Dados essenciais da empresa

Sucesso: como a transição da Celestica para uma solução de HCM na nuvem transformou o desempenho empresarial

Os desafios do negócio por detrás da mudança

A Celestica está em transformação para garantir que respondemos às necessidades dos nossos clientes e que os colocamos sempre em primeiro lugar. Avaliando de que forma a nossa atual tecnologia apoiava este objetivo, percebemos que, de uma perspetiva do processo, enfrentávamos três desafios chave.

O primeiro era o recrutamento e o onboarding: como aumentar rapidamente os recursos e atrair mais talentos? O segundo era a sobrecarga associada aos formulários de RH manuais em papel. O terceiro era estarmos devidamente preparados para o percurso de transformação que iniciámos internamente.

Definir o destino: um autoatendimento mais sofisticado

Estávamos determinados a melhorar a nossa funcionalidade de autoatendimento, tanto para funcionários como para gestores. Sabíamos que era esse o primeiro passo neste percurso em direção a uma experiência unificada para todos. A Celestica está rapidamente a deixar de ter fronteiras e os nossos gestores são contactados por funcionários em todo o mundo. É importante fornecermos uma experiência normalizada, para que os gestores possam realizar processos de RH relacionados com os talentos num ambiente em tempo real.

Também queríamos alcançar mais com o autoatendimento, através de uma solução na nuvem. Sabíamos que estávamos preparados. E sabíamos que a ADP estava preparada para nós, na perspetiva da plataforma tecnológica.

Penny Cavener
Diretora Sénior

Empresa	Celestica
Sede	Toronto, Canadá
Indústria	Soluções para a cadeia de abastecimento
Funcionários	27.000 a operar em 13 países

Saiba mais sobre a Celestica em www.celestica.com/home

Com operações em 13 países, a empresa canadiana Celestica tem 27.000 funcionários que fornecem soluções para a cadeia de abastecimento a empresas em vários mercados, do setor aeroespacial à defesa, passando pelas comunicações e os empreendimentos. Penny Cavener, Diretora Sénior da Celestica Global HR Solutions em Global Business Services, conta como a empresa mudou para uma solução de gestão de capital humano (HCM) com base na nuvem e obteve ótimos resultados de negócio.

Always Designing for People®

Celestica™

ADP e o logótipo da ADP são marcas comerciais registadas da ADP, Inc. Todas as restantes marcas são propriedade dos respetivos proprietários. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

A Celestica tem um alcance global, com a maioria dos nossos funcionários na Ásia. Também tivemos de transferir os dados de 14 anos de trabalho da anterior solução para a nova. Isso significou que, ao longo de quatro semanas, a equipa nuclear do projeto se dedicou à conversão desses dados em três turnos, dia e noite. Foi emocionante ver a luz ao fundo do túnel, enquanto os últimos países se associavam. Foram quatro semanas muito intensas!

Criar os discursos que conseguem uma adesão significativa

Para assegurar a adesão da equipa de liderança executiva regional, adaptámos o nosso discurso a cada líder, centrando-nos nos maiores desafios percecionados por cada um e em como este tipo de tecnologia os poderia ajudar. Estes diálogos não são rápidos, mas são valiosos mais tarde, quando se transmitem os benefícios aos gestores. E os benefícios são muitos. Dissemos aos nossos gestores que teriam acesso a mais informação, em tempo real, para conseguirem gerir melhor os talentos, eliminar todos os formulários em papel e integrar as novas contratações de forma a iniciarem a atividade no dia da contratação. Continuámos a promover o conceito desta tecnologia internamente durante bastante tempo.

