

**Łukasz Kulicki:** Cześć! Witam Was bardzo serdecznie w pierwszym odcinku podcastu "Prawnik w IT". Dzisiaj moim gościem jest Tomek Jurek - osoba znana i lubiana w świecie Internetu i w świecie startupów. Tomek, ja cię znam od początku mojej aktywności na rynku takim startupowym, na rynku IT. I poznałem cię w momencie, w którym potrzebowałem coś przetłumaczyć. Z resztą większość branży zna Cię, jako osobę, która tłumaczy Internety. Natomiast jeśli pozna się ciebie lepiej, no to można zdać sobie sprawę, że jesteś osobą, która ma o wiele bogatsze CV niż tylko CV tłumacza. Powiedz, jak na początku, jak wyglądała twoja droga zawodowa i co cię do tej branży IT przyciągnęło?

**Tomek Jurek:** Tak. Cześć! No tak, no jakby rzeczywiście to, z czym niektórzy mogą mnie kojarzyć, jeżeli chodzi o moją pracę w branży IT to są tłumaczenia, którymi gdzieś tam przez całą swoją karierę zawodową zajmowałem się równoległe z różnymi innymi rzeczami. Prawda jest taka, że gdyby dzisiaj jakiś HR-owiec zobaczył moje CV, pewnie by stwierdził, że jestem mega skoczkiem, bo robiłem w życiu tyle rzeczy, że sam nie wiem, jakbym to interpretował gdybym zobaczył to na kartce papieru. Są pewne rzeczy, którzy na CV się nie pisze, jakby takie początki gdzieś, praca na budowie i tak dalej. Bo jestem synem inżyniera, który gdzieś tam ojcu pomagał za młodych lat. W młodości byłem przez chwilę za granicą, gdzie w ogóle pracowałem jako dekarz. No robiłem takie rzeczy jakby jakie się robi za bardzo młodych lat.

**ŁK:** Tak, ale muszę powiedzieć na początku też naszym słuchaczom, że naszym tematem przewodnim będzie dzisiaj działalność rekrutacyjna w branży IT, więc cała K:iem ciekawe jest to, że powiedziałaś, że rekruterzy uznaliby cię teraz za niezłego skoczka.

**TJ:** Tak.

**ŁK:** Ty teraz sam właśnie rekrutujesz.

**TJ:** Tak. No patrzę na to właśnie z takiej perspektywy. Natomiast nie każdy by to rozpatrywał w tych kategoriach, bo dzisiaj dużo bardziej docenia się, mam wrażenie, różnorodne doświadczenie. No i ja ewidentnie jestem przykładem osoby, która zdobywała gdzieś tam wiedzę i doświadczenia w bardzo różnych branżach. Począwszy od tego, że takie moje pierwsze doświadczenia rzeczywiście, które można byłoby nazwać jakąś tam karierą, to gdzie, kiedy na początku studiów jeden z moich kolegów ze studiów polecił mi do pracy jako lektora w szkole językowej. Chwilę później, dosłownie rok czy dwa lata później już zarządzałem jednym z oddziałów takiej szkoły językowej. Gdzieś tam w międzyczasie tworzyłem sobie swoją pierwszą agencję tłumaczeniową. Mówimy tam lata 99-2000, 2001 rok. Więc to są czasy, kiedy jeszcze nikt nie nazywał tego startupami, nikt nie wiedział co to jest startup. W pewnym momencie udało mi się nawet sprzedać taką firmę, którą zbudowałem tłumaczeniową, zająłem się czymś innym. No przede wszystkim musiałem się skupić na skończeniu studiów, ale w międzyczasie to, co mi się udało zrobić i to, co było jakimś takim planem moim na życie to było to, że w każde wakacje na studiach robiłem jakiś staż. Przynajmniej jeden staż, za który jeszcze w tamtych czasach nikt nie płacił. No i to jakby nie przeszkadzało, miałem gdzie mieszkać miałem co jeść, więc robiłem sobie staże. Gdzieś tam dodatkowo też cały czas ucząc angielskiego i z tego się utrzymując. Więc w ten sposób odbyłem staż w LOT-ie, odbyłem staż w Ministerstwie Pracy, odbyłem staż w agencji reklamowej. Poznawałem sobie świat, szukając sobie miejsca, tak naprawdę jeszcze nie wiedząc kim chcę być jak dorosnę - nazwijmy to w ten sposób. Niedługo później trafiłem właśnie na staż do firmy Hudson, czyli do takiej wielkiej międzynarodowej firmy rekrutacyjnej, w której nauczyłem się trochę, jak to działa od środka.

**ŁK:** Czyli to była twoja pierwsza styczność w ogóle z rekrutacją?

**TJ:** Wcześniej rekrutowałem lektorów jeszcze w szkole językowej, więc gdzieś tam cały czas mi się przewijała cały czas praca z ludźmi i tam jakby budowanie zespołów to jakby od samego początku, natomiast jeżeli chodzi o stricte branżę rekrutacyjną, taką, gdzie bierze się jakieś fi za to, że znajdzie się człowieka, czyli taki handel ludźmi nazwijmy to, no to to była moja pierwsza styczność właśnie w

Hudsonie. Tam miałem okazję poznać bardzo fajną osobę, która zajmowała się rekrutowaniem prawników, żeby było ciekawiej.

**ŁK:** Ciężki temat.

**TJ:** Tak. Natomiast bardzo specyficzny. I to była też jakby ciekawa osoba, która się na tym bardzo dobrze znała, miała fajnie zbudowane relacje z całym światem branży prawniczej w Warszawie i rzeczywiście, no to ciekawym doświadczeniem było obserwowanie tego, jako ona to...

**ŁK:** W branży prawniczej jest teraz zupełnie inaczej niż w IT, jest nadpodaż prawników. A w branży IT mamy niedobór programistów. Tylko mianownik wspólny jest... ciężko jest z jakością tych osób.

**TJ:** Okej. Pamiętam, że w tamtych czasach to, co mnie zastanawiało, jeżeli chodzi o rekrutację prawników to było to, i to co jakby zwróciło moją uwagę to było, że to byli głównie ludzie bardzo dojrzały, jakby którzy mieli za sobą 15-20 lat swojej kariery zawodowej i jakby rekrutowaliśmy bardzo poważnych ludzi do poważnych zadań. Dzisiaj to wygląda trochę inaczej. Potem niedługo później gdzieś przez jakąś stronę internetową aplikowałem do agencji rekrutacyjnej w Londynie, która nie wiedząc o tym, że jestem w Warszawie, myśleli, że jestem gdzieś tam na miejscu, zaprosili mnie na rozmowę rekrutacyjną. Pamiętam, że to było tuż przed Świętami Bożego Narodzenia. Kupiłem sobie bilet, to wtedy nie było wcześniej, Wizz Air zaczął latać do Londynu, kupiłem sobie bilet Wizz Aira do Londynu, pojechałem na tą rozmowę rekrutacyjną, ona tam w ciągu jednego dnia odbyła się, odbył się proces rekrutacyjny. Zostałem przyjęty do pracy w agencji, która wtedy nazywała się Devonshire, jej jakiś tam klon jeszcze do dzisiaj istnieje, nawet mają oddział w Warszawie. Bo w międzyczasie, jak tam pracowałem, otworzyli oddział w Warszawie. Ta firma sfinansowała mi szkolenie z rekrutacji, z tego, jak rekrutować ludzi, ale również było to szkolenie sprzedażowe. Ponieważ wtedy w Londynie rekrutacja polegała na tym, że najpierw trzeba było znaleźć wakat, docierają przez gatekeeperów do jakiegoś hiring managera, który szukał człowieka, a dopiero potem, jak już znalazło się ten wakat, na który można było szukać kandydata, trzeba było znaleźć kandydata i doprowadzić do tego, żeby firma się z człowiekiem dogadała. Pamiętajmy o tym, że to były czasy jeszcze przed LinkedInem, przez Facebookiem, więc generalnie telefon i książka telefoniczna i taka praca dosyć żmudna, bardziej kojarząca się ze sprzedażą niż HR, zdecydowanie. Niedługo potem, jeszcze w Londynie, miałem taki epizod, gdzie opiekowałem się polskimi pracownikami fabryk i warsztatów. I to była praca, którą do dzisiaj wspominam bardzo dobrze. I pamiętam, że mieliśmy wtedy najfajniejszy chyba tytuł stanowiska, jaki miałem kiedykolwiek w życiu byłem "oficerem dobrobytu" to się nazywało welfare officer. I moja praca polegała rzeczywiście na tym, żeby tym ludziom po prostu było dobrze, żeby im się dobrze pracowało, dobrze żyło, dobrze funkcjonowało. Więc ja im pomagałem nie tylko jakby w pracy, ale też w życiu prywatnym rozwiązywać jakieś tam problemy, typu: mieszkaniowe, czy tam jakieś dokumentacje migracyjne i tak dalej. Pomagałem im w takich tematach. Po powrocie do Polski na chwilę odbiłem od tematów HR-owych, zająłem się marketingiem w Mojej Alma Mater, czyli w Akademii Leona Koźmińskiego. Zacząłem pracować jako specjalista do spraw marketingu, gdzie moja praca w zasadzie... zostałem zatrudniony po to, żeby ściągać studentów zza granicy. Czyli w sumie to też była rekrutacja, ale trochę innego rodzaju. Koniec końców, no to to było niewielkie biuro marketingu, gdzie wszyscy angażowaliśmy się we wszystkie zadania, więc ja byłem też jakby człowiekiem od noszenia kartonów, organizacji eventów i tak dalej. I to jest ten moment, w którym zainteresowałem się trochę branżą IT, zacząłem się zbliżać do tej branży IT, bo chcieliśmy wdrażać różne fajne rozwiązania. W międzyczasie po paru latach wyciągnął mnie stamtąd mój znajomy, który prowadził kilka swoich startupów i jeden zaczął mu iść trochę ciekawiej, więc musiał się skupić na nim, a potrzebował kogoś, kto mu pomoże z jedną z aplikacji, którą stworzył. No i w ten sposób jakby zostałem wyciągnięty z Koźmina i poszedłem pracować do firmy, która już była firmą technologiczną, gdzie już był produkt technologiczny do stworzenia, kolejna jego wersja. I tak się zahaczyłem jakby w tej branży stricte technologicznej.

