

O engajamento de funcionários aliado a métricas provocam impactos nos resultados finais para a Caterpillar



Caterpillar é o fabricante líder mundial de equipamentos de construção e mineração, motores diesel e a gás natural, turbinas a gás industriais e locomotivas a diesel elétricas, com as vendas e receitas de 2011 de 60,1 bilhões dólares americanos. Há mais de 85 anos, a Caterpillar Inc. vem fazendo o progresso sustentável possível e impulsionando mudanças positivas em todos os continentes. A Caterpillar emprega mais de 127 mil pessoas e tem uma extensa rede de distribuidores. Website: www.cat.com

As empresas normalmente costumam investir em equipamentos de construção pesada a longo curso. Estas máquinas enormes e complexas que movem a terra e ajudam a construir a infra-estrutura das cidades grandes e pequenas são construídas para durar. Portanto, não é totalmente interessante quando você ouve histórias sobre aquelas que ainda estão em uso décadas depois que elas foram compradas.

As concessionárias que podem trabalhar de forma eficaz e eficiente para manter os equipamentos pesados em funcionamento são vitais tanto para os clientes que servem quanto para uma empresa como a Caterpillar (CAT), fabricante líder mundial de equipamentos de construção e mineração. A extensa rede de concessionárias da Caterpillar ajuda as empresas a maximizar seus investimentos através de seu nível de classe mundial de manutenção e assistência técnica, financiamento, seguros e treinamento.

Possuir funcionários altamente engajados e produtivos que trabalham na Rede de Concessionárias global da CAT é crucial para o sucesso global da empresa. Este grupo de pessoas tem extensas interações com clientes e seus conhecimentos são usados para manter os equipamentos funcionando por mais tempo e de forma mais eficiente.

O DESAFIO: POTENCIALIZAR PESSOAS PARA CONDUZIR RESULTADOS DE NEGÓCIOS

Os executivos de recursos humanos da CAT queriam explorar e compreender a relação entre o envolvimento dos funcionários e desempenho dos negócios dentro de sua rede de concessionárias global. Ao compreender a relação entre as duas variáveis, a Caterpillar planeja usar as percepções recolhidas para ajudar as concessionárias a impulsionar ainda mais o planejamento de ações, implementar iniciativas de "Pessoas", e, em última instância, aumentar previsivelmente os resultados de desempenho de negócios e desempenho organizacional.

Os executivos da CAT trabalharam com a rede de concessionárias para identificar as métricas de desempenho comuns em todas as concessionárias, e, então focaram naqueles

que foram fundamentais para o seu negócio e impactaram positivamente os seus resultados finais. As seguintes seis principais métricas de negócios que a Caterpillar mediu os níveis de engajamento foram segurança, qualidade (retrabalho), atrito, fidelização de clientes, produtividade de técnicos e a relação entre as receitas e as metas de receita específicas.

CAT também decidiu estudar os resultados da sua pesquisa de engajamento anual de funcionários para determinar se os níveis de engajamento melhores afetam os resultados do negócio em uma unidade de negócios específica.

"O maior patrimônio de uma organização é o seu pessoal", disse Christine Kreuser, Gerente de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas Global na Caterpillar. "Capacitar os funcionários para alcançar os objetivos que levam o negócio adiante é a chave para o sucesso. Na Caterpillar não é diferente, o nosso maior patrimônio é o nosso pessoal, o que inclui a nossa forte rede de concessionárias. A Rede de Concessionárias da CAT, composta por mais de 186 distribuidores no mundo, é o sistema de distribuição mais forte do mundo. Ao utilizar o processo de Pesquisa de Opinião de Funcionários da CAT, a Caterpillar ajuda as concessionárias a entender e usar os dados críticos para construir sobre os pontos fortes e agir sobre áreas de oportunidade dentro da empresa."

A SOLUÇÃO: CONEXÃO DO ENVOLVIMENTO DE FUNCIONÁRIOS PARA O DESEMPENHO

A Kenexa uma empresa IBM oferece pesquisas com funcionários que fornecem às organizações uma medida precisa das opiniões dos funcionários, permitindo-lhes utilizar os resultados para criar a mudança e construir sobre o sucesso. Este trabalho permite às empresas entender os fatores controláveis que fazem com que os funcionários trabalhem mais, fiquem na empresa por um longo período de tempo e se preocupem mais com o trabalho que fazem.

