

Beata BUTRYN*, Małgorzata SOBIŃSKA*

ZNACZENIE KOMPETENCJI MIĘKKICH W OBSZARZE IT WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.03

Artykuł dotyczy zagadnień kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji. Obecnie praktyka zarządzania jest nierozzerwalnie związana z dynamicznie rozwijającymi się technologiami informatyczno-komunikacyjnymi i rosnącym, zróżnicowanym zapotrzebowaniem na dostęp do stale zmieniających się kompetencji technologicznych. Nie budzi wątpliwości teza, że nastąpił wzrost zapotrzebowania na specjalistów z tego typu kompetencjami (kompetencjami twardymi/technologicznymi). W rozważaniach natomiast podjęto próbę obrony hipotezy, że dla specjalistów IT kompetencje miękkie stają się równie potrzebne obok umiejętności technologicznych.

Słowa kluczowe: modele biznesu, zarządzanie IT, sourcing, kompetencje miękkie

1. WPROWADZENIE

Działy IT współczesnych organizacji w coraz większym stopniu funkcjonują, opierając się na relacjach z zewnętrznymi dostawcami – zleceniodawcami, producentami sprzętu i oprogramowania, dostawcami usług telekomunikacyjnych, dostawcami usług typu *cloud computing* etc. Szacuje się, że 60% budżetów IT (*information technology*) przeznaczane jest na usługi zewnętrznych partnerów oraz że liczba relacji z zewnętrznymi dostawcami usług IT wzrasta z każdym rokiem. Również też popularność wykorzystywania globalnych zasobów IT i niekoniernie wiąże się to jedynie ze współpracą z zewnętrznymi dostawcami usług/procesów IT, czyli outsourcingiem (Rot, Sobińska, 2018). Mówi się ogólnie o sourcingu jako działaniu, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Informatyki, Zarządzania i Finansów.

miejscu na świecie (Oshri, Kotlarsky, Willcocks, 2011, s. 2). Badania M. Sobińskiej i L. Willcocksa przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw działających w Polsce wykazały, że firmy wykorzystują różnorodne formy sourcingu usług IT. Aż 91% badanych odpowiedziało, że korzysta z outsourcingu IT, równocześnie 26% wykorzystuje cloud computing, a 13% offshoring usług. Wyniki te mogłyby wskazywać, że Polska jest bardzo zaawansowana w zakresie korzystania z zewnętrznych usług IT. Szczególnie wyniki badań dotyczące stopnia wykorzystania usług cloud computingu są podobne do wyników w krajach, takich jak USA, Wielka Brytania czy Niemcy, uznawanych za zaawansowane w użytkowaniu chmur (Sobińska, Willcocks, 2015).

Rewolucja informacyjna i otwarcie gospodarek wielu krajów rozwijających się z dobrze rozwiniętym sektorem informacyjnym spowodowały znaczny wzrost globalnej podaży specjalistów w sektorze usług IT. Jak zauważa B. Liberska, dzięki globalizacji wyższego wykształcenia, duża grupa inżynierów, informatyków oraz ekonomistów w krajach rozwijających się kończy studia o zbliżonych programach nauczania, uzyskując w ten sposób podobne kwalifikacje w zakresie standardów obsługi globalnego biznesu (Liberska, 2008, s. 242). Wśród modeli sourcingowych wyróżnia się m.in. (Radło, 2013, s. 25-27; Sobińska, 2015, s. 58-69): offshoring, nearshoring, offshore i nearshore outsourcing, captive models, shared services, cloud services, crowdsourcing, micro-sourcing, jednak ich szczegółowe omówienie nie będzie przedmiotem niniejszych analiz.

W artykule skupiono uwagę na pokazaniu roli działów IT we współczesnym biznesie, opartym w dużym stopniu na współpracy sieciowej i relacjach z różnymi podmiotami. Prowadzi to do realizacji celu, jakim było wskazanie wzrostu znaczenia kompetencji miękkich specjalistów IT.

Rozważania zostały oparte na badaniach własnych i ze źródeł internetowych, studiach literaturowych, analizie porównawczej, logice wnioskowania.