Uma colaboração franca

Colaborámos com a ADP no sentido de executar as devidas diligências antes de assinarmos o contrato. Isso facilitou a gestão conjunta do orçamento e garantiu que não nos desviaríamos dos objetivos originais, caso fosse necessário ultrapassar os valores inicialmente acordados. Também nos libertou para nos concentrarmos na implementação propriamente dita, em vez de nos preocuparmos com questões orçamentais. A ADP tem um modelo de custos muito bom e esteve aberta a abordagens criativas baseadas na nossa colaboração conjunta. Em determinada ocasião, o âmbito do trabalho estava fora do que pensávamos estar acordado, mas a ADP foi muito flexível e considerou que precisava de expandir os seus métodos, porque estavam omissos. Foi uma clara demonstração de que nos ouviram, compreenderam e concordaram que era um problema que nos iam ajudar a resolver, em conjunto.

Uma nova abordagem à implementação

Enveredámos por uma abordagem interessante e criativa à implementação, que provou ser muito bem-sucedida. Considerámos que a nova tecnologia requeria uma abordagem de "melhoria e substituição" e não uma implementação completamente nova e a ADP concordou. Para os módulos que já tínhamos implementado numa outra plataforma, a abordagem foi mais prática, enquanto a experiência da ADP nos deu mais concentração e dedicação para tudo o que era novo. Funcionou bem para ambos, porque acelerou a implementação e fomos capazes de tirar melhor proveito do tempo de consultoria com a ADP sobre os módulos mais complexos, com base nas nossas experiências anteriores.

Obtivemos uma vitória rápida com o módulo de aprendizagem e gestão de desempenho. Uma vez que já existia numa solução alternativa que já utilizávamos, foi fácil a transição para a nova plataforma ADP e a familiarização com a tecnologia. Daí avançámos para os módulos maiores. A implementação do recrutamento e onboarding foi a fase mais morosa, porque diz respeito a cada um dos funcionários, em toda a organização. A compensação é a próxima grande transformação. Foi uma oportunidade para eliminarmos centenas, se não milhares, de folhas de cálculo em Excel® relativas a programas de compensação que estão a ser executados em todo o mundo em diferentes alturas do ano.

Resultados da automação e integração da Celestica

- **Poupou 99.000 horas por ano devido à mudança de formulários em suporte de papel para um processo sem papel**
- **Implementou o novo portal SuccessFactors™ Employee Central em 24 países em 14 meses, com a dedicação e o apoio da ADP**
- **Melhorou as capacidades de autoatendimento para gestores e funcionários**
- **Melhorou a normalização e a eficiência**
- **Permitiu que as equipas de RH deixassem as tarefas transacionais e passassem a desempenhar tarefas de apoio estratégico**

Always Designing for People®

Celestica™

ADP e o logótipo da ADP são marcas comerciais registadas da ADP, Inc. Todas as restantes marcas são propriedade dos respetivos proprietários. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

Finalmente, vamos terminar com os dados analíticos da força de trabalho, que utilizam toda esta informação e a interpretam, convertendo-a numa análise significativa que os nossos líderes de negócio podem aplicar. Queremos obter modelos mais preditivos e dados analíticos mais profundos e sofisticados, que nos permitam conjugar dados externos aos RH e criar uma imagem mais clara para o negócio.

Do suporte em papel à ausência de papel: consistência, conveniência e poupança

A forma como organizávamos os nossos processos de RH, em formulários de papel, não era eficiente nem consonante com os valores fundamentais da Celestica. Sendo uma organização empenhada na sustentabilidade, sabíamos que queríamos criar um ambiente sem papel. Mudámos todos os nossos formulários em suporte de papel para formulários online, interligados com o fluxo de trabalho, para a nova ADP GlobalView® HR Central, que combina o serviço, a experiência e a integração de pagamentos da ADP com a SAP SuccessFactors™, a Employee Central (para funcionários) e o portal "suite de talentos", em que gestores e funcionários têm a mesma experiência, independentemente do lugar do mundo onde se encontram. Os gestores já não gastam milhares de horas a tentar perceber qual o formulário que devem preencher e para onde o enviar e os RH poupam horas por não terem de encontrar, completar ou enviar os formulários para as áreas adequadas.

