

w dziale ▶



Baza wiedzy  
**Warto przeczytać!**

**Przyszłość zawodów.  
Jak technologia zmieni  
pracę ekspertów**

Richard Susskind,  
Daniel Susskind  
Wolters Kluwer Polska



**Czas wyzwań**

Co o digitalizacji procesów HR-owych powiedziała nam pandemia COVID-19? Jak w dłuższej perspektywie nowe technologie mogą pomóc budować doświadczenia pracowników? Jak mierzyć skuteczność nowych technologii w procesach HR-owych? | **s. 44**

# Najważniejsze to wciąż się uczyć



” Wiarygodność i reputację buduje się latami, natomiast wystarczy chwila, by je stracić. Dotknęliśmy tego ryzyka podczas niedawnej restrukturyzacji, która jest sprawdzianem dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, dochodowości czy wielkości biznesu. ”

**Piotr Szatkowski**, dyrektor zarządzający firmy Objectivity

Czytaj w tekście poniżej.

O tym, jak można utrzymać rangę doskonałego pracodawcy nawet w trudnym czasie kryzysu, rozmawiamy z Piotrem Szatkowskim, dyrektorem zarządzającym firmy Objectivity, oraz Pauliną Roszczak-Śliwą, jej dyrektorem HR.

**Kolejny raz Objectivity znalazło się w czołówce prestiżowego rankingu Great Place To Work® w Polsce. Dodatkowo w tym roku organizację uhonorowano tytułem Legendy. To wyróżnienie dla wyjątkowych firm, które pięć razy z rzędu przystąpiły do konkursu i znalazły się w gronie laureatów. Jak Państwo to robią?**

■ **Piotr Szatkowski:** Na ten sukces pracowaliśmy od początku, konsekwentnie budując środowisko przyciągające osoby nie tylko doświadczone zawodowo, lecz także ceniące wartość pracy zespołowej i gotowe wymieniać się wiedzą. Nasz model biznesowy zakłada wyróżniającą się jakość wytwarzanego oprogramowania oraz transparentną komunikację z klientami. Kolejnym krokiem było więc zaoferowanie pożądanym przez nas ekspertom tego, co zachęci ich do związania się z pracodawcą na dłużej. Kultura otwartych drzwi, zapewnienie warunków do samodoskonalenia i eksperymentowania oraz nieprzeszkadzanie formalnościami bardziej, niż to konieczne – to sposób na tworzenie atrakcyjnego miejsca pracy.

■ **Paulina Roszczak-Śliwa:** Z tego, co mówią nam nasi ludzie, wiemy, że najbardziej doceniają atmosferę swobody i koleżeństwa, a także możliwość pracy z innymi ekspertami. W naszej firmie eksperymentujemy z technologiami, nowymi usługami biznesowymi, modelami pracy i strukturą organizacyjną. To ostatnie brzmi może nietypowo, ale

sprawdza się w naszej zwinnej rzeczywistości projektowej. Zamiast odtwarzać schematy, w których funkcjonują inne organizacje, dajemy zespołom i jednostkom więcej autonomii, a następnie obserwujemy efekty. To, co zarezonuje u pracowników i sprawdza się biznesowo, zostaje. To, co nam nie wyszło, analizujemy i nie powtarzamy błędów. Popelnianie pomyłek jest elementem uczenia się i rozwoju. W Objectivity każdy może się pomylić, natomiast ważne jest, żeby później wyciągnąć z tego wnioski.

**W 2018 i 2019 r. Objectivity zostało wyróżnione na liście Najlepszych Miejsc Pracy dla Millenialsów w Polsce. Jak dużą grupę stanowią u Państwa Millenialsi? Jak Państwo myślą, co sprawiło, że firma dostała to wyróżnienie?**

■ **Piotr Szatkowski:** Millenialsi stanowią 68 proc. kadry Objectivity. Badania nad potrzebami tej generacji pracowników mówią, że od pracodawcy oczekują oni możliwości współdecydowania, częstej informacji zwrotnej i jasno wytyczonych celów. Potrzebują także poczucia, że ich praca ma sens.

■ **Paulina Roszczak-Śliwa:** Utrzymanie zaufania, współuczestniczenie w podejmowaniu strategicznych decyzji i wskazywanie celu to ogromne wyzwania dla wszystkich organizacji.

**Jakie korzyści przynosi firmie udział w badaniu opinii pracowników? Pytamy, bo ►**

### Piotr Szatkowski

jest dyrektorem zarządzającym firmy Objectivity. W ciągu 13 lat rozwinął wrocławskie biuro firmy z kilkuosobowego zespołu do grupy ponad 600 ekspertów. Obecnie koncentruje się na usprawnianiu procesów biznesowych i technicznych wokół najważniejszego zadania firmy, jakim jest dostarczanie klientom oprogramowania i innych rozwiązań technologicznych. Wyznaje zasadę, że doskonałości się nie osiąga, ale nieustannie do niej dąży.