**ŁK:** No właśnie i zbliżamy się też powoli do momentu, w którym ja ciebie poznałem. Bo poznałem cię w zasadzie niedługo potem, czyli w momencie, w którym trafiłeś do swojego czasu głośnego startupu

SkillHunt, startupu w tej branży, w branży rekrutacyjnej w branży IT. I ja do tej pory nie wiedziałem wtedy, że ty masz taki background HR-owy, background rekrutacyjny. I powiedz proszę, jak w ogóle sobie radziłeś jako taki początkujący rekruter, tak, można powiedzieć w SkillHuncie, chociaż, jak się okazuje, wcale takim początkującym rekruterem nie byłeś. Ale może inaczej, jak sobie radziłeś jako taki początkujący rekruter w branży IT, w takim nieoczywistym w ogóle modelu biznesowym.

**TJ:** Tak. To był któryś, powiedzmy, początek nie pierwszy, ale rzeczywiście było to zupełnie inne doświadczenie, ponieważ SkillHunt, który był jakby zrodzony z pomysłu Mateusza Kulę - to założyciela SkillHunta - miał być platformą kaudrekrutującą. To tak sobie gdzieś tam nazwaliśmy w którymś momencie. Pomysł polegał na tym, że chcieliśmy jako agencja pośrednicząca w rekrutacjach, pozyskująca klientów potrzebujących zapłacić wakat, dzielić się prowizjami z osobami, które mogły nam polecić kandydatów. I to mogły być zarówno osoby caŁK:owicie nazwijmy to prywatne, które gdzieś tam w swoim gronie znajomych mają osoby nadające się na stanowiska w branży IT, jak i rekruterzy, którzy mogli działać na zasadzie freelancerów albo po godzinach polecać nam kandydatów, którzy gdzieś tam im opadli z innych procesów. No i okazało się, to mówimy o gdzieś tam okolicach roku 2015, okazało się, że chyba jeszcze jest za wcześnie, że rynek jeszcze nie do końca zdaje sobie sprawę z tego, jak duże jest ciśnienie, jeżeli chodzi o te rekrutacje i jak bardzo same polecenia są wartościowe, jaką wartość dodają, jeżeli chodzi o procesy rekrutacyjne.

**ŁK:** No bo teraz ten rynek rekrutacyjny w branży IT chyba w dużej mierze też jest oparty o takie bounty właśnie. Coś, co wy stosowaliście w SkillHuncie i co wtedy w 2015 roku się nie przyjęło.

**TJ:** Tak. To znaczy prawda jest taka, że dzisiaj rzeczywiście funkcjonuje kilka firm, które próbują robić to, co my robiliśmy wtedy. Natomiast wydaje mi się, że tutaj największym problemem jest próba opierania tego typu działalności na jakichś rozwiązaniach technologicznych i skomplikowanych platformach informatycznych, które mają w jakiś tam sposób facylitować powiedzmy tą wymianę rekomendacji. Tak naprawdę ja dzisiaj działam jako rekruter w firmie IT dokładnie w ten sam sposób, tylko że te relacje, które ja mam z rekruterami, którzy mi pomagają rekrutować czy to są freelancerzy, czy osoby pracujące w agencjach, to są moje osobiste relacje, które ja z nimi nawiązałem przez lata, z nimi jakoś tam pracując, komunikując się przy różnych projektach. I to działa zdecydowanie lepiej niż te technologie, które my wtedy próbowaliśmy tworzyć, żeby... które miały wspomagać te rekrutacje. Być może dzisiaj to działa trochę lepiej, być może dzisiaj ten rynek jest trochę bardziej świadomy. My się trochę też wyłożyliśmy na tym, że bardzo dużo nadziei położyliśmy w jednym olbrzymim kliencie, którym był Amazon, na którym bardzo mocno się skupiliśmy.

**ŁK:** Pamiętam, jak otwieraliście rekrutacje chyba na kilkudziesięciu czy nawet kilkuset programistów.

**TJ:** Tak. No my dostaliśmy wtedy 300 wakatów do wypełnienia. No ale...

**ŁK:** Brzmi abstrakcyjnie.

**TJ:** Tak. I to było tak, że troszkę za mocno uwierzyliśmy w to, że ten jeden klient jest w stanie pociągnąć jakby całą firmę, wszystko to, co jesteśmy w stanie zrobić. I kiedy się zorientowaliśmy, że jednak warto się też skupić na innych procesach i pokazać, że jednak tych procesów mamy trochę więcej, to okazało się, że być może jednak pora dać sobie spokój z tym, bo pochłonęło to już zbyt dużo czasu i zasobów, tak.

**ŁK:** Zresztą na marginesie, tak mogę powiedzieć, że opieranie się na jednym kliencie to w ogóle jest problem branży IT, nie tylko branży rekrutacyjnej.

**TJ:** To prawda. To była bardzo ciekawa lekcja, jedna z wielu, którą odebrałem w międzyczasie. Ale rzeczywiście to fakt. I potem obserwowałem to nieraz, bo patrząc na software house'y, które chociażby za mocno się opierały na jednym lidzie.

**ŁK:** Bardzo mnie ciekawi, jak z twojej perspektywy ta branża IT się zmieniła? No bo mówimy o perspektywie 2015 roku, teraz mamy 2020. I masz taki przegląd pięciu lat, pięcioletni przegląd tego rynku, no który zmienia się bardzo dynamicznie pod każdym względem. Jak to się zmieniło pod względem pracy rekrutera?

**TJ:** Znaczący dzisiaj mówi się o tym, że mamy rynek kandydata i od jakiegoś czasu na przykład mogę powiedzieć, takie hasło się pojawia. Ja myślę, że byłem... miałem możliwość obserwowania, jak ten rynek kandydata się kształtuje. Po pierwsze jeszcze w Anglii, gdzie też miałem trochę styczności z rekrutacjami IT, tam mogłem to obserwować, jak odbywają się negocjacje pomiędzy kandydatami i firmami, które w aktach desperacji oferują różne niesamowite rzeczy od samych benefitów po sajning bonusy i jakieś totalnie niezwykłe pakiety dodatków.