As empresas também se beneficiam da base de dados normativa da Kenexa, a maior do setor, e uma equipe de consultores e especialistas do setor da indústria para avaliar e conduzir melhorias em toda a organização.

A Equipe de Serviços Humanos da Caterpillar se uniu com a Kenexa para fazer um estudo de correlação para determinar e demonstrar a importância e o valor de seu processo de Pesquisa de Opinião de Funcionários (EOS), que se refere aos resultados do negócio. Nos últimos 11 anos, a CAT tem usado a Kenexa para medir o engajamento dos funcionários em toda a organização, bem como muitas concessionárias.

Este estudo incidiu sobre os níveis de engajamento e desempenho dos negócios em cinco concessionárias norte-americanas da CAT, que inclui 57 lojas filiais. O objetivo do estudo de correlação foi identificar as áreas de oportunidades para impulsionar o desempenho empresarial; quantificar os impactos que o engajamento, liderança e eficácia organizacional têm sobre a empresa; e para dar à empresa uma vantagem competitiva.

Trabalhando com as Equipes de Concessionários e de Serviços Humanos da CAT, a Kenexa analisou os resultados de negócios e de engajamento durante um período de dois anos, com cinco grupos de concessionárias.

OS RESULTADOS: NÍVEIS MAIS ALTOS DE ENGAJAMENTO SÃO BONS PARA AS EMPRESAS

O estudo de correlação da Caterpillar revelou que o envolvimento dos funcionários teve um impacto direto sobre o desempenho dos negócios. O estudo descobriu que as filiais de concessionárias altamente engajadas tiveram resultados significativamente melhores quando em comparação com as seis métricas-chave de negócios (segurança, qualidade, atrito, a fidelidade do cliente, a produtividade de técnico, finanças vs. finanças alvo). Filiais altamente engajadas:

- Cumpriu ou excedeu as metas financeiras trimestrais de 40% mais frequentemente do que as concessionárias que relataram níveis mais baixos de engajamento;
- Registrou um maior nível de fidelização de clientes em 5,3%;
- Teve uma taxa de rotatividade voluntária de 71% mais baixa;
- Maior produtividade experiente de técnicos em 4,5%;
- Diminuição do retrabalho relacionado ao técnico em 60%;
- Três vezes menos acidentes registrados.

“O Estudo de Correlação de Concessionárias responde à pergunta que os líderes têm se perguntado há anos: “Como é que o processo de Pesquisa de Opinião de Funcionários da impactaria o resultado final”, disse Kreuser. “Este estudo mostra não só o impacto direto que as pessoas têm sobre o desempenho do negócio, mas também demonstra como os resultados de EOS correlacionam-se com os resultados do negócio. Em outras palavras, os dados de EOS podem prever indicadores de negócios avançados e atrasados, tais como impacto direto de níveis de engajamento sobre o atrito, a produtividade do técnico e a segurança. Em última análise, o processo de EOS ajudará os líderes a tomar melhores decisões sobre como e onde investir em capital humano para o maior benefício organizacional.”

Como resultado deste estudo, a CAT criou grupos de discussão para compreender e aprender com filiais de alto desempenho como compartilhar as melhores práticas com outras redes de concessionárias. Ao adotar as melhores práticas encontradas nas concessionárias de alto desempenho, outras concessionárias serão capazes de aumentar a produtividade, fidelização de clientes e impacto com os resultados finais.

Contato:
Gabriela Sinai Zitman
gzitman@br.ibm.com

O Fator Kenexa

an IBM Company

Desafio

Identificar e compreender a relação entre o envolvimento dos funcionários e o desempenho que se refere às seis principais métricas de negócios.

Soluções

Implementou um estudo de correlação de os níveis de engajamento de funcionários e resultados de negócios durante um período de dois anos em cinco concessionárias norte-americanas CAT, que abrangem 57 lojas filiais.

Resultados

- CAT criou grupos de discussão para compreender e aprender de filiais de alto desempenho;
- Lojas de alto desempenho cumpriram ou excederam as metas financeiras trimestrais de 40% com mais frequência;
- Fidelização de clientes foi de 5,3% maior nas lojas filiais de melhor desempenho;
- Lojas de alto desempenho tiveram taxas de rotatividade voluntárias significativamente menores, maior produtividade de técnicos e menores custos de retrabalho relacionados aos técnicos.