2. WSPÓŁCZESNE MODELE BIZNESU WSPIERANE IT

Przedsiębiorstwa XXI wieku funkcjonują w warunkach permanentnej niepewności i chaosu rynkowego, a kluczowym czynnikiem sukcesu i przetrwania dzisiejszych organizacji jest posiadanie skutecznego i efektywnego modelu biznesu, który z jednej strony zapewnia ciągłość prowadzenia działalności gospodarczej z jednoczesnym jej wzrostem i rozwojem, a z drugiej strony umożliwia realizację strategii opartych na wykorzystywaniu szans i okazji (Sobińska, 2015, s. 22).

Jedną z najprostszych definicji modelu biznesu podaje A. Osterwalder, który stwierdza, że w podstawowym ekonomicznym ujęciu to „sposób, w jaki organizacja zapewnia sobie finansowy byt” (Osterwalder, 2012, s. 18). Dynamika zmian otoczenia wymusiła odejście od tradycyjnych modeli biznesu lub ich modyfikację.

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych spowodował początkowo odejście organizacji od struktur scentralizowanych (przez implementację rozwiązań outsourcingowych), a następnie przechodzenie do mniej sformalizowanych struktur sieciowych, czy wirtualnych.

Bazę do zmian lub kreowania modelu/modeli biznesu organizacji stanowi w głównej mierze infrastruktura IT. Systemy i usługi IT mogą być traktowane z jednej strony – jako element konieczny wprowadzania modeli biznesu realizowanych w sieci, z drugiej – model zarządzania IT może sam stać się innowacyjnym modelem biznesu organizacji sprzyjającym wzrostowi elastyczności i kreowaniu wartości dla interesariuszy (Sobińska, 2015, s. 37).

Większość przedsiębiorstw nie wyobraża już sobie funkcjonowania bez wykorzystywania zasobów zewnętrznych (coraz częściej globalnych), przynajmniej w jakimś zakresie. Prowadzenie działalności w sieci i zmiany w strukturach organizacyjnych sprzyjają pojawianiu się problemów, związanych z relacjami wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Badania i obserwacje rynku usług IT wskazują, że większość przedsiębiorstw stosuje sourcing IT, natomiast wciąż popełniane są błędy w zakresie zarządzania relacjami z dostawcami usług IT, począwszy od etapu formułowania oczekiwań i celów, na monitorowaniu przebiegu współpracy i ocenie efektów skończywszy (Rot, Sobińska, 2018). Pełnienie tych funkcji w stale zmieniających się warunkach technologicznych i biznesowych wymaga zatem doskonalenia kompetencji miękkich, takich jak: przedsiębiorczość, kreatywność, praca zespołowa, komunikatywność, czy umiejętności negocjacyjne, niezbędnych zarówno w utrzymywaniu i doskonaleniu wewnętrznego działu IT wraz ze zmieniającymi się oczekiwaniami użytkowników jego usług, jak i w tworzeniu i utrzymywaniu relacji z różnego rodzaju partnerami/dostawcami usług i produktów IT.

W warunkach, kiedy usługi są świadczone np. w chmurze, istotne wydaje się przekształcenie działu IT tak, aby stanowił więcej niż tradycyjne wsparcie. Wskazane byłyby przemiany, które wyznaczałyby nowe zadania dla specjalistów IT, związane z wiedzą i umiejętnościami do tej pory wykorzystywanymi w działaniach biznesowych i zarządczych. Obejmują one przede wszystkim: negocjowanie złożonych transakcji, wspomaganie wydajności zasobów IT, zarządzanie oczekiwaniami wewnątrz przedsiębiorstwa (przy partnerskiej ścisłej współpracy z innymi jednostkami przedsiębiorstwa) na wszystkich etapach cyklu użytkowania IT, nieustanny rozwój umiejętności organizacyjnych w działaniach w chmurze, a także znajomość dynamicznie zmieniającej się dziedziny IT (Butryn, Sobińska, 2015).

3. FUNKCJE DZIAŁÓW IT W ORGANIZACJACH

Działy informatyczne odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu właściwego wykorzystania potencjału IT. Na zarządzanie IT składa się przywództwo oraz pro-

cesy i struktury organizacyjne, które zapewniają wsparcie dla realizacji strategii i celów organizacji.

Zarządzanie IT jest ważne, ponieważ wpływa na korzyści uzyskiwane z inwestycji w IT. Dzięki połączeniu rozwiązań (takich jak przeprojektowywanie procesów biznesowych i dobrze zaprojektowane mechanizmy zarządzania) oraz odpowiednio dobranym inwestycjom w IT, najsukuteczniejsze przedsiębiorstwa wytwarzają najwyższe stopy zwrotu z inwestycji w IT.