**ŁK:** Czyli już nie tylko owoce?

**TJ:** Tak. Nie tylko owoce, ale tam oczywiście... No pamiętam taką rozmowę z kandydatem, który miał pełnić stanowisko jakieś totalnie biurowe i w zasadzie jego najważniejszym oczekiwaniem było to, żeby mieć samochód służbowy, który w ogóle nie był mu potrzebny do pracy, ale ktoś mu ten samochód służbowy zaoferował, bo takie były jego oczekiwania. Więc jakby już wtedy tam można było obserwować, jak wygląda rynek pracownika. Ja potem po powrocie do Polski mogłem sobie zobaczyć, jak ten rynek pracownika powoli kształtuje się u nas. Więc to jest coś takiego, co rzeczywiście zmieniło się dosyć mocno. I wydaje mi się, że duży wpływ na to miały fundusze unijne, które u nas szły na technologie przez tą jakby powiedzmy w tej w ciągu ostatniej dekady, gdzie ludzie dostawali kasę na tworzenie różnych rozwiązań technologicznych, które nie były jakoś specjalnie kontrolowane ani nikt nie liczył na to, że one nie wiadomo ile przetrwają, po prostu w beneficie... beneficjenci tych projektów unijnych szastali na lewo i prawo, podnosząc co i rusz wynagrodzenia programistów, o których się już wtedy zaczęli bić, bo liczba bodajże 50 000 cały czas otwartych wakatów na programistów, które są nie do zapełnienia w Polsce pojawiła się właśnie już gdzieś w okolicach tam chyba tego 2015 czy 16 roku. I od tamtej pory gdzieś cały czas jest wałkowana gdzieś w różnych mediach, wywiadach się pojawia to 50 000. I tak dzisiaj nie do końca ktokolwiek pamięta, skąd ta liczba się wzięła. Wynikało to, jeżeli dobrze pamiętam z jakiegoś raportu Komisji Europejskiej, która to w tym czasie liczyła i wychodziło, że w Polsce wtedy było 50 000 wakatów w IT, a w całej Unii Europejskiej właśnie do... mniej więcej do dzisiaj, czyli do 2020 roku miało być 2 miliony niezapełnianych wakatów w IT. Podejrzewam, że tak to dzisiaj wygląda. W każdym razie to, co mi się udało zaobserwować przez te lata, to właśnie ta zmiana w kierunku rynku kandydata i to, jak firmy starają się... jakie metody stosują zachęcając ludzi do tego, żeby przyszedli do nich do pracy. Bo dzisiaj każdy rekruter w IT musi sobie zdawać sprawę, na pewno zdaje sobie sprawę z tego, że nie ma ludzi, którzy szukają pracy tak naprawdę na rynku, nie ma ich zbyt wielu, czasami się to rzeczywiście zdarza. Raczej trzeba szukać metod na to, żeby zachęcić dobrych specjalistów do tego, żeby zmienili pracę i przyszedli do nas do firmy, wybierając nas, jako alternatywę do swojego obecnego pracodawcy.

**ŁK:** No właśnie, to powiedz w ogóle, co teraz przekonuje programistów do zmiany pracy?

**TJ:** Znaczący coraz rzadziej spotykam się z tym, że dla osoby, z którą rozmawiam jakieś pierwsze znaczenie mają pieniądze. Dodatkowy tysiąc złotych bardzo często znaczący mniej niż miejsce na parking, które w zasadzie kosztuje mniej, ale gdzieś tam w mordorze po prostu jest nieosiągalne, a niektóre firmy mogą sobie pozwolić na to, żeby komuś tam to miejsce na parking dać. Rzeczywiście jest trochę takich różnych rzeczy, które się w międzyczasie pojawiały, jest powiedzmy taki standardowy pakiet benefitów, który oferują wszyscy i poza branżą IT to się może wydawać, że to jest super, że ktoś opłaca mi prywatną opiekę medyczną albo jakąś kartę na siłownię i tak dalej, gdzie w IT w zasadzie nikogo to już nie przekonuje, jest to całkowicie normlane i nawet niespecjalnie jest się czym chwalić, tak jak te owoce, z których się śmiałaś wcześniej, jakby to oferuje każdy i w zasadzie nie stanowi to już żadnej przewagi, poza tym, że jest trochę takim branżowym żartem. Czyli tak, no jakby rzeczywiście to miejsce parkingowe chociażby jest takim czymś, co może człowieka bardziej przekonać od kasy. Trzeba

sobie zdawać sprawę z tego, że mówimy o ludziach, którzy mają, nie wiem, w okolicach 30 lat i potrafią zarabiać 15-20 000 miesięcznie. No dla nich dodatkowy tysiąc złotych naprawdę nie robi żadnej różnicy.

**ŁK:** A mam ważniejsze, że dużo ważniejsze jest dla nich atmosfera w pracy i dla tysiąca złotych po prostu nie będą zmieniali dobrego środowiska pracy na jakieś nieznanne.

**TJ:** Znaczący do tej pory już wielu z tych ludzi w IT przekonało się, że firmy, które szastają pieniędzmi mogą się szybko skończyć, tak. W sensie jest dużo takich firm, jest powiedzmy jest trochę takich firm, które stać na różne kolorowe gadżety i dystrybutory z ulubionym alkoholem w kuchni. Tak, to się zdarza, ale no jednak najistotniejsza jest stabilność i to, że mam zespół, z którym mogę się rozwijać. Bo jednak, jeżeli mówimy chociażby o programistach, to to jest zawód, w którym człowiek musi się uczyć cały czas. No więc także to technologie bez przerwy się zmieniają, rozwijają, jedne stają się bardziej popularne na chwilę, potem coś zajmuje ich miejsce. I człowiek, który jest takim programistą musi cały czas być na czasie. Bo od tego zależy w zasadzie nie tylko jego kariera, ale też jego firma, tak. Jego przyszłość jego firmy. Bo jeżeli on nie będzie w stanie pracować w jakiejś określonej technologii, to firma będzie musiała zatrudnić kogoś innego, kto będzie. I tak to się kończy. Więc jakby najistotniejsze chyba w tym momencie, to co przekonuje ludzi, z którymi ja rozmawiam, to jest na przykład fakt, że w firmie, w której dzisiaj pracuję, w zespole, nie wiem, aplikacji mobilnych mamy prawie 20 programistów i wśród nich nie ma żadnego juniora, czyli nie mam żadnej osoby, która nie ma żadnego doświadczenia. Wszystko to są ludzie, którzy mają przynajmniej 3, 4, 5 lat, a są tacy, którzy mają 7 i 10 lat doświadczenia, od których można się po prostu dużo nauczyć i z którymi można się dzielić wiedzą i jakoś tam wzajemnie motywować się do dalszego rozwoju.

**ŁK:** Ale to właśnie, czy to nie jest tak, że ten rynek też zmienił się i pod tym względem, że dobrą pracę mogą znaleźć specjaliści w swojej dziedzinie, osoby z doświadczeniem, a kilka lat temu było tak, że w zasadzie każdy junior, tak, był w stanie zdobyć w cudzysłowie dobrze płatną pracę, jako programista.

**TJ:** Znaczący to tak chyba nadal jest, znaczący w sensie rzeczywiście na rynku znajdzie się klient czy pracodawca dla... również dla tego juniora, tak.

**ŁK:** Tu wchodzimy na bardzo ciekawy temat, bo teraz jest bardzo rozwijająca się działka: a w tej branży...

**TJ:** Szkoleniowej.

**ŁK:** ...IT, działka: a szkoleniowa. Tak zwane właśnie szkoły programistów, takie szkoły, które wręcz wydaje mi się, że już masowo produkują, kształcą programistów juniorów.

**TJ:** Tak, znaczący no licząc wszystkie wyższe szkoły techniczne, politechniki i generalnie uniwersytety kształcące informatyków w zasadzie bardziej ogólnie, czyli nie tylko programistów, mówimy o szkołach, które są w stanie wypuścić na rynek może kilkanaście tysięcy absolwentów w ciągu roku. I to jest tak, że no tylko część z tych ludzi zostanie programistami, nie wszyscy idą w tym kierunku, nie wszyscy się do tego nadają, nie wszyscy chcą to robić. A rzeczywiście mówimy o olbrzymiej dziurze, jeżeli chodzi o zapotrzebowanie na takie osoby, dlatego gdzieś w międzyczasie zaczęły powstawać szkoły programowania, takie szkoły, które potrafią z kierownika stacji benzynowej zrobić fronted developera. I mówię to całkiem bez żadnej szydery, bo rzeczywiście jest to możliwe. I podałem ten konkretny przykład, dlatego że z takim konkretnym przykładem miałem do czynienia i był to jeden z programistów, którego udało mi się gdzieś tam u klienta obsadzić na stanowisku fronted developera. Gościa, który jeszcze półtora roku wcześniej był kierownikiem stacji benzynowej i nie miał żadnego wykształcenia technicznego. I nauczył się programować na kursie w szkole programowania i całkiem nieźle mu to szło, potem gdzieś tam jeszcze złapał trochę doświadczenia, więc już łatwiej mi było go gdzieś tam umieścić w jakiejś firmie. Problemem tutaj naprawdę jest... Tak naprawdę największym problemem jest zdobycie pierwszego doświadczenia dla takich osób, bo bardzo często, no jakby można powiedzieć, że

z takich kursów korzystają osoby, które nie mają wystarczająco samozaparcia, żeby się uczyć, robić, pracować na własnych projektach. Jedyne co może ich uratować to rzeczywiście praca zawodowa pod okiem kogoś, kto pomoże im się rozwijać. I to jest najszybsza droga, ale jednocześnie, no trudno jest mi, jako rekruterowi pomóc komuś znaleźć taką pracę. Bo jakby człowiek, który jest absolwentem szkoły programowania nie jest dla mnie, jako dla rekrutera kandydatem, którego ja mogę sobie pozwolić, żeby go pokazać pracodawcy, bo no ten pracodawca nie będzie chciał ze mną więcej pracować.