### Paulina Roszczak-Śliwa

jest dyrektorem HR i szefową gildii People & Culture w firmie Objectivity. Ma ponad 10-letnie doświadczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kilkudziesięciu międzynarodowych organizacjach. Wyznaje pogląd, że strategię HR-ową należy budować, zaczynając od stworzenia miejsca, w którym możemy pracować w zgodzie ze sobą.

**przecież Objectivity jest klasą dla siebie i śmiało może być benchmarkiem dla innych organizacji.**

■ **Piotr Szatkowski:** Kadra zarządcza dysponuje narzędziem pomiaru satysfakcji z pracy nazwanym Happiness Index. To krótka, anonimowa i dobrowolna ankieta, o której wypełnienie regularnie prosimy pracowników. Oceniają w niej m.in. komunikację w zespole i firmie, a także proponują pomysły na usprawnienie pracy. Wysoka, bo ponad 80-procentowa frekwencja pozwala nam uzyskiwać miarodajne dane i potwierdzać poziom zaufania kadry do liderów, nawet po reorganizacji, jaką ostatnio przeprowadziliśmy. W lipcu w efekcie globalnych zmian w gospodarce wywołanych pandemią Objectivity postanowiło zwolnić 15 proc. pracowników. Po przeprowadzeniu trudnego i bolesnego dla wszystkich procesu redukcji spodziewaliśmy się niskiej responsywności. Nasi ludzie znów nas jednak zaskoczyli: wypowiedziało się aż 71 proc. osób, niewiele mniej niż w badaniu GPTW. Tak wysoką liczbę respondentów uważamy za przejaw odpowiedzialności pracowników, nawet w trudniejszych warunkach postpandemicznej rzeczywistości.

Wiarygodność i reputację buduje się latami, natomiast wystarczy chwila, by je stracić. Dotknęliśmy tego ryzyka podczas niedawnej restrukturyzacji, która jest sprawdzianem dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, dochodowości czy wielkości biznesu.

**W jaki sposób doświadczana od marca nowa rzeczywistość spowodowana epidemią wpłynęła na relacje w firmie? Na czym się Państwo skupili w momencie ogłoszenia epidemii z myślą o swoich pracownikach?**

■ **Piotr Szatkowski:** W tym pełnym napięcia okresie firma zadbała o komunikację, np. częściej niż zwykle wysyłając firmowe newslettery i organizując tzw. ryneczki, czyli otwarte spotkania z zarządem. Ryneczki cieszyły się dużą frekwencją, pracownicy zadawali pytania, na które odpowiadaliśmy na bieżąco, utworzyliśmy także specjalną grupę, która odpowiadała

na ich zapytania i wątpliwości. Informowaliśmy wszystkich o stanie finansowym firmy, o projektach, które się kończą, i perspektywach na nowe przedsięwzięcia z klientami, o oszczędnościach, ale przede wszystkim o powodach wszelkich decyzji. Tak manifestowaliśmy transparentność – jedną z naszych wartości.

**Jakie wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stoją obecnie przed Państwem i jak zamierzają Państwo do nich podejść?**

■ **Piotr Szatkowski:** Największe wyzwanie HR-owe, przed którym obecnie stoi Objectivity, to zdefiniowanie na nowo kultury organizacyjnej. Praca zdalna i związane z nią zmiany wewnątrz firmy sprawiły, że wszyscy stanęliśmy przed koniecznością ponownego określenia, kim jesteśmy, co jest dla nas ważne, jak rozumiemy rolę miejsca pracy. Pod koniec września kadra zarządcza pracowała na warsztacie wyjazdowym w Gdańsku nad odpowiedziami na te i inne pytania, w tym te postawione przez pracowników w niedawnym Happiness Index. Pracownicy jasno zakomunikowali, że potrzebują m.in. lepszego poznania strategii biznesowej, uporządkowania procesów związanych ze szkoleniami, podwyżkami oraz awansami, a także ustalenia jasnych zasad pracy zdalnej i potwierdzenia, jak rozumiemy wartości, którymi do tej pory kierowała się firma. Wydaje się to naturalną potrzebą większej pewności i stabilności w czasach wiecznej zmiany i transformacji. Kiedy ukazuje się ten artykuł, Objectivity jest już po cyklu spotkań z pracownikami, na których omawiano zagadnienia poruszone przez nich w ankiecie. Weryfikacją działania firmy będzie kolejny raz audyt Great Place to Work®, do którego firma chce przystąpić mimo bardzo trudnego mijającego roku. Nie chowamy głowy w piasek, tylko ponownie badamy, mierzymy, porównujemy się i konfrontujemy założenia z rezultatami. Tak się uczymy i rozwijamy, mimo błędów, wciąż poprawiając. Na koniec dnia najważniejsze jest wciąż się uczyć. ■

opr. red.