Menedżer/dyrektor IT (ang. CIO) musi umieć zajmować się sourcingowymi sposobami pozyskiwania zasobów i usług IT. CIO musi tworzyć struktury, procesy i polityki porządkujące, jak i kto podejmuje decyzje IT w organizacji. CIO może przyjmować różne role w zakresie zarządzania informatycznego – jako lider, rzecznik personelu, monitorujący współpracę, przedsiębiorca i przydzielający zasoby (Sobińska, 2015, s. 47).

Każda organizacja, która decyduje się na model oparty na sourcingu procesów/usług IT zmienia bilans kompetencji i umiejętności potrzebnych w dziale IT. Zmiana taka musi być odpowiednio zaplanowana. Doświadczenie w pracy nad usługami IT zarówno po stronie klienta, jak i dostawcy powinno wzbogacać zestaw kompetencji i umiejętności oraz sprzyjać uzyskiwaniu wyższej wartości przez układy sourcingowe.

Na rysunku 1 zaprezentowano funkcje „nowego” działu IT (funkcjonującego z wykorzystaniem sourcingu usług IT), wśród których zidentyfikowano (Sobińska, 2015, s. 47-48):

- sourcing,
- świadczenie usług,
- dodawanie wartości biznesowej poprzez IT,
- strategię i architekturę,
- przywództwo.

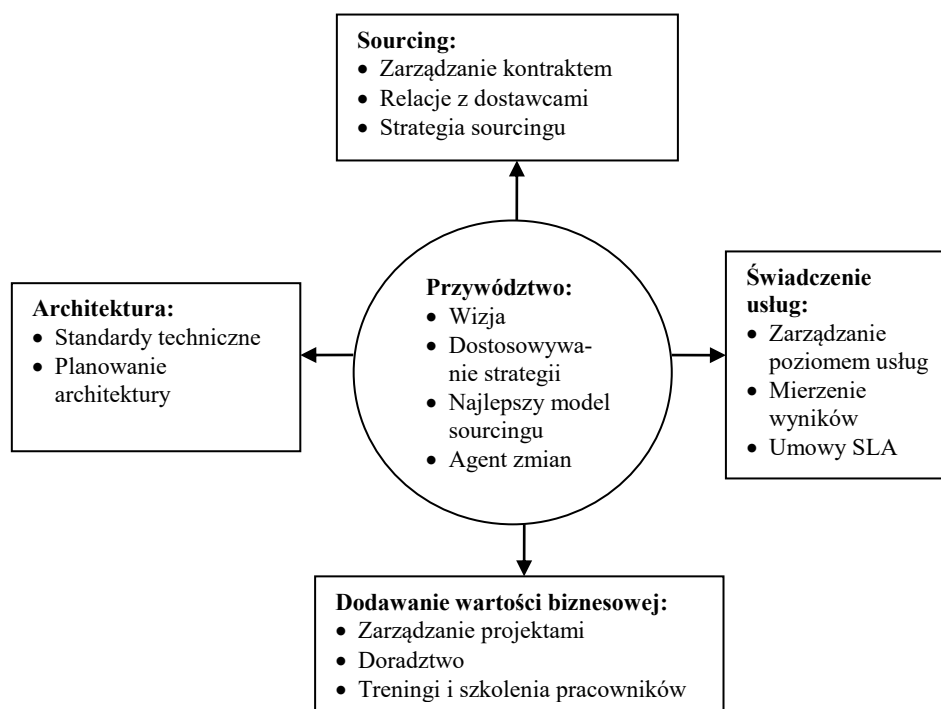
Funkcja związana z rozwijaniem strategii sourcingowych nabiera coraz większego znaczenia we współczesnych działach IT. Sourcing IT wymaga dobrego zrozumienia takich zagadnień, jak: integracja systemów, architektura, nowe technologie oraz kompleksowej wiedzy o rynku dostawców usług IT. Ta funkcja IT będzie obejmowała odpowiedzialność za:

- zarządzanie i administrowanie kontraktem,
- relacje z dostawcami,
- określenie modelu sourcingu i wybór dostawcy,
- monitorowanie rynku usług IT oraz
- utrzymywanie i rozwijanie strategii IT sourcingu.

Funkcja „świadczenie usług” będzie dotyczyła:

- zarządzania poziomem usług,
- benchmarkingu,
- ustalenia systemu pomiaru,
- zarządzania umowami SLA (*service level agreements* – umowy dotyczące poziomu usług),

- zbierania danych i monitorowania poziomu usług,
- zarządzania problemami.