**ŁK:** No dobrze, ale patrząc właśnie z perspektywy pracodawcy, pracodawca ryzykuje tym, że zatrudni początkującego programistę, poświęci czas, zainwestuje, żeby to doszkolić, żeby zrobić z niego osobę, która powiedzmy będzie samodzielnym programistą w pewnym sensie. No i wyobrażam sobie, że taka osoba zdobywając doświadczenie u jednego pracodawcy zaraz będzie chciała uciec do jakiegoś innego. Bo wiadomo, że najlepszą metodą na zdobycie podwyżki jest po prostu zmiana pracy. I ja przeciwdziałam takiej rotacji w firmach, tak. I pytam się teraz ciebie, jako osoby, która jest takim inhouseowym rekruterem od kilku lat.

**TJ:** Znaczący są na to metody, które jeszcze nie są jakoś bardzo powszechnie stosowane przez firmy, które ja znam, a które wiem, że na pewno byłyby skuteczne, typu: esopy, czyli...

**ŁK:** ...programy motywacyjne. Sam tak na marginesie ci powiem, że w jednym z software house'ów właśnie wdrażaliśmy taki program motywacyjny. I potem z ciekawości zacząłem pytać swoich klientów, którzy prowadzą software house'y, to jest już teraz kilkadziesiąt podmiotów. No i zacząłem pytać, czy takie rozwiązanie jest dla nich interesujące i czy w ogóle coś takiego rozważają, żeby zapobiec tej rotacji, żeby zatrzymać tych najbardziej wartościowych pracowników, najbardziej wartościowych programistów. No i bardzo się zdziwiłem, bo blisko 90% powiedziało, że nie. Że jakby to nie jest dla nich ciekawy temat albo że nie znają tego tematu. Większość z nich w ogóle tego nie rozważała, tak.

**TJ:** Znaczący to wynika z dosyć prostej rzeczy, jak wycenić wartość firmy, której jedynym... jedyne aktywa to są ludzie, którzy dla niej pracują. Tak? Możesz się dzielić udziałami w swojej firmie, ale musisz potrafić uzasadnić, że te udziały są rzeczywiście coś warte. W momencie, kiedy zatrudniasz 50 osób i pracujesz w wynajmowanym biurze, gdzie jedyne, co masz to kilka biurek i komputery, które i tak są pewnie w leasingu. To dzielenie się udziałami w takiej firmie z pracownikami jest z punktu widzenia tych pracowników, którzy są bardzo pragmatyczni. Ludzie w IT są jakby bardzo trzeźwo patrzą na rzeczywistość, na finanse, na liczbę, no z ich punktu widzenia to może być trochę iluzoryczne, więc...

**ŁK:** No jakby ta twoja hipoteza, tak, myślę, że jest całkiem trafna, bo z kolei wśród startupów, które robią jakiś produkt, takie rozwiązanie jak program motywacyjny jest bardzo popularne. Może nie bardzo, ale jest coraz bardziej popularne.

**TJ:** No ja ostatnio, nie wiem, czytałem chociażby w raporcie Startup Poland o firmie, która tworzy gry, tak. I oni rzeczywiście mają swoje produkty, więc mają jakąś wartość intelektualną, jakieś IP, które zostało wytworzone i ono jakąś tam wartość ze sobą niesie. Więc rozdawanie pracownikom udziałów w zysku powiedzmy z tego przedsięwzięcia już ma jakiś większy sens niż w firmie programistycznej.

**ŁK:** Tak, bo jest potencjał na jakieś wyjście, tak, czy to na wejście na giełdę, czy na sprzedaż, na przejęcie przez inwestora branżowego. Co prawda te przejęcia w branży IT wśród software house'ów zdarzają się i zdarzają się coraz częściej, natomiast rzeczywiście może jest tak, jak mówisz, że to jeszcze nie niesie takiej namacalnej wartości.

**TJ:** Tak. No i to dlatego jakby to jest jedno z takich rozwiązań, które ja uważam, że jest, ma sens, tak, jakby jest na pewno motywujące dla pracownika. No ale jednak nie jest to prosta rzecz. Są rozwiązania typu lojalności w zamian za jakieś droższe szkolenie, tak. Jakby pracownik, który zostaje wysłany na jakieś droższe szkolenie może być... może to się odbywać w zamian za podpisanie jakiejś umowy lojalnościowej, no ale to jest takie trochę sztuczne trzymanie człowieka na smyczy i niekoniecznie musi

być do końca motywujące. I z drugiej strony jakby po stronie firmy, które wyciągają pracowników konkurencji jeszcze... znaczy widziałem w Polsce chyba jeden do tej pory przypadek czy przypadek może dwóch firm, które odważyły się dać kandydatowi coś, co się nazywa signing bonus. Na brytyjskim czy amerykańskim rynku jest to dosyć powszechne. Czyli wypłata większej kwoty w momencie, kiedy człowiek zgodzi się przejść do naszej firmy jako takiej premii na dzień dobry. Ciekaw jestem, jak to się będzie dalej rozwijało, bo z jednej strony faktycznie gdybym miał zdecydować, czy wolę zapłacić zewnętrznej agencji rekrutacyjnej nawet kilkadziesiąt tysięcy, bo tyle to kosztuje za pracownika, czy po prostu napisać ogłoszenie, w którym piszę: "Ej, przyjdiesz do nas, dam ci 30 koła, tylko po prostu przyjdź do nas do firmy" to to na pewno miało by duży efekt jakby taki PR-owy gdzieś tam na pewno by się ludzie o tym gadali. Ale z drugiej strony znając rynek, to pewnie za chwilę wszyscy by to zaczęli robić. No i w każdym razie już pojawiło się kilka gdzieś tam takich ofert. Słyszałem o takich sytuacjach, natomiast na szczęście jeszcze nie wszyscy idą w tym kierunku.

**ŁK:** A jeszcze ciągnąć ten temat budowania wartości firmy, tak, wartości firmy, która jest zbudowana na specjalistach, na ludziach, to powiedz, jak Twoim zdaniem właśnie software house'y powinny budować tę wartość tak, żeby pracownikom, no żeby pracownicy chcieli w niej pracować, żeby nowe osoby chciały do tej firmy przychodzić. I żeby chociażby takie instrumenty, jak programy motywacyjne miały sens bytu?

**TJ:** Znacząca jest taka rzecz, która rzeczywiście powoduje, że marka pracodawcy jest dobrze postrzegana w taki powiedzmy nie tylko sztucznie pompowany sposób, jakimiś budżetami na marketing i właśnie ulubionym alkoholem gdzieś tam w kuchni, tylko w sposób bardziej naturalny. No i to jest coś, czym nie da się za bardzo sterować. Znacząca jest kultura organizacji wartościowej, docenianej przez pracowników kultury organizacji kształtować ręcznie w szybkim tempie. Jak, nie wiem, poczytam sobie trochę książek związanych z HR-em czy chociażby, nie wiem, Bena Horowitza "The Hard Thing About Hard Things" czy "Powerful" Patty McCord, która zarządzała HR-em w Netflixie, budowała kulturę wewnątrz organizacji, którą jest Netflix, to oni mówią dosyć wyraźnie, że to jest to, co przyciąga ludzi najbardziej to co powoduje, że ludzie chcą z nami zostać najdłużej, ale jednocześnie jest to coś, co najtrudniej uzyskać, bo nie da się tego do końca zrobić za pieniądze. W sensie nie wystarczy rzucić jakiegoś olbrzymiego budżetu i to nie spowoduje, że ta kultura będzie taka, a nie inna, że ludzie będą... że ludziom będzie się podobała... podobały nasze metody pracy, tak. Jakby to jest chyba najistotniejsze i z moich obserwacji, jakby z ostatnich przynajmniej kilku firm, w których pracowałem to jest taki najbardziej istotny element. I podstawą tego jest zaufanie i odpowiedzialność - taki odpowiedni mix pomiędzy zaufaniem do pracownika i delegowaniem odpowiedniej ilości odpowiedzialności na niego, która spowoduje, że on się poczuje ważnym elementem jakiejś większej całości i weźmie na siebie tę odpowiedzialność i będzie chciał, będzie mu zależało na tym, żeby realizować swoje cele, a jednocześnie należy takiej osobie umożliwić realizację tych celów, tak, czyli wszystkie zasoby w ramach tej organizacji i wszystkie inne osoby w ramach tej organizacji muszą dążyć do jakiegoś wspólnego celu i tego się nie da... To nie jest coś takiego, co można zrobić na ten temat Power Pointa i wyświetlić prezentację dwa razy i liczyć na to, że ci ludzie po prostu zaczną tak działać. To się odbywa chociażby właśnie poprzez odpowiednie prowadzenie rekrutacji, zwrócenie uwagi na odpowiednie cechy ludzi, których zatrudniamy. No i też przez takie długotrwałe kształtowanie i szkolenie pracowników, którzy z nami są od dłuższego czasu. Ale to chyba jest ta najcenniejsza wartość, jaką firma, taka typowy software house może nieść programiście, to jest: po pierwsze to, jak firma pozwoli się takiej osobie rozwijać, a po drugie to, że taka osoba będzie mogła się poczuć ważna, będzie miała odpowiednią odpowiedzialność... będzie miała... będzie odpowiedzialna za realizację celów firmy, a jednocześnie nie będzie tymi celami przytłoczona. Znacząca będzie miała wystarczające zasoby i umiejętności, narzędzia i jakby otoczenie, też zespół, który pomoże do tego wspólnego celu dążyć. To jest taki... To jest coś, co budzi poczucie stabilności w firmie i tak długo, jak te zadania są ambitne, interesujące to ci ludzie po prostu się nie nudzą, mogą się rozwijać, czują się potrzebni. No to są takie rzeczy, które są chyba najistotniejsze.

