

Metamorfose da mão de obra



O gerenciamento bem sucedido da mão de obra vai além da instalação de um software

Os custos com mão de obra são quase sempre o item de despesa mais elevado no orçamento de um centro de distribuição. Para controlar e gerenciar esse custo, gerentes visionários geralmente confiam em programas de gerenciamento de mão de obra que

promovem e medem métodos eficientes para o desempenho de tarefas. Para atingir esse objetivo, eles usam várias ferramentas de software, como os sistemas de gerenciamento de mão de obra (LMS, "labor management system"), com estratégias para monitorar, reportar e recompensar o desempenho atual e as expectativas estabelecidas.

Esses programas certamente não são novidade, e suas habilidades em aumentar a produtividade por meio do fornecimento contínuo de feedback sobre o desempenho dos trabalhadores estão bem documentadas. Com um bom programa de gerenciamento de mão de obra, as empresas podem reduzir custos e garantir que a mercadoria

esteja sendo processada corretamente, tudo enquanto melhora o processamento de oportunidades.

Os usuários capacitados a unir um programa de treinamento ao software na medida apropriada tipicamente reportam um aumento de 20% na produtividade além de aumentos na qualidade de trabalho e reduções nas jornadas de serviço. Muitas empresas conseguem alcançar a restituição de seu investimento em um prazo de 9 a 16 meses.

Uma grande vantagem dos softwares é a habilidade de testar cenários no computador antes de tentar no chão do armazém de verdade. Conseguem fazer análises tipo “e se” de uma operação e antecipar resultados.

Por exemplo, e se você considerar ir da separação com listas em papel para separação em terminais com radiofrequência (RF), ou de RF para sistemas direcionados por voz? Você

COMPONENTES DE UM SOFTWARE LMS

Jornada e frequência

- Captura da identificação;
- Gerenciamento das folgas;
- Cálculo da folha de pagamento;
- Relatórios excepcionais;
- Alertas;

Alocação do planejamento de recursos

- Estimativa dos recursos necessários;
- Tempo para completar atividades;
- Balanço de recursos;

Disciplina de incentivos de recompensa

- Cálculo dos incentivos;
- Integrar com os sistemas de folha de pagamento;
- Gerenciamento da observação;
- Cartões de relatório;

Gerenciamento do desempenho

- Medida do desempenho em comparação aos padrões;
- Fornecimento de relatórios em tempo real;
- Rastreamento da qualidade e segurança;
- Rastreamento dos custos baseados por atividade;

Otimização da mão de obra

- Retorno sobre investimento baseado em alocação;
- Simulações;
- Processos de modelagem;
- Estabelecimento de padrões;
- Gerenciamento da qualidade;

Alocação e simulação

- Análise das instalações;
- Melhoria contínua.

CASO PRÁTICO: LMS NO VAREJO

Tendo em mente os benefícios do LMS, vejamos como a David's Bridal, o maior varejista de “tudo para casamentos” dos EUA, implementou seu programa de gerenciamento de mão de obra. A empresa tem 300 lojas físicas e uma loja virtual.

Porém, Tony Coccerino, vice-presidente de logística e distribuição, diz que esse sucesso não seria possível sem que o varejista mantivesse os olhos bem perto nos custos de mão de obra dentro de seus dois CDs na Pensilvânia oriental - uma instalação de 174.000 m² em Conshohocken, que utiliza de 35 a 45 trabalhadores associados por hora e uma instalação mais recente, mais automatizada, de 230.000 m² em Bristol, que utiliza de 75 a 85 trabalhadores associados por hora.

De volta a 2001, somente com o CD de Conshohocken funcionando, Coccerino diz que seu time estava passando por dificuldades com a gestão do crescente pool de associados por hora. “Sentíamos que estávamos introduzindo mais trabalhadores temporários sem sequer avançar.”

A direção da empresa decidiu implementar padrões de mão de obra. Depois de analisar potenciais fornecedores de LMS, decidiu-se pelo programa da Cook & Associates conhecido por PEP (“Productivity Evaluation Program”).