Rys. 1. Dział IT w sourcingowym modelu funkcjonowania (Sobińska, 2015, s. 47)

Funkcja „dostarczanie wartości biznesowej przez IT” oznacza, że dział IT powinien zachęcać inne obszary biznesu do zaangażowania się w doskonalenie IT i pomoc w znajdowaniu obszarów, w których technologia może dostarczyć wartość. W jej zakres będą wchodzić takie działania jak:

- zarządzanie projektami,
- kontakt z użytkownikami,
- zarządzanie zmianą,
- doradztwo,
- treningi i szkolenie użytkowników.

Dział IT powinien, ponadto określać jego własną strategię oraz definiować standardy architektury, które będą stanowić podstawę dla dostaw usług. Architektura ma uwzględniać bieżące i przyszłe potrzeby biznesowe organizacji. Dział IT zapewnia przywództwo technologiczne w organizacji. Personel informatyczny jest, można powiedzieć, agentem zmian, inicjującym programy, które nierzadko zasadniczo zmienia procesy biznesowe i wydajność organizacji.

Wymiar znaczenia IT w organizacjach, gdzie IT pełni funkcję pomocniczą, a same usługi IT są w dużej części outsourcowane (zlecane do wykonania zewnętrznym podmiotom), szczególnie można zauważyć w przypadku wyprowadzania wartości biznesowej z inwestycji w IT, wyboru najlepszych modeli sourcingowych dla zaspokojenia zmieniających się wymagań IT, zarządzania relacją outsourcingową oraz monitorowania poziomu usług.

4. ROLA KOMPETENCJI MIĘKKICH W IT

Kompetencje postrzegane są w różny sposób. Zwykle wyróżnia się trzy domeny kompetencji: kognitywną (poznawczą), obejmującą wiedzę i umiejętności intelektualne, psychomotoryczną, związaną z umiejętnościami, wymagającymi koordynacji umysłu i wykonywania czynności, afektywną (emocjonalną), dotyczącą reakcji emocjonalnych (Jankowski, 2015).

Kompetencje determinują zachowanie osoby i odnoszą się do różnych obszarów działania (zachowania). Najczęściej wymienia się następujące typy kompetencji (Werewka, Wietecha, 2015):

- osobiste, określające stosunek osoby do działań i wyzwań,
- interpersonalne (społeczne), dotyczące relacji z innymi osobami,
- kierownicze, związane ze zdolnością do podejmowania decyzji biznesowych, do zarządzania ludźmi,
- zawodowe, dotyczące stosunku pracownika do firmy, w której jest zatrudniony,
- dziedziczne, związane z dziedziną działań, np. w odniesieniu do programistów dotyczą kompetencji programowania.

W literaturze przedmiotu powszechnie przyjęto podział kompetencji na miękkie i twarde. Kompetencje miękkie należy rozumieć jako zbiór kompetencji osobistych, interpersonalnych i kierowniczych, zaś kompetencje twarde to: wykształcenie, doświadczenie zawodowe i umiejętności techniczne. Twarde są stosunkowo łatwe do zweryfikowania i kontroli. W przypadku programistów, testerów, administratorów, czy też innych specjalistów IT będzie to doświadczenie zawodowe, wyrażone na przykład znajomością języka programowania, narzędzi, technologii, poprzez udział w komercyjnych projektach, itp.

Miękkie koncentrują się na sposobie zachowywania się pracownika podczas pracy zarówno indywidualnej, jak i zespołowej, stanowią pochodną jego charakteru, o mniej bezpośrednich aspektach mierzalnych.

Należy podkreślić, że choć kompetencje twarde w IT mają kluczowe znaczenie, to jednak w ostatnich latach w środowisku pracy można dostrzec dość istotne zmiany. Na rynku pracy odnotowuje się deficyt kandydatów, który pod koniec 2017 r. był szacowany na 30-50 tys. pracowników IT w Polsce, a w całej UE nawet na 900 tys. osób (HRownia, 2018). Przewiduje się do roku 2020 na świecie będzie

brakowało ponad milion specjalistów IT (Praca.Interia, 2017), a w Europie 800 tys. (tvn24bis, 2016).