**ŁK:** To wyobraźmy sobie software house, który nie ma jeszcze zbudowanej marki, ale projektów IT na rynku jest bardzo dużo, dużo jest zamawiających, którzy potrzebują stworzyć jakieś rozwiązanie

softwareowe, no i przychodzą do takiego software house'u, a ten software house nie ma programistów, żeby takie zlecenie wykonać. Natomiast z drugiej strony nie może sobie pozwolić, żeby takiego klienta, który do nich przychodzi na początku ich drogi odrzucić. No i powiedz mi jak firmy IT, jak firmy dostarczające oprogramowanie radzą sobie z brakami programistów?

**TJ:** Bardzo często popełniają ten błąd, że biorą takie zlecenie. Jakby to jest raczej coś, czego się robić nie powinno i nie na początku drogi, tak, w sensie to słynne "fake it till you make it" może działać w przypadku startupów, ale nie w przypadku firmy, która ma świadczyć usługi w zasadzie jako firma doradcza, poważna, która powinna budować markę organizacji, której można zaufać, tak. Rzeczywiście jest tak, że w sytuacji firmy bardziej rozwiniętej, której czasami brakuje zasobów do tego, żeby zrealizować jakiś projekt pojawia się ciekawa instytucja ławeczki, o której tam gdzieś wspomnieliśmy rozmawiając wcześniej, gdzie firmy, które powinny ze sobą konkurować wymieniają się osobami między sobą. Znaczący, jeżeli ja mam programistę, który właśnie skończył projekt i miałem zaplanowany dla niego projekt, ale coś tam nie wyszło, jakby jeszcze... i ten człowiek miałby siedzieć przez miesiąc, nic nie robić, to mogę znajomemu w innej firmie programistycznej udostępnić go.

**ŁK:** Może się to kojarzyć z body leasingiem.

**TJ:** Tak. I właśnie to jest...

**ŁK:** Nielubianym wśród programistów.

**TJ:** Tak. I problem polega na tym właśnie, że wśród programistów to jest coś, co niektórym kojarzy się z body leasingowymi formami, których mamy w Polsce sporo i to są olbrzymie organizacje kilkuset osobowe albo nawet, które mają po kilka tysięcy pracowników, których właśnie tylko i wyłącznie wynajmują jako ręce do pracy gdzieś tam klientom na całym świecie. I rzeczywiście te firmy dobrze płacą, ale praca w takim modelu nie każdemu odpowiada, a raczej większości programistów, z którymi ja mam styczność to nie pasuje i...

**ŁK:** Tak naprawdę wtedy programista nie wie z kim się identyfikować.

**TJ:** Tak.

**ŁK:** Czy z tą firmą, w której faktycznie pracuje na miejscu, czyli z klientem, czy w firmie body leasingowej.

**TJ:** Dokładnie. Zwłaszcza, że bardzo często jest w ogóle wysyłany, że tak powiem, on side, czyli... I bo to może na przykład powodować, że często tacy ludzie fajni gdzieś tam podróżują po świecie, jeżdżą po różnych miejscach, ale w gruncie rzeczy to jest na dłuższą metę dosyć demotywujące, przynajmniej dla ludzi, z którymi ja miałem do czynienia. I rzeczywiście z tym się kojarzy taka typowa ławeczka, w software house'ach. Ale ja wiem, że to działa. W sensie są firmy, które działa... Mają tak zbudowane relacje, że ci ludzie się znają i czasami po prostu ta wymiana zasobów pomiędzy nimi nie stanowi problemu. Ale to raczej nie w przypadku jakiejś niewielkiej firmy, początkującej, tylko w przypadku jakichś takich zespołów bardziej doświadczonych, które gdzieś tam mają wyrobioną jakąś markę na rynku. Dzisiaj zresztą... No nie wiem, z moich obserwacji wynika, że te firmy, które dzisiaj na rynku, nazwijmy to królują, ale tak masowo królują, nie mówią o tych, które są liderami rynku, które mają po kilkaset osób i gdzieś tam mają tą markę zbudowaną najlepiej, tylko mówię o takich, których jest najwięcej. To są firmy, które... I ja mam takie wrażenie, że powstały właśnie, jako efekt uboczny gdzieś tam tych unijnych funduszy, które były rozdawane mocno powiedzmy koło 10 lat temu gdzieś. To były takie zespoły powiedzmy 3, 4, 5, 10-osobowe, które budowały jakieś produkty, które się nie udały. I ci ludzie w pewnym momencie zdali sobie sprawę z tego, że skoro już jesteśmy, skoro jest nas kilka osób i dobrze nam się ze sobą pracuje, to zacznijmy po prostu świadczyć usługi i sprzedawać te nasze usługi klientom zewnętrznym. I w ten sposób myślę, że w Polsce powstało przynajmniej kilkadziesiąt, jak nie



kilkaset naprawdę świetnych firm programistycznych, które dzisiaj się rozrosły do 30, 50 czy 100 i bardzo fajnie funkcjonują. I to one między sobą... To są ludzie, którzy się bardzo często znają, którzy między sobą mogą się tymi zasobami wymieniać i mimo tego rzeczywiście konkurują i o klientów i o też swoich programistów, to gdzieś tam widać, że potrafią też ze sobą współpracować, co jest bardzo fajne. I przede wszystkim ciągną jakby trochę gospodarkę do przodu. Bo są to głównie firmy, które sprzedają za granicą i zasilają nasz rynek fajnymi przypyływami gotówki, tak, no z rynków amerykańskich, zachodnioeuropejskich i tak dalej. Także to jest na pewno fajne. Natomiast jeżeli chodzi o młode firmy, to nie radziłbym nikomu... zresztą nikogo na to specjalnie nie stać, żeby w bardzo szybkim tempie budować zespół pod projekt, który potencjalnie mógłbym zdobyć u klienta i budować zasoby, których nie ma.

**ŁK:** Okej. No czyli jakby wiemy, że szybko przeprowadzić rekrutacji się nie da i znaleźć...

**TJ:** Da się, ale to kosztuje.

**ŁK:** Okej. Tomek, już kilka razy podczas tej rozmowy wspomniałem, że jesteś wewnętrznym rekruterem w firmie dostarczającej oprogramowanie czy wytwarzającej oprogramowanie i na pewno nieraz miałeś okazję też współpracować z zewnętrznymi agencjami rekrutacyjnymi, które specjalizują się w rekrutacji programistów. I powiedz mi, jak taka współpraca się odbywa i na co w ogóle należy zwrócić przy takiej współpracy uwagę z Twojej perspektywy?

**TJ:** Okej. To, co powiedziałem przed chwilą, że da się przeprowadzić rekrutację szybko, kwestia... jest to kwestia pieniędzy, to między innymi właśnie wynika z tego, że na rynku mamy trochę agencji rekrutacyjnych, które potrafią w dosyć szybkim czasie taką rekrutację zamknąć. Agencji rekrutacyjnych w branży IT jest coraz więcej, one rosną jak grzyby po deszczu, dlatego że to jest pozornie wygląda to tak, jakby to był bardzo dochodowy biznes. Dlatego, że stawki za zrekrutowanie takiego programisty sięgają nawet kilku jego miesięcznych pensji. Jeżeli mówimy o człowieku, który zarabia 15-20 000 złotych miesięcznie gdzieś tam netto na jakiejś umowie B2B powiedzmy, no to taka agencja rekrutacyjna najdroższe, które znam próbują sobie liczyć powiedzmy po 3 miesięczne pensje takiego człowieka.

**ŁK:** Ale to też jest chyba powód, dla którego firmy IT coraz częściej idą w taki model, że zatrudniają właśnie takie osoby jak ty na stanowisko takiego wewnętrznego rekrutera czy osoby, która ma zająć się HR-em, gdyż to jest też dla nich wymierna oszczędność, tak.

