

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 20 December 2018; Revised 28 January 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2372

Krawczyk-Bryłka, B. (1). Branża IT – wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 83-95. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1322>

## IT Branch – Challenges for Human Capital Management

Beata Krawczyk-Baryłka

### Summary

The article concerns the processes of human capital management in companies from the IT sector, where the greatest challenges concern two areas: employment and retention of IT specialists. HR departments providing services in IT companies outdo each other in applying solutions to acquire and motivate competent IT professionals to work for the company. The main goal of the article is to present recruitment and motivation practices in IT sector on the example of two selected companies. The comparison of the organizational culture, recruitment and selection methods, the management styles and the role of HR departments, as well as development practices was made. The results were presented in the context of factors affecting the IT industry characteristics, such as globalization, virtualization and competitiveness of the labour market.

**Keywords:** human capital management, IT technology, competency management, organizational culture

# Branża IT – wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim

BEATA KRAWCZYK-BRYŁKA

*Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii,  
Politechnika Gdańska*

Artykuł dotyczy procesów zarządzania kapitałem ludzkim w firmach IT, w których największe wyzwania wiążą się z dwoma obszarami: zatrudniania i zatrzymywania specjalistów IT w organizacji. Działy HR prześcigają się w stosowaniu coraz to nowszych rozwiązań, aby pozyskać oraz motywować kompetentnych informatyków do pracy na rzecz firmy. Głównym celem artykułu jest prezentacja działań dotyczących rekrutacji oraz motywowania pracowników IT na przykładzie dwóch wybranych firm. Dokonano porównania: wartości istotnych w kulturze organizacji, metod rekrutacji i selekcji, sposobu zarządzania i roli działu HR oraz działań rozwojowych proponowanych zatrudnionym pracownikom. Wyniki zaprezentowano na tle czynników wpływających na specyfikę branży, takich jak: konkurencyjność rynku pracy, globalizacja i wirtualizacja.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem ludzkim, technologie informacyjne, zarządzanie kompetencjami, kultura organizacji

## Wprowadzenie

Wśród najważniejszych aktualnych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć firmy informatyczne, znalazły się: przenoszenie usług i danych do chmur obliczeniowych, Internet rzeczy, sztuczna inteligencja, bezpieczeństwo systemów informatycznych i mobilność. Pojawiła się także konieczność zmiany modeli biznesowych z wielkich kontraktów na mniejsze projekty, wzrosło znaczenie innowacyjnych rozwiązań IT i ekspansji na rynki zagraniczne dla konkurencyjności firm tego sektora (Świrski, 2018). Szacuje się, że na polskim rynku pracy brakuje do 50 tys. informatyków, według danych Komisji Europejskiej zaś do 2020 r. Europa będzie potrzebowała ponad 800 tys. specjalistów z zakresu IT (Oleksy, 2017). Mamy więc do czynienia

z rynkiem pracownika – to on wybiera pracodawcę, który będzie mógł korzystać z jego umiejętności, stawia wymagania w procesie rekrutacji oraz realizacji projektów. Skutkuje to zmianą modeli zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze IT i powoduje, że działy HR zyskują rolę partnera strategicznego. HR business partnerzy są odpowiedzialni za: pozyskiwanie i zarządzanie kapitałem ludzkim, integrowanie interesów pracowników z misją i wizją firmy, doskonalenie procesów, reagowanie na sytuacje kryzysowe, wspieranie zmian i zwiększenie efektywności pracy (Ulrich, 1996, s. 34–38; Filipowicz, 2017; Macrologic, 2017).

Usługi IT należą do biznesów wiedzochłonnych, w których większość pracy ma charakter intelektualnych zadań, a źródłem sukcesu jest zdolność dostosowywania kompetencji organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego (Khatri i in., 2010, s. 2891–2893). Bardzo ważna dla funkcjonowania HR business partnerów w branży IT jest też digitalizacja dotycząca pracowników, pracy i HR (Parry, Strohmeier, 2014, s. 1–4). Digitalny pracownik to przedstawiciel pokolenia Y lub Z, przywiązany do nowoczesnych technologii, wielozadaniowy, nastawiony na networking, natychmiastową gratyfikację i uczenie się przez działanie. Cyfrowy HR, znany również jako elektroniczny HR lub e-HR, oznacza wspieranie tradycyjnych funkcji systemami informatycznymi, wykorzystanie technologii cyfrowych w tym procesie (Bhadoriya i in., 2017, s. 75). Cyfrowa praca odnosi się do:

- digitalizacji informacji, które wykorzystuje się w procesie realizacji zadań zawodowych, automatyzacji rutynowych prac i uzależnienia efektywności pracy od narzędzi IT;
- nowych form pracy, takich jak zespoły i organizacje wirtualne, które dzięki zastosowaniu technologii komunikacyjno-informacyjnych (ICT) przekraczają geograficzne, organizacyjne i czasowe granice, ale to skutkuje anonimowością, izolacją i ograniczonym zaufaniem między pracownikami.