Mając na względzie te dane pracodawcy coraz częściej stają przed trudnym wyborem pomiędzy kandydatami bez doświadczenia, ale z potencjałem i chęcią do nauki, a osobami z wysokimi umiejętnościami twardymi, lecz z nierozwiniętymi kompetencjami miękkimi (HRownia, 2018).

Aby sprostać zmieniającym się wymogom rynku pracy specjaliści od IT zmuszeni są do rozbudowywania swoich kompetencji miękkich, które z jednej strony pomogą im w pełni rozwijać swoje możliwości, z drugiej zaś będą odgrywały zasadniczą rolę we wspieraniu zespołu w osiągnięciu celów biznesowych.

Warto zwrócić uwagę, że obecne trendy wskazują, że pracę otrzymuje się w 70% dzięki profesjonalnej wiedzy i w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją zaś w 70% z braku umiejętności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych (Werewka, Wietecha, 2015).

Kompetencje miękkie zwykle dotyczą jak wcześniej wspomniano, sposobu zachowywania się pracowników w czasie pracy indywidualnej, jak i zespołowej. Umiejętności społeczne sprawdzają postawy adekwatnego reagowania w tych dwóch określonych sytuacjach. Najczęściej postrzegane są jako (Mirska, 2012):

- sprawne zarządzanie sobą i własną pracą,
- zdolność motywowania samego siebie,
- zarządzanie zespołem,
- inspirowanie innych,
- motywowanie innych,
- umiejętność przekonywania do swoich racji,
- inicjowanie nowych rozwiązań,
- komunikowanie się wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Umiejętności te można kształtować, jest to jednak proces długoterminowy. W odniesieniu do pracowników IT poszukiwanych przez pracodawców charakterystyka kompetencji miękkich została przedstawiona w tabeli 1.

Nieustannie rosnąca skala rozwiązań opartych na oprogramowaniu wymusza charakter pracy zespołowej. Obecnie projekty stają się coraz bardziej skomplikowane i rozległe, aby mógł sprostać im jeden człowiek. Reprezentanci różnych specjalności muszą być kreatywni i potrafić ze sobą współpracować, np. frontendowiec z UX designerem oraz backendowcem. Równocześnie każdy z nich może w kontakcie z bezpośrednim klientem, służyć swoją wiedzą, zarówno jako dostawca rozwiązań, jak i doradca. Przełożenie oczekiwań klienta na technologię wymaga od specjalisty IT umiejętności komunikowania się, negocjowania, inicjatywy, bez których także niemożliwa byłaby efektywna praca w zespole (Outsourcing, 2017).

Dla pracowników IT poza umiejętnościami komunikacyjnymi w pracy w zespole bardzo ważne jest umiejętne zarządzanie własnym czasem i dyscyplina, bardzo przydatna jest również mało kojarzona z IT empatia, zarówno w kontaktach z klientami, jak i z współpracownikami, czy pionem biznesowym.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych kompetencji miękkich w IT

Umiejętność	Istota umiejętności
Zarządzanie czasem	Poprawne oszacowanie terminu realizacji swojego zadania
Chęć uczenia i otwartość na zmiany	Ustawiczne aktualizowanie wiedzy i nieustanne otwieranie się na nowe technologie, inwestowanie w adekwatną ścieżkę rozwoju wobec zmian w środowisku IT, szybciej zachodzących, niż w każdej innej branży
Innowacyjność	Kreatywne działania, wychodzenie poza schematy, wykorzystywanie rozwiązań i technologii innych niż przewidziane
Inicjatywa	Ciągłe poszukiwanie nowych szans do rozwiązywania problemów, usprawniania procesów
Dzielenie się wiedzą	Wyjaśnianie, przeszkolenie, przekazywanie wiedzy zarówno współpracownikom, jak i np. przedstawicielom handlowym, odpowiedzialnym za sprzedaż oprogramowania
Praca w zespole	Dostosowywanie się do innych, poprzez wspólne działania wyłanianie korzystnych rozwiązań, wzajemna pomoc i odczuwanie przynależności do grupy
Negocjowanie	Przekonywanie zarówno pracodawcy do np. zainwestowania w zakup nowego oprogramowania, jak i ustalaniu zakresu zmian w oprogramowaniu we współpracy z klientem
Komunikatywność	Przekazywanie posiadanej wiedzy jasno i przejrzysto dla odbiorcy, np. innego specjalisty IT, przedstawiciela klienta, użytkownika oprogramowania, czy innej osoby nietechnicznej, prowadzenie dialogu w ramach zespołu

Źródło: na podstawie Mirska, 2012.