**TJ:** Tak. I to jest jakby sposób...

**ŁK:** I to jest też element budowania tej wartości.

**TJ:** To jest sposób, który... To jest to, czego ja używam w negocjacjach z moimi pracodawcami, kiedy szukam nowej pracy, a zdarzyło mi się kilka razy, bo bardzo łatwo jest przekonać takiego CEO do tego, żeby cię zatrudnił, jeżeli jesteś rekruterem i możesz pokazać, że nie wiem, przez ostatnie pół roku na przykład zatrudniłeś gdzieś 20 osób, co mi się zdarzało. Jeżeli jesteś to rzeczywiście w stanie udowodnić i pokazać, że tych wakatów było tyle i zapełniłeś ich tyle, no to, jeżeli sobie przeliczymy, że tak jedna z takich 20 osób średnio zarabia powiedzmy około 10 000, to ja w pół roku zaoszczędziłem firmie założmy, no nie wiem, 200 000 złotych czy 300 000 złotych na fi rekruterskich.

**ŁK:** A tych rekrutacji w software house'ach jest...

**TJ:** Jest ich sporo.

**ŁK:** Ta rekrutacja jest ciągła i jakby...

**TJ:** Tak.

**ŁK:** ...zdrowy software house, no po prostu rośnie.

**TJ:** Znaczy raz, że zdrowy software house rośnie, a dwa, że rotacja jest wszędzie, nawet w najlepszych firmach, które mają superświetną kulturę czasami się zdarza, że ktoś dochodzi do wniosku, że po prostu ma dosyć albo chce zmienić, nie wiem, technologię, w której pracuje albo chce w ogóle zmienić branżę i odchodzi. I można spokojnie powiedzieć, że w 50-osobowej firmie przynajmniej raz na dwa miesiące ktoś nam odejdzie. Pewnie częściej to będzie raz w miesiącu. Poza tym, no chcemy rosnać gdzieś tam w tym tempie powiedzmy 10-20% rocznie i to wychodzi na to, że no 2-3 rekrutacje miesięcznie wypadaloby zamknąć. A jak pomyślimy sobie, że najdroższe firmy rekrutacyjne biorą trzymiesięczne pensje i taki średni człowiek kosztuje powiedzmy te 10-12 000 miesięcznie, to nam się z tego robią setki tysięcy złotych. W zasadzie to przy 50-osobowej firmie w skali roku jakby to rzeczywiście policzyć to i więcej. Więc rzeczywiście dosyć łatwo jest dobremu rekruterowi, który ma doświadczenie chociażby w pracy w agencji, gdzie potrafią mieć wakatów przynajmniej po kilka miesięcznie, no łatwo jest takiemu rekruterowi przekonać właściciela software house'u do tego, żeby go zatrudnił. I to i tak zresztą powinno być, bo rzeczywiście myślę, że nawet z punktu widzenia takiego rekrutera, dlaczego ja... Powiedziałem sobie kiedyś, że nie będę więcej pracował w żadnej agencji, dlatego że jako rekruter wewnętrzny w firmie IT, który no trochę już potrafi rozmawiać z programistami, mam dużo lepszy odbiór wśród swoich potencjalnych odbiorców właśnie, czyli tych kandydatów, z którymi rozmawiam niż człowiek w agencji. Rzeczywiście jest to taka branża, która mocno rośnie, tych rekruterów jest coraz więcej, a to powoduje, że coraz mniej doświadczeni ludzie się za to biorą. Agencje bardzo często pozwalają sobie na branie na agentów rekrutacyjnych ludzi totalnie niedoświadczonych, których tam troszeczkę tylko przeszkolą i wpuszczają ich na rynek. I głównie takie osoby niestety powodują, że opinia o rekruterach w branży IT, no jest taka, jaka jest. To jest bardzo słaba. Rekruterzy są oceniani, jako osoby, które zupełnie chociażby nie czytają profili programistów, jakby mają... oni nie zwracają uwagi na to, co jakby z punktu widzenia tego programisty jest istotne, w jakich technologiach pracują. Jakby taką totalną kliszą jest mylenie JavaScriptu z Java, z tego się wszyscy śmieją. Ja szczerze mówiąc, no trudno mi było w to uwierzyć, że rzeczywiście ktoś to robi, no ale rozmawiałem nieraz z programistami, którzy potwierdzali faktycznie, że to im się zdarzało. No i to powoduje, że opinia takiego typowego agenta z agencji rekrutacyjnej jest, no niezbyt pochlebna wśród programistów. Więc mi jako rekruterowi w branży IT pracującemu bezpośrednio u klienta po prostu łatwiej się pracuje, lepiej mi się z ludźmi rozmawia, mam lepsze response rate chociażby na wiadomości, które do ludzi wysyłam, mogę się bardziej wgrzyźć w to, jakie są potrzeby mojego klienta, pracodawcy. Dużo lepiej znam zespół, dużo lepiej znam kulturę pracy w mojej organizacji i mogę o tym lepiej opowiedzieć swojemu potencjalnemu kandydatowi, co z kolei ze strony kandydatów jest bardziej doceniane. Ale to nie znaczy, że nie korzystam z pomocy agencji rekrutacyjnej. I rzeczywiście jest tak, że są takie agencje, które robią to dobrze, są takie agencje, które robią to dobrze i wcale nie za trzymiesięczne pensje. Ja w zasadzie... Ja mam taką zasadę, że nigdy nie wychodzę z jednej miesięcznej pensji, jeżeli chodzi o wysokość fi, które zapłacę rekruterowi. I...

**ŁK:** Już wysłałeś właśnie wiadomość wszystkim agencjom rekrutacyjnym.

**TJ:** Tak. Znaczy robię to trochę umyślnie, pewnie mnie za to zniechęcą. Zresztą i tak nie od dzisiaj... Ludzie, których ja znam w tej branży wiedzą o tym.

**ŁK:** Nie, no właśnie ułatwiłeś sobie negocjacje. Przyjdą tylko te, które będą chciały zapłacić jedną.

**TJ:** Znaczy wiesz co, nie, no znaczy do mnie lepiej, żeby przychodzili tylko tacy, którzy nie chcą więcej jak 10 000 koła. Bo ja więcej nie zapłacę. W sensie bardzo rzadko mi się zdarzy... Bardzo rzadko mi się zdarza oferować agencji więcej, przy czym to też wynika z tego, że ponieważ nasze rekrutacje w tym momencie w Future Mind są ciągle, są trwające. To są takie rekrutacje, które w zasadzie nie ustają. Czyli czy iOS developera, czy Android developera, czy Python developera w zasadzie każdego, który do mnie przyjdzie to chętnie z nim pogadam. I jeżeli akurat się okaże, że jego oczekiwania finansowe i doświadczenie będzie pasowało do naszego zespołu, to nie zależnie od tego, czy akurat mam jakiś nowy projekt czy nie, to na pewno znajdę dla niego miejsce. To ja też nie oczekuję od takiej agencji, że

poświęci bardzo dużo czasu i bardzo mocno się zaangażuje w mój proces rekrutacji. Mi wystarczy dosłownie, że jeżeli trafi im się jakiś fajny kandydat, który gdzieś indziej nie został przyjęty do pracy, to że mi go podrzuca.

**ŁK:** Czyli będziesz miał pierwszeństwo.

**TJ:** Tak. No nie muszę mieć pierwszeństwa, ale jest na to takie brzydkie słowo, którego niestety agenci rekrutacyjni używają "ja biorę wszystkie spady". To w ten sposób, tak. Czyli i to wynika z tego, że firmy bardzo różnie oceniają programistów na podstawie bardzo różnych kryteriów. Ja oczywiście też przeprowadzam proces rekrutacji po swojej stronie, gdzie rozmawiam z taką osobą, gdzie organizuję rozmowę takiej osoby z naszym team leaderem, który sprawdza jego wiedzę techniczną. Jeżeli ten programista nie ma odpowiedniej wiedzy i nie ma odpowiednich kwalifikacji i jeszcze dodatkowo nie jest po prostu fajnym gościem, z którym ja bym chciał pracować, to my go nie zatrudnimy. Natomiast gdzieś w innej firmie on mógł być odrzucony na podstawie zupełnie jakichś innych kryteriów i mi nie przeszkadza to, że ktoś mi go poleci, mimo tego, że on tam był w jakimś innym procesie, a jednocześnie też nie oczekuję od tego, że za... nie oczekuję od firm rekrutacyjnych, że w zamian za zaniżone, jeżeli chodzi o rynkowe stawki, oni będą dla mnie specjalnie się starać i szukać mi ludzi na rynku. To nie o to chodzi. Ja wolę mieć relacje z 5, 6, 7 agencjami i freelancerami, którzy po prostu będą pamiętali o mnie w momencie, kiedy trafi im się człowiek, z którym nie będą mieli co zrobić, a będzie to jakiś fajny, wartościowy gość.

**ŁK:** Wróćmy jeszcze do tej złej opinii o agentach rekrutacyjnych, bo też wyobrażam sobie sytuację, że jakaś agencja, jakiś agent przyprowadza programistę, a potem za pół roku stara się go zrekrutować do innego swojego klienta.

