

Riscos de capital humano assombrando sua empresa

Não importa como sua empresa foi atingida pela COVID-19, seus gestores estão concentrados em finanças, suprimentos, materiais, capacidade e na demanda do cliente. Mas se você não estiver gerenciando o impacto no capital humano simultaneamente, você colocará o futuro do seu negócio em um risco significativo.

Principais conclusões:

- O corona vírus não só alterou drasticamente as operações de praticamente todos os fabricantes, como está cobrando um preço alto dos colaboradores que vai além das licenças e da redução no quadro de colaboradores.
- Se não for observado, o problema das pessoas pode se tornar seu maior pesadelo, minando todos os outros esforços para gerenciar o impacto da COVID-19.
- Agora é a hora para investir em planejamento de cenários de capital humano para garantir que o negócio possa sobreviver tanto no período da crise como no da recuperação.

4/30/20 | Shannon Gabriel, Ken Koenemann

Para cada fabricante, recursos, disponibilidade, mentalidade e saúde da equipe - tanto na gestão quanto no chão de fábrica - são fatores críticos para enfrentar a crise, bem como o período de recuperação. Embora as questões de capital humano possam não estar chamando sua atenção, você pode ter certeza que elas estão espreitando abaixo da superfície. Aqui estão algumas etapas críticas com uma lista de verificação resumida (ver Figura 1), para se antecipar ao problema antes que ele se torne monstruoso demais para se administrar:

1. Assuma o controle de suas linhas de frente

Ao contrário de algumas empresas que podem enviar colaboradores para casa com seus notebooks e impressoras, os fabricantes precisam de pessoas na linha. E isso torna o impacto do corona vírus nas pessoas de quem sua empresa depende particularmente evidente. Não subestime isso. E não espere que as pessoas levem as mãos e digam como estão se sentindo - notícias sobre empresas como a Amazon demitindo um funcionário de armazém ou o capitão da Marinha Americana que foi removido após expressar preocupações relacionadas ao vírus - instruíram os funcionários a ficarem calados. Portanto, depende de você avaliar de forma proativa a situação conforme ela evolui, estender a mão e conversar com seu pessoal, independentemente das circunstâncias.

Se sua empresa está crescendo agora, colaboradores - e especialmente aqueles que se enquadram em categorias de alto risco - estão colocando sua própria saúde em risco simplesmente por entrar pela porta da frente. E eles estão entrando em uma situação em que são solicitados a trabalhar mais, serem mais responsáveis e talvez assumir novas responsabilidades e funções, tudo sob um ambiente de extremo estresse. É uma panela de pressão pronta para explodir sem aviso prévio. Fique atento ao monitorar o impacto emocional. Esteja constantemente alerta para sinais de alerta de esgotamento. E tome medidas agora para motivar e ajudar os funcionários a manter o ritmo no longo prazo.

Do outro lado do espectro, colaboradores de licença, aqueles que foram demitidos, ou aqueles cujas horas foram reduzidas, estão preocupados com o impacto financeiro. Quanto tempo eles conseguem sobreviver sem seu pagamento normal? Alguns procurarão outras oportunidades fora da manufatura e alguns podem ir direto para a Amazon ou Walmart para agarrar o que consideram posições presumivelmente mais seguras.

Finalmente, há colaboradores que não podem relatar porque estão doentes ou cuidando das crianças. É um erro pensar que as pessoas, em qualquer uma dessas situações, vão ficar paradas devido ao medo. Em vez disso, elas farão o que for melhor para suas famílias.

2. Procure por gestores que brilhem e inicie um plano para desenvolver aqueles que não o fazem

Se ainda não o fez, a crise logo deixará claro quais membros de sua equipe de gestão tem o que é preciso para liderar em tempos de estresse e mudanças extremas. Gestores que são apenas mantenedores não vão dar conta disso agora, naquele que é provavelmente o período mais estressante de suas carreiras.

Você precisa de pessoas em sua equipe que possam prosperar sob pressão, avaliar rapidamente a situação, prever o futuro de forma realista e determinar rapidamente o melhor caminho a seguir. Estar em sintonia com quem está avançando, e quem pode precisar se afastar, pelo menos temporariamente. E não hesite em fazer mudanças e colocar os gestores mais adequados na posição certa para as circunstâncias.