Wobec powyższych rozważań można wyróżnić trzy najważniejsze umiejętności miękkie, które stawiane są wysoko w branży IT często, już na równi z kompetencjami twardymi, tj.: chęć do nauki i zdolności adaptacyjne, umiejętności komunikacyjne i interpersonalne, umiejętność pracy w grupie i dzielenia się wiedzą (HRownia, 2018).

Branża IT stanowi jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów, gdzie jak wcześniej przedstawiono, szczególnie szybko rośnie popularność wykorzystywania globalnych zasobów IT i współpraca z zewnętrznymi dostawcami coraz to bardziej nowoczesnych usług/procesów IT.

Wobec nieustannego rozwoju technologii (nowych narzędzi, systemów operacyjnych, programów) specjaliści IT powinni wykazywać chęć do nauki i ciągłego poszerzania wiedzy, aby być zawsze na bieżąco z nowymi rozwiązaniami. Projektowy charakter pracy w IT wymaga także od pracowników zdolności adaptacyjnych, niezwykle istotnych w odnajdywaniu się w każdym najbardziej rozległym przedsięwzięciu.

Praca w IT związana jest z budowaniem relacji z ludźmi, opartej na umiejętności słuchania i otwartości na propozycje innych. Umiejętność precyzyjnej komuni-

kacji między współpracownikami, poszczególnymi zespołami, czy dopasowania narracji do odbiorcy, stanowią bardzo ważne aspekty z punktu widzenia pracodawcy, współpracowników, jak i klientów. Nieustannie rozwijane kompetencje komunikacyjne i interpersonalne przekładają się na korzyści w procesach biznesowych, jednocześnie stanowią dobrą podstawę do budowania lepszej atmosfery w zespole.

Powodzenie projektów IT w coraz większym stopniu zależy od pracy zespołowej, gdyż w obszarze IT powszechny jest charakter pracy opartej na kontraktach i projektach (HRownia, 2018). Dlatego obok zaawansowanych technologii, wiedzy inżynierskiej, technicznej, umiejętność adaptacji pracy z ludźmi jest bardzo ważna. Specjaliści IT powinni także wykazywać się umiejętnością klarownego dzielenia się wiedzą, szczególnie w przypadku, gdy mają do czynienia z osobami, które nie posługują się zwrotami stricte technicznymi. Szczególnie będzie to ważne w przypadku realizacji usług zleconych przez przedsiębiorstwa, dla których IT jest tylko działalnością pomocniczą, specjalistycznym firmom outsourcingowym.

5. PODSUMOWANIE

W dobie dynamicznego rozwoju technologii i usług IT także rynek pracy przechodzi transformację i funkcjonuje w nowej rzeczywistości, w której najważniejszy staje się potencjał ludzki. Zmianie tej coraz częściej towarzyszy zrozumienie, że sukces organizacji zależy przede wszystkim od możliwości zatrudnionych pracowników. Możliwości te tworzone są nie tylko w oparciu o posiadaną wiedzę, ale głównie o umiejętność jej wykorzystania. Dlatego tak bardzo istotna jest świadomość pracowników w określaniu swoich słabych i mocnych stron, aby mogli w większym stopniu przyczynić się do sukcesu powierzanych im przedsięwzięć.

Rośnie również znaczenie wiedzy pochodzącej z zewnątrz, jako że większość firm/organizacji funkcjonuje w układach sieciowych zapewniających im większą elastyczność i możliwość szybszego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Rodzi to jednak coraz większą złożoność organizacyjną i coraz więcej wyzwań związanych z zarządzaniem, zarządzaniem relacjami itp. Organizacje/menedżerowie zaczynają dostrzegać i doceniać wagę kompetencji miękkich pracowników. Dotyczy to szczególnie personelu działów IT, których funkcjonowanie opiera się na pracy zespołowej (nierzadko w mieszanych/międzynarodowych zespołach lub w oparciu o sourcing usług, o którym była mowa na początku rozważań).

Zatem przedsiębiorstwa działające w obszarach IT coraz częściej poszukują dla swoich działów IT specjalistów dysponujących nie tylko wiedzą techniczną, ale również umiejętnościami, pozwalającymi wykorzystać ją w optymalny sposób. Sukces w realizacji procesów biznesowych determinowany jest bezpośrednio kompetencjami miękkimi, takimi jak inicjowanie nowych rozwiązań, umiejętności

komunikacyjne czy zdolność pracy w zespole i w relacjach z zewnętrznymi, nie-rzadko globalnymi dostawcami usług IT.