A situação foi semelhante com o onboarding. Antes, enviávamos por correio pacotes de oferta com os formulários para os novos contratados preencherem. Agora, enviamos aos candidatos uma ligação, através da qual podem preencher os seus dados online. Em seguida, recebem a respetiva identificação de funcionário e estão integrados e prontos para começar. A tecnologia integrada entre os módulos RH e ADP® Global Payroll significa que a informação dos novos contratados segue diretamente para a contabilidade. E, claro, por haver menos intermediários, há maior integridade dos dados.

Determinámos que, ao abdicar do papel, iríamos poupar 99.000 horas por ano, só na perspetiva do gestor. Com a ajuda da ADP, ganhámos em eficiência e, à medida que vamos estabilizando e melhorando, vamos crescer e expandir-nos já com essa eficiência instalada.

"Sentimo-nos seguros com o facto de os especialistas da ADP se certificarem de que estas plataformas tecnológicas cumprem os requisitos de conformidade. A ADP transmite-nos conforto e segurança, por sabermos que assumem a responsabilidade nessa matéria relativamente aos nossos sistemas de processamento de salários.

Penny Cavener

Diretora Sénior

Always Designing for People®

Celestica™

ADP e o logótipo da ADP são marcas comerciais registadas da ADP, Inc. Todas as restantes marcas são propriedade dos respetivos proprietários. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

O alcance de longa duração dos dados fiáveis

Ter uma plataforma unificada para os dados e processos de RH é fundamental. Dá-nos confiança na integridade dos dados e verificámos que outras funções dentro da empresa recorrem à nossa informação como fonte fiável para os seus próprios objetivos. Também muda o discurso entre os líderes sénior e os parceiros de negócio de RH que os apoiam: trata-se de os RH não só oferecerem apoio transacional a esses parceiros de negócios, mas também de reclamarem o seu lugar como parceiro equitativo, colocando as pessoas certas onde elas precisam de estar para ajudarem a nossa empresa a continuar a crescer.

Culturas locais associadas a uma conformidade global

É fácil de imaginar que, estando a Celestica a operar em 13 países, um dos requisitos seria uma plataforma multi-idiomas. Duvidávamos que a tecnologia de HCM conseguisse esse feito, pois alguns dos países mais pequenos, cujas idiomas não são tão comuns, poderiam constituir uma dificuldade. A ADP demonstrou que estava apta para a tarefa. Adicionalmente, temos de conhecer muito bem as exigências legais locais para garantir a conformidade. Sentimo-nos seguros com o facto de os especialistas da ADP se certificarem de que estas plataformas tecnológicas cumprem os requisitos de conformidade. A ADP transmite-nos conforto e segurança, por sabermos que assumem a responsabilidade nessa matéria relativamente aos nossos sistemas de processamento de salários.

Colher os benefícios

Há três grupos de funcionários na Celestica que já sentiram as vantagens desta tecnologia. Em primeiro lugar, demos acesso a todos os funcionários aos respetivos extratos de pagamento, em qualquer altura, através do telemóvel ou do portal de autoatendimento, pelo que agora podem gerir os seus dados em tempo real. Com a tecnologia necessária ao seu dispor, a nossa equipa de RH deixou de realizar apenas tarefas administrativas e passou a poder fornecer um ponto de vista mais estratégico aos líderes de negócio que apoiam. O terceiro grupo é o das operações de RH ou o que designamos Global Business Services. A sua função deixou de se limitar a transações triviais de dados e passou a ser muito mais analítica numa perspetiva de processamentos de salários e tempo. Agora, esses grupos Global Business Services certificam-se de que o fluxo de trabalho e os dados são corretos e estão prontos para o processamento de salários.