**TJ:** To się fajnie nazywa residing kandydatów.

**ŁK:** Ładnie to ująłeś. To prawda. I powiedz mi, jak się przed czymś takim bronić i...

**TJ:** Nie da się.

**ŁK:** ...co tak naprawdę w praktyce jest stosowane?

**TJ:** Nie da się. Jest... Wśród moich znajomych rekruterów jest... byłbym w stanie ci rzucić kilka nazwisk ludzi, którzy konkretnie coś takiego robią. I nie... Trudno jest się przed tym zabezpieczyć, poza tym, że wiesz, że znasz kogoś, kto potencjalnie może w ten sposób próbować z tobą zagrywać. Dlatego to, co mówiłem wcześniej a propos tej sieci, z którą ja współpracuję i którą polecamy sobie ludzi często nawzajem, bo ja też jak mam jakiegoś kandydata, który mi się z kolei nie przyda, to bardzo często podrzucę go gdzieś jakiemuś... oczywiście za jego zgodą, jakiemuś mojemu znajomemu rekruterowi. To są wszystkie takie relacje oparte na zaufaniu.

**ŁK:** No ale to nie jest tak, że takie działanie ma krótkie nogi. No bo ileś razy można coś takiego zrobić i...

**TJ:** Właśnie o to chodzi. Dokładnie.

**ŁK:** ...powiedzmy podziałasz tak pół roku, rok i potem...

**TJ:** Znaczący wiesz co nie, są ludzie, którzy... których jakby znam konkretne przypadki osób, które działają w ten sposób, wiem o tym, które mają już nawet 2-3 takich programistów, którzy... którym bardzo szybko się nudzi, i oni o tym wiedzą, którzy bardzo dobrze nauczyli się przechodzić rozmowy rekrutacyjne, bo są to po prostu dobrzy programiści, ale nigdzie niespecjalnie zależy im na tym, żeby zagrzać sobie gdzieś tam miejsce. No i umówmy się, że jeżeli taki gość zarabia powiedzmy właśnie te 10 czy 15 000, no to dla takiego rekrutera to czasami jest i kilkadziesiąt tysięcy złotych miesięcznie, znaczący

miesięcznie, no kilkadziesiąt tysięcy złotych jednorazowo z przeprowadzenia takiego procesu rekrutacyjnego, bez jakiegoś specjalnego większego zaangażowania, bo oni wcale nie muszą się napracować za mocno, tylko po prostu muszą mieć odpowiedniego kandydata w odpowiednim czasie. I to niestety powoduje, że są ludzie, którzy tak działają. Parę lat temu jeden z właścicieli dużej dosyć firmy IT wytknął coś takiego w jakiejś tam dyskusji i pamiętam, że ja wtedy zacząłem na to zwracać uwagę, a wtedy to był czas, kiedy robiliśmy Skill Hunta właśnie. I rozgorzała gdzieś tam taka dyskusja na ten temat. Ja się wtedy strasznie oburzałem, bo uważałem, że to jest mega nieetycznie i w ogóle jak ktoś może to robić. Ale oczywiście z biegiem lat, jak obserwowałem to na własne oczy i widziałem, że ludzie tak robią, no to niestety okazało się dosyć prawdziwe. Natomiast uniknąć tego można... No oczywiście można próbować tworzyć różnego rodzaju dokumenty, w których się przed tym zabezpieczymy, które zabezpieczą firmę przed tym, żeby taki rekruter rekrutował w naszej ekipie, ale potem bardzo ciężko jest to udowodnić. I tutaj w zasadzie jedynym rozwiązaniem jest po pierwsze budowanie odpowiednich relacji z rekruterami, którzy... którym będziemy mogli zaufać, no a po drugie budowanie relacji z programistami, którzy w takiej sytuacji, kiedy taki rekruter się do nich odezwie, to nam po prostu o tym powiedzą.

**ŁK:** No właśnie. I programista też nie odchodzi bez powodu.

**TJ:** Tak. Programista nie odchodzi bez powodu. I jeżeli rzeczywiście jest to człowiek, który pracuje z nami blisko i z którym rozmawiamy w miarę regularnie i którego traktujemy jako jakiegoś tam członka naszej ekipy i staramy się trzymać rękę na pulsie, jeżeli chodzi o jego motywację i zadowolenie z tego, co robi, to jednak przeważnie dowiemy się o takiej sytuacji, tak. Znaczą często też jest tak, że ja ludzi, którzy od nas odchodzą - a wiem, że zostali przyprowadzeni do nas przez agencję rekrutacyjną - zadaję im pytanie wprost i miałem sytuację, w której programista mi się przyznał do tego, że wyciąga go ten sam rekruter, który go do nas przyprowadził. Przy czym niewiele mogłem z tym zrobić. To znaczy po pierwsze w umowie nie miałem odpowiednich zapisów, które by to zabezpieczały na odpowiednio długo, bo bodajże minęło 6 miesięcy, a mieliśmy zapis, który by nas zabezpieczał w okresie 6 miesięcy przed tym. No po drugie jakby, to rzeczywiście nie jestem w stanie takiego człowieka zaciągnąć do sądu, żeby mi zeznał, że rzeczywiście tak było, no bo to wiadomo, że to jest praktycznie nierealne, nie ma w tym żadnego interesu, żeby iść i coś takiego zeznawać. Więc trudno się przed tym zabezpieczyć. Jedyne co można zrobić to...

**ŁK:** Trzeba to przełknąć i iść dalej.

**TJ:** Tak. No jakby po prostu wiem, że nigdy więcej nie będę pracował z tą agentką i nikomu jej nie polecę, tak.

**ŁK:** A powiedz mi w tym kontekście, jakby w ogóle w kontekście tej rozmowy, ale w szczególności w kontekście tego, co przed chwilą powiedziałeś, jaka jest Twoim zdaniem przyszłość branży rekrutacyjnej, ale w tej działce, w działce IT? Czy uważasz, że będzie się tworzyło więcej agencji, czy być może na rynku będzie więcej rekruterów freelancerów, czy może jednak firmy będą stawiały na to, żeby zatrudniać własnych in house'owych rekruterów i osób w ogóle odpowiedzialnych za - jak to przed rozmową ująłeś - szczęście pracowników.

**TJ:** Tak. Znaczą trochę ze wszystkich tych rzeczy, które wymieniłeś myślę, że się zadzieje. Przede wszystkim będzie to zależało od tego, jak będzie wyglądał kształt samej branży IT. Bo jeżeli zapadnie się rynek IT, co może się wydarzyć i bardzo wiele osób przewiduje, że to się wydarzy prędzej i później, a raczej prędzej niż później, to to samo spotka branżę rekrutacyjną, dlatego że w momencie, kiedy na rynku pojawi się trochę więcej kandydatów, to po prostu ci rekruterzy zewnętrzni będą też trochę mniej potrzebni. Widać dzisiaj fajnie na przykładzie chociażby jednej z firm, amerykańska firma na warszawskim rynku, która miała biuro w Warszawie 40-50- osobowe gdzieś w połowie grudnia poszła plotka o tym, że zwolnili 90% pracowników. No i w takiej sytuacji, kiedy jest nazwijmy to chwila nadpodaż pracowników i kandydatów na rynku, oni przestali odbierać telefony po dwóch dniach. Dlatego że

telefony im się urywały. W sensie, jak plotka poszła w miasto, że ci wszyscy ludzie, oczywiście, których można było po nazwie tej firmy znaleźć na LinkedInie i dokopać się do ich adresów mailowych, a są metody na to, żeby znaleźć ich numery telefonów, no to po prostu telefony zaczęły im się urywać. I widać jakby, co się dzieje, kiedy ta nadpodaż kandydatów się pojawi. Po prostu rekruterów jest na tyle dużo, że ludzie przestają z nimi gadać. Na pewno będzie tak, że... Znaczący z mojego doświadczenia. Najlepszymi rekruterami, z jakimi ja do tej pory pracowałem są freelancerzy, którzy wychowali się w agencjach. To są ludzie, którzy mają doświadczenie w pracy w większych, mniejszych agencjach, którzy pozamykali w swojej karierze przynajmniej ze 100 albo ze 150 albo ze 200 rekrutacji, czyli pracowali przez kilka lat. I po prostu wiedzą, mają zbudowane relacje, mają własne sieci kontaktów, z którymi się... w ramach których są w stanie znaleźć odpowiednich kandydatów. Na pewno przetrwają dobre agencje, które zbudują sobie dobre bazy kandydatów i dobre metody na ciągłe update'owanie tych baz i utrzymywanie relacji z tymi kandydatami. No i to oczywiście będą te najdroższe agencje, które biorą po 2-3 pensje. I część z nich na pewno też przetrwa, bo z kolei są klienci, których stać na to, żeby zapłacić dużo, żeby szybko kogoś pozyskać. Na pewno też będzie... będą, pozostaną na rynku niektóre z tych butikowych, fajnych agencji małych, które dobrze się komunikują z kandydatami, potrafią się fajnie promować w jakichś swoich niszach i dobrze funkcjonują dowożąc swoim klientom. A mam nadzieję, że jak najszybciej z rynku poznikają te wszystkie, które po prostu na dzień dobry obiecują cuda, a tak naprawdę nic nie dowożą, po za tym, że zawracają głowę. Bo niestety tych też jest dosyć dużo.