Kompetencje miękkie są potrzebne, a wręcz konieczne na wszystkich stanowiskach w branży IT. Uwarunkowania te dotyczą zarówno pracowników, którzy pracują nad rozwojem oprogramowania, jak i specjalistów ds. utrzymania systemów, nie wspominając już o osobach bezpośrednio współpracujących z klientem – zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Pracownicy IT stają przed wyzwaniami, które wymagają od nich już nie tylko kompetencji technicznych, ale również dobrze rozwiniętych umiejętności interpersonalnych oraz komunikacyjnych. Dopiero połączenie obu ogniw daje duże szanse na sprostanie nowym potrzebom w obszarze IT współczesnych organizacji.

LITERATURA

- Butryn, B., Sobińska, M. (2015). Cloud computing a transformacja roli działów IT, *Prze-gład Organizacji* 8 (907)/2015, 32-38.
- HRownia (2018). *Praca w IT: kompetencje miękkie również ważne*. Pobrane z: https://hrownia.pl/artykuly/praca_w_it_kompetencje_miekkie_rowniez_wazne (04.08.2018).
- Jankowski, T. (2015). *Taksonomia Blooma, Krathwohla i Simpsona*. Pobrane z: <http://www.jankowskit.pl/metodyka-nauczania-i-dydaktyka/taksonomia-blooma.html> (03.08.2018).
- Liberska, B. (2008). Globalizacja a offshoring usług sektora IT. In: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 237-255.
- Mirska, J. (2012). *Kompetencje miękkie w IT – wymysł czy konieczność*. Pobrane z: <https://www.computerworld.pl/news/Kompetencje-miekkie-w-IT-wymysl-czy-koniecznosc,387001.html> (04.08.2018).
- Oshri, I., Kotlarski, J., Willcocks, L.P. (2011). *The handbook of global outsourcing and offshoring*. Second edition. Palgrave Macmillan Houndmills Basingstoke Hampshire (UK).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Onepress.
- Outsourcingportal. (2017). *Coraz większa rola kompetencji miękkich w IT*. Pobrane z: <http://www.outsourcingportal.eu/pl/coraz-wieksza-rola-kompetencji-miekkich-w-it> (03.08.2018).
- Praca.Interia. (2017). *W Polsce brakuje 50000 programistów*. Pobrane z: <http://praca.interia.pl/praca-za-granica/news-w-polsce-brakuje-az-50-000-programistow,nId,2386520,> (05.08.2018).
- Radło, M.J. (2013). *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Rot, A., Sobińska, M. (2017). Cloud computing jako nowy model biznesu. Korzyści, zagrożenia i wyzwania dla zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3 (806), 34-43.

- Rot, A., Sobińska, M. (2018). *Determinanty i wyzwania globalnego sourcingu usług IT*, DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.074.01.
- Sobińska, M. (2014). Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji, *Nauki o Zarządzaniu Management Science*, 4(21)/2014, 75-85.
- Sobińska, M. (2015). *Przewodnik sourcingu IT*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Sobińska, M., Willcocks, L.P. (2015). IT outsourcing management in Poland – trends and performance, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9, 1, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SO-10-2015-0024>
- Tvn24bis.pl (2016). *Królewskie place i nietypowe bonusy. W tym zawodzie można przebierać w ofertach*. Pobrane z: <http://tvn24bis.pl/z-kraju,74/praca-brakuje-50-tys-informatykow-programistow-i-specjalistow-od-it,661947.html> (05.08.2018).
- Werewka, J., Wietecha, M. (2015). Analiza wpływu kompetencji miękkich przy przejściu programistów na stanowiska kierowników projektów. *Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics* 4(38). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

THE MEANING OF SOFT COMPETENCES IN THE IT AREA OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Summary

The article deals with the issues of soft competences in the IT area of modern organizations. Currently, management practice is inseparably connected with dynamically developing information and communication technologies and growing, diversified demand for access to constantly changing technological competences. There is no doubt that the demand for specialists with this type of competence has increased (hard/technological competencies). On the other hand, the attempt was made to defend the hypothesis that for IT professionals soft skills become equally necessary alongside technological skills.

Keywords: business models, IT management, sourcing, soft skills