Em maio de 2001, o time PEP iniciou uma abordagem de diversas etapas com o grupo de gerenciamento da David's Bridal, introduzindo-os às etapas para



gerar, utilizar e analisar relatórios que fornecem feedbacks construtivos aos associados. Ao mesmo tempo, eles começaram um processo ao longo do mês inteiro para identificar e medir diferentes tarefas por todo o CD, utilizando estudos de tempo e questionários de tempo que os trabalhadores eram treinados para preencher.

Uma vez medidos e estabelecidos os padrões, a equipe tinha que ter certeza de que o PEP poderia fazer uma interface perfeita com o WMS do varejista e o Sistema de Jornada e Frequência da Kronos. O WMS detalha o trabalho e os dados críticos que são extraídos e utilizados como dados de entrada para o PEP.

O sistema Kronos automaticamente fornece ao PEP com o número exato de horas que o associado foi pago por um turno trabalhado.

As equipes então lançaram o sistema e introduziram-no aos trabalhadores associados em Setembro de 2001. Um ano mais tarde o gerenciamento decidiu

compartilhar os ganhos de produtividade com a implementação de um programa de incentivo que incluiu todos: desde os associados aos porteiros e dos supervisores aos gerentes.

Já faz 11 anos desde a primeira instalação e, de acordo com Coccerino, os benefícios tem sido significantes. “Apenas através da introdução de padrões sentimos que iríamos conseguir uma melhora da produtividade de 7%. Nós poderíamos aumentar de 10 a 12%,” diz. Depois da introdução do programa de incentivo, a produtividade aumentou mais 12%. Os gerentes dos CD sabem quanto tempo leva para executar um serviço, permitindo que eles planejem confidencialmente quantas pessoas irão precisar para completar um trabalho.

Os associados, a princípio, pensaram que seriam micro gerenciados. “Mas eles participaram efetivamente quando começaram a ver 50 ou 100 dólares extras em seus holerites a cada semana - apenas fazendo seu trabalho”.

pode modelar cada alternativa no seu LMS e prever qual delas resulta em mais melhorias de produtividade antes de comprar um equipamento.

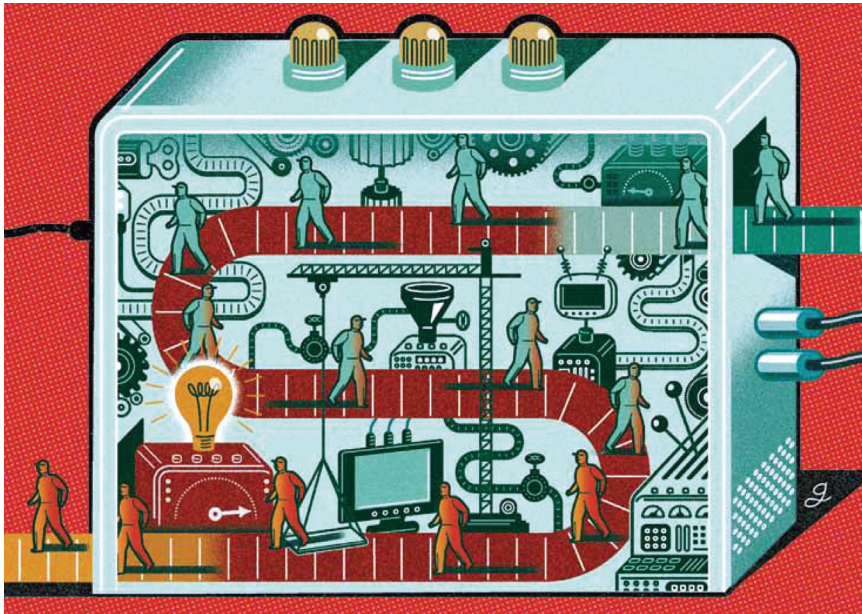
Outra solução no gerenciamento de mão de obra é a automação de processos como contratação, jornadas e frequência e escala de trabalhadores. Por meio da automação, você ganha visibilidade em tempo real em dados críticos de mão de

obra para contabilidade acurada de custos por cliente, por pedido, ou por tarefa.