W branży IT digitalna praca nabiera szczególnego znaczenia: wysoki jest zarówno poziom zależności efektów od ICT, jak i wirtualizacja relacji członków projektów. Warunkiem efektywnego działania zespołów wirtualnych jest sprawne zarządzanie, co stanowi wyzwanie w zakresie: rekrutacji, integracji zespołu, rotacji zadań i rozwoju kompetencji potrzebnych do wirtualnej współpracy (Pathak, 2015, s. 26–28). S. Kumamuru (2014, s. 2–5) uzupełnia tę listę o: internacjonalizację, zmieniające się koszty pracy, zarządzanie wiekiem (przechodzenie osób doświadczonych na stanowiska zarządzające). Aby odpowiedzieć na pytanie, jak firmy z sektora IT radzą sobie z tymi wyzwaniami, przeprowadzono analizę literatury przedmiotu i pogłębione wywiady z dyrektorami HR w dwóch firmach informatycznych. Celem artykułu jest zaprezentowanie największych wyzwań dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze IT oraz praktycznych rozwiązań stosowanych w wybranych organizacjach. Wykorzystano metodę *case study*, ponieważ pozwala na badanie wyżej

wymienionych zjawisk w rzeczywistym kontekście, umożliwi ich głęboką analizę, wyjaśnienie i ocenę (Lisiecka, Kostka-Bochenek, 2009, s. 25).

## Praktyki zarządzania ludźmi w organizacjach IT

Branża IT jest wyzwaniem w zakresie 3Z (Klimek-Michno, 2016): znaleźć, zainteresować i zatrudnić kandydata. Dotarcie do specjalistów IT to proces czasochłonny, wymagający wykorzystania osobistych kontaktów, bywania na wydarzeniach, gdzie pojawiają się potencjalni kandydaci, oraz śledzenia ich aktywności w mediach społecznościowych i na specjalistycznych portalach. Firmy informatyczne chętnie korzystają z programów referalowych i nagradzają pracowników zaangażowanych w proces poleceń wysokimi stawkami, nawet do 10 tys. PLN (Szkwarek, 2016). Programy te są tańsze niż usługi firm konsultingowych, pozwalają dotrzeć do osób o sprawdzonych kompetencjach, są narzędziem employer branding i wzmacniania relacji pracownika z pracodawcą (Tur, 2016). Firmy IT podejmują też wiele działań z zakresu budowania wizerunku pracodawcy (Rojewska, 2017b), np.:

- publikowanie w mediach społecznościowych wartościowych informacji branżowych i relacji z pracy w firmie;
- niekonwencjonalne kampanie rekrutacyjne, np. gry online, podglądanie życia w firmie;
- organizowanie spotkań i obecność na wydarzeniach typu targi pracy czy hakatony.

Rekrutacja w czasie takich wydarzeń jest nazywana rekrutacją 5.0 (Zych, 2017). Wymaga proaktywnego zaangażowania firmy, ale przynosi wiele korzyści, ponieważ: poszerza grono potencjalnych kandydatów dostępnych w jednym miejscu, pozwala testować kompetencje kandydatów (informatyczne i zespołowe) w realizacji konkretnego projektu oraz przekraczać granice geograficzne, gdy dana rozgrywka jest realizowana online.

Specjaliści IT cenią procesy rekrutacyjne, które pozwalają oszczędzić ich czas (np. kolejne etapy rekrutacji odbywają się jednego dnia) i są prowadzone przez osoby kompetentne (Rojewska, 2017a). Ważny jest też proces komunikacji z kandydatem, zakończony udzieleniem informacji zwrotnej, w której podkreślone są dobre strony kandydata, ale też przyczyny odrzucenia jego oferty.