A crise vai iluminar a liderança e estilos de comunicação que funcionarão para sua empresa e sua equipe agora. As equipes que trabalham em turnos extras precisam de mais do que alguém que apenas permaneça em seu papel de liderança. Elas exigem um motivador que os inspire a continuar trabalhando na capacidade máxima, sem correr o risco de esgotamento. Os colaboradores que esperam ser recontratados precisam de alguém que possa amenizar seus medos, comunicando-se de forma aberta e compassiva. Todos os gestores devem ser francos com os colaboradores sobre como, quando e se as coisas 'voltarão ao normal'.

3. Planeje vários cenários e esteja pronto para executar

Dadas todas as variáveis em jogo agora, a disponibilidade de seus gestores e força de trabalho atuais pode mudar a qualquer momento. Pense nas possibilidades mais prováveis e estabeleça planos agora para que você esteja pronto para agir conforme a situação evolui.

Uma das chaves será o planejamento de diferentes porcentagens de indisponibilidade da sua força de trabalho quando você mais precisar dela. Você pode querer executar alguns modelos diferentes com base em diferentes porcentagens, como uma perda de 15% ou até 30% de sua equipe. Considere como você otimizará os recursos restantes para lidar com as linhas de produtos mais críticas nesses diferentes cenários.

O planejamento da sucessão nunca foi tão importante. As aposentadorias estão ocorrendo imediatamente e sem aviso prévio. As equipes de chão de fábrica estão indo para negócios essenciais que parecem mais estáveis e gestores críticos podem fazer o mesmo. Se você atualmente não tem alguém que possa assumir uma função de gestão ou uma posição altamente técnica, agora é a hora de fazer seu plano de backup. Ser rápido para identificar e preencher lacunas críticas e pedir ajuda quando e onde você precisa, pode fazer toda a diferença na sobrevivência à crise e prosperar durante a recuperação.

Finalmente, estabeleça parâmetros que possam ajudar a limitar alguns dos riscos negativos para seu pessoal. Ninguém poderia ter previsto o enorme impacto do corona vírus e ninguém pode prever todas as situações possíveis que poderiam afetar a produção no futuro. Mas seu pessoal certamente desejará saber como você os protegerá melhor no futuro.

Fique à frente do problema das pessoas antes que ele tire o melhor do seu negócio

É fácil deixar as necessidades de capital humano ficarem em segundo plano em relação as outras questões urgentes que você está enfrentando durante a COVID-19. Mas sem uma equipe saudável, motivada e comprometida para fazer o trabalho, nada mais importa. Ao dar aos problemas subjacentes das pessoas a atenção que eles merecem agora, avaliar ativamente o impacto da situação em sua equipe e tomar medidas para garantir a capacidade contínua e futura das pessoas e habilidades de que você mais precisa, você melhora dramaticamente sua capacidade de lidar com a crise. E você pode emergir ainda mais forte depois da crise.



SHANNON GABRIEL
Diretor geral,
Leadership Solutions



KEN KOENEMANN
*Vice-presidente de
tecnologia e cadeia de
suprimentos*

ANEXO 1:

Enfrente la situación de capital humano de frente

Realice una verificación de pulso en sus primeras filas

- ✓ Evalúe proactivamente la situación de la fuerza laboral.
- ✓ Esté atento a las señales de agotamiento entre los empleados en medio de la crisis.
- ✓ Piense en cómo puede motivar a su gente para mantener el ritmo a largo plazo.

Busque líderes que brillen

- ✓ Identifique a los líderes que prosperan bajo presión y van más allá de solo mantenerse para liderar a través del cambio
- ✓ No dude en hacer movimientos y poner a los líderes más adecuados en la posición correcta para estas circunstancias.
- ✓ Ponga atención a las formas de comunicación y fomente la honestidad y accesibilidad de todos los líderes.

Planeación del escenario de capital humano

- ✓ Haga un análisis de los diferentes niveles de desgaste (temporal o permanente) y realice un plan para optimizar los recursos limitados y manejar líneas de productos críticos.
- ✓ Haga un plan para una sucesión rápida de puestos y habilidades esenciales.
- ✓ Sea rápido para detectar y llenar vacíos críticos y solicite ayuda cuando y donde la necesite.

A VELOCIDADE VENCE SEMPRE

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes e distribuidores. Pressionamos o pedal do acelerador em suas operações para torná-las mais ágeis. E nós o ajudamos a acelerar o desempenho do negócio de 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.

