão eficaz em um formato virtual. Está prejudicando o desempenho e impedindo o cultivo de seus potenciais talentos.



Falta de candidatos

Se o seu negócio, como muitos, estava esperando que o aumento do desemprego traria um fluxo de candidatos altamente qualificados à sua porta para ajudar no absenteísmo ou no preenchimento de cargos de liderança vagos, provavelmente é hora de aceitar que isso não é provável que aconteça. Os fabricantes de médio porte simplesmente não estão encontrando a liderança ou o talentos com experiência de que precisam nas filas de desemprego. Eles também não estão tendo muita sorte persuadindo eles em outras organizações. A realidade é que os melhores líderes, se forem dispensados, geralmente são contratados rapidamente. E, dada a incerteza que persiste, muitos colaboradores preferem ficar onde têm estabilidade e credibilidade do que começar de novo.

No mínimo, os líderes de operações e de RH juntos precisam ter uma conversa aberta e honesta sobre o “estado do união” e falar sobre as questões relacionadas às pessoas que podem estar afetando a empresa agora.

2. Conecte os pontos entre a gestão do capital humano e o desempenho nas operações

Reservar um tempo para avaliar as questões de capital humano em sua empresa é o primeiro grande passo. Agora é a hora de entender o impacto e o alcance desses problemas.

Use diagnósticos para investigar como os problemas de capital humano podem estar afetando direta e negativamente o chão de fábrica e o desempenho operacional.

Se ainda não o fez, comece a monitorar e rastreie as métricas de capital humano para que possa atribuir números reais às questões de capital humano. Quando você tem dados e medições significativas, você pode definir melhor o que parece bom e construir KPIs em toda a fábrica (Fig 1). Você pode então usar análises e tecnologia para identificar correlações entre o capital humano e falhas operacionais e diagnosticar com precisão as causas raiz de seus problemas de desempenho.

FIGURA 1:

3 Métricas de Capital Humano que Todo Fabricante Precisa Rastrear

Você não pode melhorar o que você não mede. Comece a acompanhar as seguintes informações para estabelecer sua linha de base e definir suas metas de melhoria.

1. **Avalie o absenteísmo por colaborador, departamento, linha e turno**
2. **Identifique as taxas de atrito por departamento, linha e turno**
3. **Avalie a retenção por líder e departamento**

A realização de eventos de Kaizen é outra ferramenta extremamente eficaz para entender o que, exatamente, está contribuindo para os problemas de seu pessoal. Recentemente, ajudamos um cliente a realizar um evento como esse para encontrar uma explicação para sua

alta rotatividade. Analisando de perto os processos de contratação, integração e treinamento, identificamos várias melhorias críticas para o processo de contratação que ajudará a empresa a fazer um trabalho melhor de seleção de candidatos ao mesmo tempo que dá aos potenciais contratados uma imagem mais clara dos requisitos do trabalho e das expectativas de desempenho. Ao adotar um processo de seleção mais rigoroso, a empresa está colocando um fim na sua porta giratória, aprimorando sua cultura e estando em melhor posição para cumprir as metas de produção de forma consistente no próximo ano.

3. Priorize a integração e o treinamento

Quando os fabricantes começam a investigar o que está acontecendo do lado das pessoas em seus negócios, na maioria das vezes, a integração e o treinamento surgem como elos fracos. Esses programas foram uma das maiores vítimas da pandemia. Mas, em muitas organizações, eles estavam ausentes antes mesmo do surgimento da COVID-19.

Trabalhamos com um fabricante que desenvolveu sua primeira instalação de forma muito orgânica com muito sucesso. A empresa foi abençoada com muitos colaboradores antigos e as novas contratações eram frequentemente trazidas por meio de familiares e amigos. Quando a empresa abriu uma segunda fábrica em um local diferente, no entanto, a falta de treinamento formalizado e processos de integração logo se tornou um problema óbvio, levando a problemas de produtividade, entrega e qualidade.

Em outras organizações, vimos a falta de integração e treinamento criarem uma porta giratória, levando a problemas culturais e de reputação. Para garantir que as pessoas que você colocar no lugar permaneçam no lugar e que elas tenham o conhecimento de que precisam para fazer seus trabalhos e atingir seus objetivos, processos de treinamento e integração formalizados, juntamente com KPIs para se manter responsável e no caminho certo, são todos essenciais.

Atualmente, estamos trabalhando com vários clientes para ajudar a tornar a integração e o treinamento mais bem-sucedidos na era COVID. Isso inclui a gravação de vídeos para que os candidatos possam ter uma noção melhor do ambiente e ver as tarefas específicas que eles devem realizar antes de assinarem. Nós estamos fazendo visitas às fábricas remotamente. Estamos até vendo algumas empresas adotando tecnologias de ponta para fins de treinamento.

4. Retorne aos negócios normalmente o máximo que puder

Ninguém sabe ao certo quanto tempo a COVID-19 permanecerá ou por quanto tempo serão necessárias precauções rigorosas de segurança. Ainda assim, 2021 pode ser uma oportunidade para redefinir seus padrões, sair do modo de sobrevivência em que você pode estar operando nos últimos seis ou sete meses e voar a uma mentalidade vencedora.

Uma boa comunicação com os funcionários será essencial quando você fizer alterações e retornar aos procedimentos operacionais que estavam em vigor no início de 2020. Sua equipe precisa entender os porquês, o que, e como está envolvida em seu retorno às políticas normais (Fig.2). Compartilhar o máximo de informações possível ajudará a facilitar a transição e definir o tom para a cultura vencedora que você deseja restabelecer para 2021.

Comprometa-se com o futuro que você deseja

Esperança não é uma estratégia para o futuro e não irá ajudar você a virar à esquina ou iniciar com sucesso um novo ano. Faça o que precisa ser feito para colocar sua empresa de volta no caminho do sucesso e do crescimento. Para que 2021 seja diferente de 2020, você precisa de pessoas administrando e equipando suas linhas que sejam capazes e comprometidas em trazer o negócio de volta ao seu potencial máximo. E você precisa de políticas e procedimentos de gestão de capital humano que sejam orientados para resultados, mensuráveis e sustentáveis de longo prazo.

FIGURA 2:

Quatro Políticas e procedimentos para estabelecer ou restabelecer agora

1. Defina metas e KPIs agressivos, mas alcançáveis, tanto para as operações quanto para o RH
2. Traga os gerentes e líderes de volta às instalações quando for seguro fazê-lo
3. Retire lentamente as mudanças nas políticas de comparecimento e folga remunerada (em inglês PTO) e migre de volta para as políticas que estavam em vigor antes da pandemia - estabelecer uma zona de adaptação ou usar ajustes incrementais para reintroduzir políticas, como políticas de ponto por comparecimento, por exemplo
4. Trate individualmente os casos de COVID em vez de justificar imediatamente todas as ausências

O MAIS RÁPIDO SEMPRE GANHA

Na TBM nos especializamos em consultoria de operações e da cadeia de suprimentos para fabricantes, construtores e distribuidores. Ajudamos as empresas a serem mais ágeis, rápidas e que seu desempenho seja de 3 a 5 vezes melhor do que a concorrência.



| tbmcom.com.br