Zatrudnienie pracownika niesie za sobą kolejne wyzwania. Podstawowe przyczyny odejść z pracy to: brak możliwości rozwoju zawodowego (czyli inwestycji w rozwój kompetencji i możliwości awansu), niski poziom samodzielności (w podejmowaniu decyzji, wdrażaniu kreatywnych rozwiązań), niski poziom wynagrodzeń (nieadekwatny do wartości wytwarzanego produktu) oraz brak motywującej atmosfery (Jurczak, 2017). Kształtują ją fizyczne warunki pracy (biuro, otoczenie),

inicjatywy wewnętrzne, otwartość na sugestie pracowników, ale przede wszystkim zasady obowiązujące w organizacji, np. te dotyczące awansów. Wytyczenie ścieżki kariery, udział w programach rozwoju kompetencji, wydarzeniach służących wymianie informacji i certyfikacji oraz konstruktywna informacja zwrotna to główne oczekiwania związane z czynnikiem rozwoju. Dla motywacji ważne są dodatkowo (Kołosowska, 2017):

- atrakcyjne projekty, które są wyzwaniem informatycznym, dają poczucie realnego wpływu na realizację przedsięwzięcia i możliwość korzystania z nowoczesnych technologii, zapewniają pożądaną poziom odpowiedzialności i otwierają drogę do podejmowania kolejnych ciekawych projektów po zakończeniu tego;
- zespół, który składa się z dobrych specjalistów, jest efektywnie zarządzany i współpracuje w oparciu o zaufanie i otwartą komunikację.

Prawidłowe praktyki HR, powiązane z procesami zarządzania wiedzą, są wyrazem troski o pracowników IT, którzy powinni być traktowani jak inwestorzy własnej wiedzy na rzecz organizacji (Čalopa i in., 2015, s. 180). Ta inwestycja się opłaca, jeśli programiści mają w firmie przestrzeń i czas na eksperymentowanie, współpracę z kompetentnymi kolegami i szansę na osiągnięcie dobrych wyników (Borzym, 2017). Efektem zarządzania talentami w branży IT powinno być zatrudnianie i utrzymywanie odpowiednich osób na odpowiednich stanowiskach w danym czasie (Sita, Pinapati, 2013, s. 45). Skład zespołu i sposób, w jaki jest zarządzany, są szczególnie istotne, gdy pracuje on z wykorzystaniem metodyki *agile* (Ahimbisibwe i in., 2017, s. 421).

W kolejnej części artykułu przedstawiono opis praktyki z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w dwóch wybranych firmach z branży IT, działających na terenie województwa pomorskiego.

## Procesy zarządzania kapitałem ludzkim w wybranych firmach IT

Materiał wykorzystany w niniejszym opracowaniu został zebrany dzięki ustrukturalizowanym wywiadam pogłębionym, przeprowadzonym w 2018 r. z dyrektorami HR w ramach realizowanego w kilkunastu firmach z województwa pomorskiego projektu, którego celem była identyfikacja praktyk zarządzania kapitałem ludzkim<sup>1</sup>. Poniżej zaprezentowano wyniki dotyczące dwóch firm z branży IT: X (polska firma informatyczna) i Y (polski oddział międzynarodowej korporacji)<sup>2</sup>. Wywiad

---

<sup>1</sup> Autorka dziękuje studentom kierunku analityka gospodarcza i zarządzanie inżynierskie uczęszczającym na zajęcia zarządzanie zasobami ludzkimi w roku akademickim 2017/2018 za pomoc w przeprowadzeniu wywiadów.

<sup>2</sup> Na życzenie firm ich nazwy oraz inne dane identyfikujące zostały ukryte.

obejmował pytania o: poszczególne obszary zarządzania ludźmi (rekrutacja, systemy motywowania i rozwoju pracowników, zarządzanie wiedzą), czynniki determinujące te procesy i rolę działu HR w firmie. Pytania otwarte uzupełniono kilkoma pytaniami zamkniętymi, w których respondenci oceniali wybrane procesy na skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało, że nie dotyczą one danej organizacji, a 10 – że w danej organizacji mają bardzo duże znaczenie i są na bardzo wysokim poziomie.