Até mesmo mais benefícios são reportados quando o programa incorpora um ganho compartilhado, componente de incentivo de pagamento, afinal, bons trabalhadores desejam que seu trabalho seja reconhecido. Quando programas de incentivo são realizados da maneira correta, bons trabalhadores

vão querer continuar na empresa.

Se você estiver contemplando um programa para sua empresa, o momento não poderia ser melhor. A interface em tempo real do LMS com um WMS (“warehouse management system”, sistema de gerenciamento de armazéns) mais robusto fornece a esses programas uma nova vantagem. Além disso, softwares melhores, o uso de tecnologia



Tirar o máximo de desempenho de sua mão de obra depende de um programa de gerenciamento sólido e efetivo

RF mais difundido, e novas capacidades de mapeamento de armazém reduziram bastante o esforço manual envolvido no componente de medida de trabalho do programa, aumentando assim a acurácia.

Cinco coisas para saber

Tirar o máximo de desempenho de sua mão de obra depende de um programa de gerenciamento sólido e efetivo. Aqui estão cinco pontos cruciais para se ter em mente quando estiver implementando um.

1º definição da estratégia. Por que você está implementando? Você quer definir padrões para o planejamento orçamentário anual ou implementar uma medida de trabalho ou sistema de incentivo salarial onde você irá recompensar pessoas individualmente? Esses dois extremos necessitam de diferentes tipos de software, com níveis de sofisticação diferentes, manutenção contínua e muitos esforços e custos para implementar. Você precisa primeiro compreender o

que você está tentando atingir com ele para que você possa escolher o software correto e a abordagem apropriada.

2º um programa de gerenciamento de mão de obra é mais do que uma simples instalação de software. É preciso ter um amplo conhecimento de suas operações, medidas acuradas de trabalho e uma estrutura efetiva para reportar os resultados promovidos.

De fato, a instalação do software por si pode levar apenas 30 minutos, mas muitas outras etapas devem ser concluídas também. Tarefas críticas de intenso trabalho no CD devem ser definidas e o tempo que leva para que sejam concluídas é arquivado pelos trabalhadores no momento em que as realizam ou através de um banco de dados com padrões de tempo pré-definidos. Determinados os padrões e estando o sistema ligado, os gerentes devem ser instruídos para treinar aqueles que apresentaram desempenho fraco e quebrar barreiras para produtividade.

Um componente de incentivo sala-

rial leva o programa ao nível seguinte por meio de recompensas aos bons desempenhos como parte de um plano de gerenciamento para compartilhar os ganhos obtidos. Políticas de incentivo podem ser ferramentas poderosas, pois colocam os trabalhadores sob controle de seus próprios destinos. O gerenciamento precisa comunicar claramente as expectativas e colocar em prática um sistema consistente no qual os trabalhadores possam confiar plenamente.

3º gerenciar mesmo sem software. Você poderia começar por um tempo sem software em uma pequena empresa, com 50 trabalhadores ou menos. Porém, você deverá ter que contratar mais gerentes do que o necessário para tentar manter o rastreamento do que está acontecendo. Nos dias atuais, como CDs e centros de atendimento crescem e se tornam mais complexos, você geralmente precisa do software por causa da enormidade de dados você estará coletando e monitorando.

4º espere por desafios culturais. Nos casos da operação envolver terceiros, pode ser sábio envolvê-los desde o começo, pois eles tendem a auxiliar a padronização quando o desempenho de seus membros está baseado em um tempo razoável para executar a tarefa de uma maneira segura e eficiente.

5º Não instale um programa e declare que está pronto. Nunca está pronto. Você estará sempre procurando as melhores maneiras de melhorar sua operação. O programa deve ser flexível o suficiente para alterar rapidamente assim que você modificar seus métodos e procedimentos. Como resultado, é imperativo manter custos de manutenção em mente. Dependendo do número de trabalhadores e do número de instalações, somente um ou uma equipe inteira de engenheiros podem ser necessários. []