**ŁK:** Tomek, rozmawiamy już blisko godzinę a ja jeszcze bym chciał cię zapytać o jeden ciekawy dla mnie temat i chciałbym dowiedzieć się, czy to w ogóle jest jeszcze gorący temat w branży rekrutacyjnej na rynku IT. To jest właśnie o zatrudnienie programistów ze Wschodu, no głównie z Ukrainy. I powiedz, jak to wygląda od strony praktycznej i też przede wszystkim od strony prawnej. Co należy zrobić, co pracodawca, co software house powinien zrobić, żeby takiego programistę zatrudnić? Bo jak rozumiem jest to dosyć popularny sposób na to, żeby zapełnić sobie tę lukę w pracownikach?

**TJ:** Tak, no mamy u naszych wschodnich sąsiadów, chociażby na Ukrainie, mamy całkiem spore rynki, gdzie tych programistów dobrych jest dużo. Gdzie oni są tak samo jak my nauczeni pracy zdalnej z zagranicznymi klientami. Wielu z nich bardzo dobrze mówi po angielsku, mają fajne doświadczenie i dużo ciekawej wiedzy. Więc no jakby nie ma żadnych przeszkód przed tym, żeby ich zatrudniać. Nawet niespecjalnie takie osoby muszą mówić po polsku, wystarczy, że mówią po angielsku w wielu firmach obsługując zagranicznych klientów totalnie to wystarcza. Żeby było ciekawiej jest dużo... jest przynajmniej kilka firm ukraińskich, które działają na polskim rynku, ściągając Ukraińców do swoich polskich biur. I szczerze, nie do końca rozumiem, z czego to się bierze, ale rzeczywiście takie... taki układ też parę razy udało mi się gdzieś tam zaobserwować.

**ŁK:** Znaczący kiedyś już mi wspominałeś poza rozmową, że to już nie jest tak, że ci programiści to są... to jest tania siła robocza.

**TJ:** Nie. Zresztą nigdy tak nie było. Na Ukrainie programista nawet, jeżeli w kwocie brutto zarabia mniej, to podatki nałożone na konkretnie na tą branżę w ich kraju są dużo niższe. I przez to kwota, która zostaje im na rękę jest wyższa. Więc... Poza tym jakby oni nie przyjeżdżają do końca do Polski za pieniędzmi, tylko raczej szukają stabilizacji, przyjeżdżają trochę z innych powodów. No i też tak samo mają dostęp do Internetu, tak samo mogą obsługiwać klientów zdalnie, jak programiści w Polsce. Więc te stawki wcale nie... wcale się mocno nie różnią. Myślę, że można powiedzieć, że w ogóle się nie różnią. Także tak naprawdę ja dzisiaj gdybym miał zatrudnić programistę z Ukrainy to nie robiłbym tego dlatego że mógłbym na nich zaoszczędzić, tylko robiłbym to dlatego że byłbym dobrym programistą, który jest w stanie dowozić projekty tak samo, jak każdy inny dobry programista. I jeżeli oczekiwałbym niższego wynagrodzenia, to mi by to tylko dało możliwość podniesienia mu tego wynagrodzenia, żeby go motywować. Bo taki jest trochę problem, zresztą dzisiaj w jednej z rozmów z kandydatem to poruszałem, że jeżeli ktoś do mnie przyjdzie i będzie zbyt mocno negocjował swoje wynagrodzenie na dzień dobry, co oczywiście jakby może się zdarzyć tak, że będę w takiej sytuacji, że będę chciał go zatrudnić, żeby

dowieść jakiś projekt i zaproponuję mu to wynagrodzenie, to tylko ograniczę moją możliwość do tego, żeby to wynagrodzenie w miarę regularnie mu podnosić. Bo to, o czym rozmawialiśmy, jeżeli chodzi o metody utrzymania programisty w zespole, no to przede wszystkim firmy starają się robić to, co my robimy w Future Mind, czyli w miarę regularnie rozmawiać o wynagrodzeniu i w miarę, jak człowiek się rozwija to wynagrodzenie podnosić. W każdym razie Ukraińcy nie przyjeżdżają do Polski po więcej kasy niż mają u siebie, bo u siebie też dobrze zarabiają, więc to nie jest kwestia oszczędności. Problem...

**ŁK:** Już nie mówiąc o tym, że z Ukrainy są w stanie świadczyć swoje usługi także dla klientów, nie wiem, ze Stanów....

**TJ:** Tak.

**ŁK:** ...z Europy Zachodniej, więc...

**TJ:** Dokładnie. I bardzo wielu to robi. I jest spora rzesza Ukraińców w Polsce, którzy wychowali i wykształcili się w Polsce i jakby to oni też nie wezmą mniejszych pieniędzy za swoją pracę niż programista nazwijmy to z polskiego rynku. Problem tu polega bardziej na tym, że większość firm w branży IT jednak zatrudnia współpracowników pracujących na umowach B2B, a nie pracowników pracujących na umowach o pracę. Często jest to z wyboru samych programistów, no ale jakby taki... jeżeli tak się dzieje, no to jakby firma wchodzi w jakiś tryb działania i raczej preferuje tę współpracę B2B. W przypadku pracowników z Ukrainy, oni bez karty stałego pobytu nie mogą otworzyć działalności, więc tutaj nie ma takiej możliwości, żeby ich zatrudnić na B2B, więc trzeba ich zatrudniać albo na umowie o pracę, albo na umowach cywilno-prawnych. A dzisiaj w branży IT nikomu nie jest potrzebny generalnie problem związany z umowami cywilno-prawnymi i bardziej się opłaca po prostu zatrudnić takiego gościa na umowie o pracę. No niestety wiąże się to z tym, że fizycznie on na rękę dostanie dużo mniejszą kasę niż koledzy, którzy siedzą obok i pracują na B2B. I tutaj, tu, no tutaj powstają różne jakieś takie zgrzyty. Natomiast to jest wszystko kwestia tego, żeby odpowiednio i równo traktować wszystkich ludzi w zespole tak naprawdę. Ja nie mam żadnego problemu z tym, żeby zatrudniać pracowników z zagranicy, bo tak naprawdę oceniam ich na podstawie tego, co potrafią zrobić, a nie [01:03:16].

**ŁK:** Liczą się kompetencje, nie...

**TJ:** Tak.

**ŁK:** ...pochodzenie. No dobrze Tomek, to na sam koniec, z jaką myślą chciałbyś zostawić naszych słuchaczy? Na pewno masz jakąś myśl o swojej branży.

**TJ:** O mojej branży? Znaczący o branży rekrutacyjnej to jednak chyba najbardziej zależałoby mi na tym, żeby zmniejszyć ten poziom niezrozumienia pomiędzy rekruterami a programistami. Ja zawsze jako rekruter, ja nie jestem programistą, jestem osobą, która trochę kuma technologię, która nigdy nie stara się pokazać, że wie o nich więcej niż jest w rzeczywistości, bo bardzo szybko bym wyszedł na głupka. Natomiast chciałbym żeby programiści zrozumieli, że tacy ludzie, jak ja są na tym rynku po to, żeby im też pomagać. No jeszcze, no rzeczywiście, no my żyjemy z tego, że pracujemy w tej branży i że rekrutujemy programistów, ale to jest, ja to wszystko zawsze robiłem... ja zajmowałem się rekrutacją z dwóch powodów: po pierwsze dlatego, że uważałem, że pomagam komuś znaleźć miejsce pracy, które mu będzie sprawiało jakąś frajdę i uważałem, że robię mu przysługę, a nie żeruję jakoś na tym, że z taką osobą wchodzi w jakąś interakcję. A po drugie zawsze... Znaczący mnie, jako rekrutera i myślę, że wiele osób w branży rekrutacyjnej ma podobnie, branża IT fascynuje i programiści fascynują mnie z tego powodu, że to są ludzie, którzy potrafią coś z niczego. Mają bardzo unikalną umiejętność robienia niesamowitych rzeczy bez wkładu innego niż ich czas i wiedza. No to dla mnie jest fascynujące. Więc jakby chciałbym, żeby ludzie, którzy... z którymi rozmawiam na co dzień zdawali sobie sprawę z tego, że jesteśmy po tej samej stronie i gramy do tej samej bramki. Więc jakby to jest chyba najważniejsza myśl.

**ŁK:** I z tą myślą pozostajemy. Dziękuję ci Tomku za przyjęcie zaproszenia i za tę owocną rozmowę.

**TJ:** Dzięki za zaproszenie.