## Firma X

Firma X działa na rynku od 7 lat, zajmuje się tworzeniem i testowaniem oprogramowania. Znalazła się na wysokiej pozycji w raporcie „Computerworld TOP 200” z 2017 r. jako jeden z największych dostawców testowania w Polsce i dostawca usług IT dla polskiego sektora informatycznego. Firma zatrudnia ponad 230 pracowników i stale się rozwija. Wśród czynników, które wpływają na funkcjonowanie firmy i sposób zarządzania pracownikami, wskazano specyfikę sektora IT:

- konkurencyjność branży, która wymusza dbanie o zatrudnionych;
- nienasycony rynek pracownika, co powoduje, że „trzeba się dostosowywać do potrzeb i wymagań czy oczekiwań potencjalnych pracowników”;
- stale zmieniające się otoczenie biznesowe.

Wytwarzanie nowoczesnych technologii rodzi też konieczność nadążania za ich rozwojem, korzystania z nich, ale również zachowania tajności projektu na życzenie klienta lub wtedy, gdy wymaga tego dobro firmy. Firma X opiera swoje działania na zespołach pracujących w siedzibie firmy, a udział zadań wykonywanych zdalnie i wirtualnej współpracy jest niewielki.

## Rola działu HR

Za realizację strategii zarządzania kapitałem ludzkim w firmie X odpowiada czteroosobowy dział HR, który „pełni pewną rolę doradczą i wspomaga cały pion menedżerski i wszystkich liderów, którzy na co dzień zarządzają zasobami ludzkimi”. Skład zespołu i podział zadań odzwierciedlają wagę najważniejszych obszarów działania HR: rekrutacji, budowania wizerunku pracodawcy i rozwoju pracowników. Znaczenie działu i fakt pełnienia funkcji strategicznego partnera są podkreślone przez prawie codzienne spotkania menedżera z zarządem firmy. Nie wdrożono systemu informatycznego wspierającego procesy HR, stosuje się rozbudowane arkusze kalkulacyjne.

## Kultura organizacji i traktowanie pracowników

Zaprezentowany w czasie wywiadu sposób traktowania pracowników w firmie X nie jest jednoznaczny. Z jednej strony specyfika branży skłania do wprowadzania swobodnej atmosfery i niskiej biurokratyzacji, z drugiej – widoczne jest tradycyjne podejście, oparte na działach i jasno określonych zadaniach: „(...) klasyczne podejście strukturalne, gdzie każdy segment ma pewną odpowiedzialność i ta odpowiedzialność schodzi w dół”. Skutkuje to niską dostępnością informacji strategicznych (ocena 4 na 10) i niską sprawnością przekazywania informacji z wyższych poziomów firmy (ocena 4). Poziom empowermentu został oceniony na 1, co oznacza przywiązanie osób zarządzających do dość autorytarnego sprawowania władzy. Zarząd ustala zadania i zasady współpracy, bardzo ważna jest dyscyplina. Co ciekawe, dzięki stosowaniu metodyk zwinnych samozarządzające zespoły nie są rzadkością.

Wśród wartości istotnych dla organizacji wymieniono: oczekiwania klienta, jakość produktu, ale również zaufanie w zespołach i działanie zgodne z zasadami etycznymi. Istnieje opracowany katalog wartości i zasad działania, ale ważniejsze są działania społeczne i charytatywne, w które pracownicy chętnie się angażują.

## Rekrutacja

Największym wyzwaniem z zakresu HR jest w firmie X proces rekrutacji, który w ostatnim roku dotyczył ponad 100 stanowisk, głównie informatycznych. Za ten proces odpowiada dział HR, ale to menedżerowie zarządzający projektami podejmują ostateczne decyzje o zatrudnieniu kandydata. Bardzo istotne jest kształtowanie wizerunku firmy przez udział w targach pracy, wydarzeniach branżowych i akcjach społecznych. Firma współpracuje aktywnie z uczelniami kształcącymi na kierunku informatyka. Korzysta także z programu poleceń pracowniczych. Najważniejszą zasadą rekrutacji jest tempo procesu: rozpoczyna się on rozmową telefoniczną weryfikującą znajomość języka i kompetencje programistyczne oraz prezentacją oferty. Następnie kandydat otrzymuje próbkę pracy do wykonania w domu lub zadanie napisania algorytmu „przy tablicy”, co weryfikuje kompetencje z zakresu IT. W firmie nie istnieje formalny system zbierania informacji o rekrutacji, ale z uwagą traktowane są komentarze uczestników publikowane spontanicznie w sieci.