Parceria em prática

A ADP é nossa parceira há muito tempo, pelo que já havia confiança e respeito mútuos. Essa credibilidade pré-existente é uma das principais razões pelas quais fomos bem-sucedidos na obtenção da aprovação por parte da equipa de liderança executiva para avançar com a migração de HCM.

Gerir um projeto desta escala não é fácil. Internamente, precisávamos de ter pessoas talentosas e dispostas a trabalhar longas horas, sabendo que a recompensa estaria próxima, mesmo que nem sempre o parecesse. A essa equipa juntámos alguns líderes sénior que apoiaram e facilitaram esta visão: eliminando entraves, certificando-se de que tínhamos tudo aquilo de que precisávamos para sermos bem-sucedidos. Por fim, ter a ADP como parceira, que nos conhece e compreende a nossa força de trabalho, os nossos processos, a nossa tecnologia atual e a nossa complexidade. Ter uma equipa dedicada com um modelo de serviço da ADP resolve a questão. De facto, alguns destes colegas da área de assistência estiveram connosco desde o primeiro dia. Quando temos um problema, temos acesso direto a esses especialistas e eles imediatamente compreendem a questão.

"A disponibilidade da ADP para ajustar os seus horários de trabalho ao nosso fuso horário demonstrou verdadeiramente a qualidade da parceria e o empenho mútuos. No fim de contas, a ADP está onde nós estivermos e onde precisarmos de estar. É fundamental para nós.

Penny Cavener

Diretora Sénior

Always Designing for People®

Celestica™

ADP e o logótipo da ADP são marcas comerciais registadas da ADP, Inc. Todas as restantes marcas são propriedade dos respetivos proprietários. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021

Foi sempre tudo fácil? Não. Trabalhámos ininterruptamente, 24 horas por dia, e realizámos grande parte da implementação no local, ou seja, na Ásia. A disponibilidade da ADP para ajustar os seus horários de trabalho ao nosso fuso horário demonstrou verdadeiramente a qualidade da parceria e o empenho mútuos. No fim de contas, a ADP está onde nós estivermos e onde precisarmos de estar. É fundamental para nós.

Recomendações para empresas que estejam a considerar migrar para a nuvem

Qualquer organização que queira migrar os seus sistemas de HCM para a nuvem tem de conhecer os seus clientes e compreender o que os preocupa. Tem de ter processos normalizados. E é absolutamente imprescindível ter dados corretos. Sem esses dados não vai ter sucesso. São essenciais para facilitar a implementação.

A gestão da mudança também é crítica para o sucesso do projeto na sua globalidade. Sou consultora de RH da SAP. De início, resisti à ideia de mover os nossos dados mestre de uma solução local para a nova solução na nuvem. Tinha dúvidas que esse tecnologia fosse intuitiva e precisa num ambiente em tempo real. Os especialistas da ADP demonstraram que não seria um problema e foi assim que concordei.

No total, demorámos 14 meses a migrar 14 anos de dados, de 24 países, para o ADP GlobalView HR Central. Ao longo do processo, percebemos que a comunicação nunca é demais. Inicialmente, os grupos afetados pela mudança tinham algumas reticências, pois a sua forma de trabalhar iria mudar e não tinham a certeza do que isso poderia significar a longo prazo. Mas, à medida que íamos progredindo, perceberam o que a tecnologia da ADP pode fazer e tudo mudou. Perceberam como esta tecnologia podia valorizar as suas competências e permitir muito maior visibilidade sobre os dados e as transações em tempo real, de modo a poderem apoiar os seus líderes.

Por fim, é necessário um parceiro que compreenda os seus valores fundamentais e que esteja alinhado com os seus objetivos. Assim, sabe que pode contar com esse apoio nas dificuldades com que se possa deparar. Para nós, esse parceiro é a ADP.

Always Designing for People®

Celestica™

ADP e o logótipo da ADP são marcas comerciais registadas da ADP, Inc. Todas as restantes marcas são propriedade dos respetivos proprietários. Copyright © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 03/2021