## Motywowanie i rozwój pracowników

Motywacja opiera się na wysokich wynagrodzeniach i rozliczaniu efektywności pracy, za którą pracownicy otrzymują nagrody i wyróżnienia. Standardem jest „dobry sprzęt, wygodne biura, owocowe poniedziałki”. Indywidualizację systemu

motywacji, jego dopasowanie do potrzeb pracowników i premiowanie pracy zespołowej respondent ocenił na średnim poziomie (ocena 5). Brakuje również formalnie opracowanych ścieżek kariery, jednak na szczeblu zespołów planuje się sukcesję roli lidera. Ważnym elementem motywacyjnym jest rozwój pracowników przez szkolenia wewnętrzne i „różnego rodzaju systemy wymiany wiedzy i (...) specyficzne certyfikowania w danych technologiach”. Pracownicy mogą korzystać z platform e-learningowych i biblioteki. Firma X jest otwarta na finansowanie szkoleń specjalistycznych zgłaszanych przez samych pracowników, choć częściej źródłem informacji o potrzebach szkoleniowych są menedżerowie lub wymagania projektów. Sposobem na wzmacnianie zaangażowania pracowników są też szkolenia dotyczące rozwoju kompetencji przywódczych. Zarządzanie kompetencjami opiera się na tworzeniu matrycy wymaganych kompetencji (technicznych i miękkich) i ocenie luk. Są one diagnozowane w procesie ocen pracowniczych (180 stopni) i uzupełniane w procesie szkoleń. Firma nie wdrożyła systemu zarządzania talentami.

## Firma Y

Firma Y to część dużego, międzynarodowego koncernu, który od 80 lat wdraża z sukcesem rozwiązania techniczne w branży lotniczej. Koncern ma ponad 50 lokacji w 22 krajach. W całej organizacji funkcjonuje struktura macierzowa i organizacja pracy oparta na projektach. W oddziale polskim, gdzie gros pracowników stanowią specjaliści IT, zatrudnionych jest 430 osób, większość to Polacy, ale czynnikiem najsilniej determinującym procesy HR jest globalny rynek pracy. Firma korzysta z potencjału zespołów wirtualnych, najczęściej międzynarodowych. Stawia to przed menedżerami oraz przed działem HR dodatkowe wyzwania, np. uwzględnienie różnych stref czasowych. Ważne jest dopasowanie infrastruktury oraz ustalenie zasad, by ułatwić wirtualną współpracę. Skutkiem rozproszenia geograficznego jest to, że często funkcjonują zespoły samoorganizujące, które same organizują sobie pracę. Kolejny ważny czynnik to rynek pracownika, który powoduje trudności z pozyskaniem kandydatów, ale także zawyżanie stawek wynagrodzenia i zwiększoną rotację.

## Rola działu HR

Dział HR składa się z pięciu osób odpowiedzialnych za rekrutację, czterech osób pracujących na zasadach *shared service* („zajmują się wprowadzeniem danych, systemami, usprawnianiem procesów, ale dla globalnej populacji”) oraz dwóch HR business partnerów mających role kierownicze: „Naszą rolą jest działanie jako strategiczny



biznes partner, (...) nasza praca głównie się skupia na pracy z liderami, żeby ich rozwijać, żeby oni byli w stanie zarządzać bardziej efektywnie swoimi zespołami”.

Za główne wyzwania stojące przed działem HR uznano rekrutację oraz kształtowanie ścieżek kariery dopasowanych do indywidualnych potrzeb.

## Kultura organizacji i traktowanie pracowników

Sposób traktowania pracowników w firmie Y respondent wskazał jako cechę wyróżniającą organizacji: „(...) indywidualne podejście, chęć wspierania ich rozwoju oraz pracę w ciekawym środowisku, gdzie zapewniamy naszym pracownikom szkolenia od pierwszego dnia”. Bardzo istotny jest katalog wartości, które stanowią element wizerunku pracodawcy, ale są też na co dzień wpajane pracownikom, wdrażane w trakcie realizacji projektów oraz kontrolowane na poziomie liderów. Należą do nich: poczucie odpowiedzialności, sprawiedliwość, szacunek i zasady etyczne. Ważną rolę przypisuje się zaufaniu: „(...) bez zaufania i zrozumienia strategii i wizji najwyższego kierownictwa nikt nie jest w stanie, nawet najlepszy dział HR, zbudować zmotywowanego zespołu”. Dlatego w firmie Y obowiązuje otwarty na pracownika, oparty na szacunku styl zarządzania. Skutkuje on dużą swobodą działania i przekazywaniem odpowiedzialności liderom zespołów. Niezależność dotyczy w szczególności pracownika dojrzałego, czyli takiego, który „po pierwsze doskonale zna swój obszar, doskonale rozumie, jak wygląda praca nie tylko pod kątem zasad, procedur czy polityk, ale też gdy widzi i identyfikuje zagrożenie (...), to je zgłasza, przekazuje feedback, czyli informację zwrotną, i umie go przyjąć”. Istotne są także jakość i oczekiwania klienta. Firma podejmuje wiele działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, angażując pracowników w różne akcje charytatywne i społeczne.

## Rekrutacja

Rekrutacja dotyczy głównie dwóch stanowisk: analityków danych i specjalistów IT. Jest ona obsługiwana przez dział Global Talent Acquisition, który zbiera wymagania, rekrutuje, prowadzi telefoniczną weryfikację znajomości języka angielskiego i rekomenduje kilka osób hiring managerowi. Rekrutację wspomagają dwa systemy informatyczne: Taleo i eRekruter. Główną metodą selekcji (często przez Skype'a i e-maila) jest wywiad ustrukturalizowany, oparty na zdefiniowanych wymaganiach kompetencyjnych dotyczących stanowiska. Dodatkowo rekruterzy stosują Assessment Centre, szczególnie gdy budują nowy zespół projektowy i muszą zweryfikować umiejętność pracy w zespole i zdolności analityczne grupy. Na etapie kontaktu z menedżerem stosowane są testy techniczne. W wyjątkowych

przypadkach uzupełniano proces selekcji o gry symulacyjne, zapraszano najlepszych kandydatów na kilka dni do firmy, by poznać ich styl pracy. Jest to jednak rzadko stosowane rozwiązanie ze względu na konieczność ochrony własności intelektualnej firmy przed osobami z zewnątrz.

Firma Y musi stawiać czoła wyzwaniom wynikającym z działania na globalnym rynku pracy:

- sprawom formalno-prawnym, np. dotyczącym pozwoleń na pracę;
- zróżnicowanym wymaganiom kandydatów z różnych krajów: „(...) w Holandii na przykład wysyła się limuzyny po kandydata”.

Ważne jest budowanie wizerunku pracodawcy poprzez inwestowanie w sportowe pasje zatrudnionych, prowadzenie konta na Facebooku i obecność na targach pracy. Proces rekrutacji kończy się zapoznaniem zatrudnionego z firmą, jej infrastrukturą i zasadami pracy. Nie bada się opinii kandydatów po zamknięciu procesu rekrutacji.

## Motywowanie i rozwój pracowników

Wynagrodzenia i premie są ważnym, ale nie najważniejszym narzędziem motywacji. Bardziej istotne jest rozwojowe podejście do pracowników: „(...) staramy się motywować ludzi poprzez to, co robią, czyli dając im ciekawe zadania, dając im możliwość rozwoju, żeby brali udział ciągle w nowych zadaniach, i ciągle podnosimy tę poprzeczkę”. Respondent wysoko ocenił dopasowanie motywacji do indywidualnych potrzeb pracownika (8 punktów), przyznał, że ważna jest również motywacja całych zespołów. Rozwój pracowników jest jednym z głównych pięciu celów wpisanych w strategię globalnej korporacji i jest realizowany na trzech etapach: identyfikacja potrzeb, realizacja szkoleń z zastosowaniem różnych metod (platforma e-learningowa, studia podyplomowe, coaching, mentoring) oraz ocena efektywności, rozumianej jako satysfakcja uczestników. Inwestycje w rozwój są oparte na potrzebach wynikających z przyszłych projektów – kompetencjach, których będą one wymagać. Nie ma programu zarządzania talentami, ponieważ: „My staramy się każdego traktować tak samo i z dużym szacunkiem, i ze zrozumieniem. (...) Każda jedna osoba ma swój talent”. Nie oznacza to rezygnacji z systemu ocen pracowniczych – oparte są one na 5-stopniowej skali i obejmują trzy elementy: regularny feedback od przełożonego w kontekście zaplanowanych do realizacji celów na dany rok, ocenę półroczną i samoocenę pod koniec roku, której towarzyszy kalibracja, „gdzie pracownicy w gronie liderek są oceniani wobec innych pracowników na tych samych poziomach przez całą organizację”. Wyniki oceny decydują o podwyżkach i rocznych premiach. Narzędziem motywacji jest też znany i dopasowany do potrzeb projektów i pracowników system awansów.

## Podsumowanie

Branża IT pozostaje pod wpływem wielu czynników, które mają bezpośredni wpływ na sposób zarządzania kapitałem ludzkim. Skutkuje to koncentracją działów HR na wybranych procesach, decydujących o jakości i efektywności pracowników sektora IT. W dwóch przeanalizowanych przypadkach niemal wszystkie warunki wymieniane przez ekspertów mają kluczowe znaczenie dla działania organizacji (tabela 1).

Za czynnik najważniejszy w obu wypadkach menedżerowie HR uznali rynek pracownika oraz niedobór kompetentnych kandydatów. Stąd największym wyzwaniem jest rekrutacja, szczególnie zainteresowanie specjalistów IT ofertą zatrudnienia w firmie. Co ciekawe, ma to wpływ na uproszczenie metod selekcji (skrócenie, kontakt online). Analiza systemu motywacji pokazuje, że w firmie X podstawowym motywatorem są finanse, zależne od otrzymywanych wyników. W firmie Y wynagrodzenia są istotne, ale bardzo dba się o to, aby pracownicy rozumieli znaczenie realizowanych projektów, jakości produktów dla bezpieczeństwa i komfortu klientów firmy. Dodatkowo bardzo duże znaczenie przypisuje się motywacji poprzez rozwijanie pasji pracowniczych.

**Tabela 1. Warunki działania i wyzwania dotyczące kapitału ludzkiego w firmach X i Y**

	Warunki zarządzania pracownikami IT						Wyzwania dotyczące rekrutacji					Wyzwania dotyczące motywacji					
	stały rozwój firmy	rynek pracownika	praca w zespołach	dział HR jako business partner	globalizacja	wirtualizacja zespołów	dotarcie do kandydata	zainteresowanie ofertą	ocena kompetencji	komunikacja z kandydatem	zatrudnienie/adaptacja	rozwój	wyzwania	projekt	zespół (zaufanie)	pasja	płaca
Firma X	✓	✓✓	✓	✓			✓	✓✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓✓
Firma Y	✓	✓✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	✓	✓✓	✓

Źródło: opracowanie własne.

W obu firmach działy HR pełnią funkcję partnera strategicznego i odgrywają istotną rolę w realizacji strategii firmy. Jednak same procesy zarządzania kapitałem

ludzkim wyglądają nieco inaczej. W firmie X respondent mówi o zarządzaniu zasobami ludzkimi, w firmie Y zaś menedżer HR wyraźnie podkreśla, że są to procesy zarządzania kapitałem ludzkim. Kluczowe jest bowiem kształtowanie kultury poprzez osoby zarządzające firmą, realizowanie w praktyce wartości opisujących kulturę organizacji na wszystkich szczeblach firmy. Wyzwaniem, a jednocześnie obligatoryjną praktyką w branży IT wydaje się stworzenie kultury, w której nie tylko dział HR, ale również pracownicy są partnerem strategicznym zarządu w realizacji celów biznesowych.

## Bibliografia

- Ahimbisibwe, A., Daellenbach, U., Cavana, R.Y. (2017). Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 400–453.
- Bhadoriya, M.C., Bajpai, N., Patwardhan, M. (2017). *Identifying and Proprietaryizing the Determinants of E-HRM: an AHP Approach*. 7th Annual International Conference on HRM and Professional Development for the Digital Age, GSTF 2017, 74–83.
- Borzym, R. (2017). *Jak motywować pracowników branży IT – podsumowanie raportu poznawskiej firmy Appchance*. <https://marketingibiznes.pl/it/jak-motywowac-pracownikow-branzy-it-podsumowanie-raportu> (15.11.2018).
- Čalopa, M.K., Horvat, J., Kuzminski, L. (2015). The Role of Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management (Study on companies from ICT sector, Croatia). *TEM Journal*, 4(2), 178–186.
- Filipowicz, G. (2017). *HR Business Partner: praktyczne rozwiązania budowania wysokoefektywnych organizacji*, Warszawa: Infor Pl S.A.
- Jurczak, P. (2017). *Satysfakcja zawodowa i przyczyny odejść pracowników IT w 2016 roku*. <https://badaniahr.pl/biblioteka/article/100> (20.11.2018).
- Khatri, N., Baveja, A., Agrawal, N.M., Brown, G.D. (2010). HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2889–2909.
- Klimek-Michno, K. (2016). *3 x Z: znaleźć, zainteresować i zatrudnić kandydata IT*. <http://www.wyzwaniahr.pl/3-x-z> (15.11.2018).
- Kołosowska, A. (2017). *Praca w IT: Co motywuje specjalistów?*. <https://www.pulshr.pl/drukuj/49757.html> (15.11.2018).
- Kumamuru, S. (2014). HR Management Challenges of Indian IT Sector: An Application of the Viable System Model. *ASCI Journal of Management*, 43(2), 1–17.
- Lisiecka, K., Kostka-Bochenek, A. (2009). Case study research jako metoda badań naukowych. *Przeгляд Organizacji*, 10, 25–29.
- Macrologic, S.A. (2017). *Dobry HR Business Partner na wagę złota*. <http://organizacjajohoryzontalna.pl/dobry-hr-business-partner-na-wage-zlota/> (19.11.2018).

- Oleksy, M. (2017). *Pensje informatyków nadal rosną. Brakuje nawet 50 tys. pracowników tej branży i zapotrzebowanie będzie rosło*. <https://biznes.newseria.pl/news/pensje-informatykov-nadal,p1034917282> (19.11.2018).
- Parry, E., Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4).
- Pathak, A.A. (2015). Effective knowledge management boosts virtual teams. *Human Resource Management International Digest*, 23(3), 26–28.
- Rojewska, K. (2017a). *Candidate Experience w IT — jak zdobyć uznanie programistów?*. <https://nofluffjobs.com/blog/candidate-experience-w-it/> (15.11.2018).
- Rojewska, K. (2017b). *Employer branding w rekrutacji IT*. <https://nofluffjobs.com/blog/employer-branding-w-rekrutacji-it/> (15.11.2018).
- Sita, V., Pinapati, A. (2013). Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT Organizations. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(1), 44–56.
- Szkwarek, W. (2016). *Nawet 10 tys. złotych za polecenie pracownika*. [www.bankier.pl/wiadomosc/Nawet-10-tys-zlotych-za-polecenie-pracownika-7295245.html](http://www.bankier.pl/wiadomosc/Nawet-10-tys-zlotych-za-polecenie-pracownika-7295245.html) (19.11.2018).
- Świrski, K. (2018). *To był wyjątkowy rok w branży IT – podsumowanie rynku 2017*. <https://ceo.com.pl/byl-wyjatkowy-branzy-it-podsumowanie-rynku-2017> (15.11.2018).
- Tur, I. (2016). *System poleceń pracowniczych w IT*. <https://bulldogjob.pl/news/27-system-polecen-pracowniczych-w-it> (10.11.2018).
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Press.
- Zych, B. (2017). *Rekrutacja 5.0, czyli nowy trend w pozyskiwaniu talentów IT*. <https://hrstandard.pl/2017/05/02/> (19.11.2018).

## Summary

### IT Branch – Challenges for Human Capital Management

The article concerns the processes of human capital management in companies from the IT sector, where the greatest challenges concern two areas: employment and retention of IT specialists. HR departments providing services in IT companies outdo each other in applying solutions to acquire and motivate competent IT professionals to work for the company. The main goal of the article is to present recruitment and motivation practices in IT sector on the example of two selected companies. The comparison of the organizational culture, recruitment and selection methods, the management styles and the role of HR departments, as well as development practices was made. The results were presented in the context of factors affecting the IT industry characteristics, such as globalization, virtualization and competitiveness of the labour market.

**Keywords:** human capital management, IT technology, competency management, organizational culture

## **Dr Beata Krawczyk-Bryłka**

Doktor nauk o zarządzaniu, adiunkt na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej; psycholog, koordynator filaru People Management and Self Development na studiach MBA akredytowanych przez AMBA; kierownik projektu NCN: *Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces*; w latach 2008–2012 prodziekan ds. kształcenia; członek Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Organizacji i Gdańskiego Towarzystwa Naukowego. Jej zainteresowania naukowe dotyczą: klimatu pracy zespołowej, zaufania w zespole, zespołów wirtualnych, psychologicznych aspektów przedsiębiorczości, negocjacji; kontakt: [bkrawczy@zie.pg.gda.pl](mailto:bkrawczy@zie.pg.gda.pl).