



## ZARZĄDZANIE OPARTE NA DOWODACH OPIS ZAŁOŻEŃ I ZASTOSOWANIE W PROCESACH ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

---

### **Rozbieżność między praktyką biznesową a badaniami naukowymi**

Temat łączenia badań empirycznych z praktyką biznesową zyskuje uznanie zarówno naukowców, jak i praktyków, jednak wciąż brakuje w tym obszarze faktycznego zaangażowania obu zainteresowanych grup. Powody takiego stanu nie są jednostronne, ani proste. Praktycy często nie mają dostępu do aktualnych badań lub nie są nimi zainteresowani. Czasopisma naukowe i inne źródła wiedzy akademickiej cieszą się znikomym zainteresowaniem wśród fachowców [Rynes, Brown i Colbert 2002]. Sam brak wiedzy i wykształcenia to, jednak zbyt uproszczone wytłumaczenie [Rousseau 2006] i jak wskazują Trank i Rynes [2003] ważniejsze jest, że wykorzystywanie dowodów pochodzących z badań w pracy zawodowej zwykle nie jest elementem kształcenia specjalistów i menedżerów. Powody mogą być również bardziej personalne - Rousseau [2006] przekonuje, że metoda analizy przypadków, czy kierowanie się wypowiedziami i anegdotami uznanych autorów świata biznesu mogą być dla odbiorców zwyczajnie ciekawsze, niż dane empiryczne, np. dzięki możliwości utożsamienia się z autorem wypowiedzi lub bohaterem case study. Możliwe również, że menedżerowie niechętnie postrzegają ograniczenie swobody w podejmowaniu decyzji, które implikuje kierowanie się w praktyce wytycznymi z badań naukowych. Z drugiej strony można argumentować, że opracowania akademickie są

coraz bardziej odcięte od prawdziwych i aktualnych problemów zarządzania [Giluk, Rynes 2012]. Briner i Rousseau [2011] przedstawiają na przykładzie psychologii zarządzania, że większość opracowań z czołowych czasopism to prace teoretyków, odpowiadających na zainteresowania innych pracowników akademickich - odsetek autorów, którzy publikowali pracę w tych periodykach i jednocześnie byli „praktykami” spadł w ciągu ostatnich dekad z 36% do 4%. Za odcinania się tych dwóch środowisk obwiniać można politykę czasopism, niechętnych wobec autorów spoza społeczności akademickiej, politykę przedsiębiorstw, przeciwnych dzieleniu się swoimi danymi w ogólnodostępnych źródłach, czy wreszcie problemy we współpracy między dwiema omawianymi społecznościami, np. brak pytań ze strony biznesu do ośrodków naukowych na temat napotykaných problemów zarządzających.

### **Zarządzanie oparte na dowodach**

Można oczywiście rozważać, czy rzeczywiście warto stosować wytyczne naukowców w faktycznej działalności przedsiębiorstw. Dane dotyczące tego zagadnienia są jednoznaczne. Na przykład, analizując procesy zarządzania personelem, Wright, Gardner, Moynihan i Allen [2005] zauważyli, że firmy stosujące procedury o wyższej jakości (oparte na empirycznych przesłankach) osiągały lepsze wyniki od tych, które nie korzystały z takich praktyk.

Podobne zależności – na poziomie całej organizacji, a nie pojedynczego pracownika - stwierdzali również inni badacze [Bassi, McMurrer 2004; Kim, Ployhart 2014].

Szansą na odmianę, czyli efektywne i częste wykorzystywanie wyników badań naukowych w pracy zawodowców, jest **metodyka praktyki opartej na dowodach (evidence-based practice)**. Jest ona wykorzystywana z powodzeniem i na coraz większą skalę w takich obszarach, jak edukacja, praca socjalna, kryminalistyka, czy medycyna [Kepes, Bennet i McDaniel 2014]. Za głównych twórców i promotorów wdrożenie tej metodyki w obszarze zarządzania (evidence-based management) uznaje się Rousseau [2006] oraz Pfeffera i Suttona [2006]. **Zarządzanie oparte na dowodach** to według wspomnianych badaczy metoda dostarczania wytycznych z badań naukowych i przekształcaniu ich w praktyczne wskazówki i sposoby rozwiązywania problemów organizacji. Uzupełniając tę definicję, Kepes, Bennet i McDaniel [2014] stwierdzili, że dla społeczności akademickiej działającej w obrębie nauk stosowanych, jak np. zarządzanie, dostarczanie empirycznych i rzetelnych dowodów oraz przekształcanie ich w praktyczne wskazówki powinno być podstawowym zadaniem. Dla menedżerów z kolei, naukowe dowody i rzetelne fakty powinny być podstawą oraz punktem wyjściowym dla podejmowania decyzji dotyczących ich przedsiębiorstw. Rousseau [2006] wskazał cztery główne źródła informacji, które powinny zostać uwzględnione przez menedżera lub specjalistę w procesie podejmowania decyzji:

- krytyczny przegląd najlepszych dostępnych danych empirycznych,
- wiedza i doświadczenie praktyków,
- dane lokalne,

- perspektywa osób, które zostaną objęte konsekwencjami decyzji.

Model ten wciąż stawia w centralnym miejscu dane pochodzące z badań naukowych, jednak kładzie nacisk na dopasowanie rozwiązań do potrzeb konkretnej organizacji, nie tylko poprzez uwzględnienie danych lokalnych, ale również wiedzy praktycznej w zakresie sposobów wprowadzania rozwiązań czy problemów, które mogą się pojawić w trakcie egzekwowania podjętej decyzji. Stosując metodykę praktyki opartej na dowodach, menedżer powinien pracować według 5-stopniowego planu [Kepes, Bennet i McDaniel 2014] zakładającego następujące kroki:

- zadanie pytania skoncentrowanego na problemie,
- pozyskanie dowodów (danych empirycznych z badań naukowych) związanych z problemem,
- ocena pozyskanych dowodów,
- sformułowanie rozwiązania na podstawie pozyskanych dowodów i zastosowanie go,
- ocena efektywności rozwiązania i wprowadzenie ewentualnych korekt.

Dla efektywności wdrożonego rozwiązania kluczowe jest poprawne wykonanie drugiego i trzeciego kroku, czyli pozyskanie rzetelnych danych empirycznych i ich krytyczna ocena. Rousseau [2006] wskazuje, że rozwiązania i wskazówki dla praktycznego działania będą skuteczne tylko w sytuacji, kiedy uwzględnione dane empiryczne będą wiarygodne. Niestety, nie tylko dla praktyków biznesu, ale też dla naukowców, ocena jakości danych lub wybranie tych najlepszych jest wciąż procesem trudnym i podatnym na niepowodzenie. Powodów można poszukiwać w braku wiedzy na temat metod

badawczych, czy statystyki wśród menedżerów i specjalistów [Giluk, Rynes 2012], jednak ponownie byłoby to uproszczenie.

Wybranie rzetelnych danych empirycznych wymaga przeprowadzenia systematycznej analizy badań poświęconych konkretnemu problemowi, co jest często niemożliwe, z powodu braku wielokrotnych opracowań pojedynczego zagadnienia z obszaru zarządzania, sprzecznych wniosków w różnych źródłach, słabych opisów, przedawnionych informacji [Pfeffer, Sutton 2006], czy wręcz braku faktycznego oparcia w empirycznych danych w przypadku dużej części „wiedzy akademickiej” [Kepes, Bennet i McDaniel 2014]. Wykorzystywane w praktyce opartej na dowodach badania powinny nie tylko ukazywać konkretne zależności, ale również cechować się powtarzalnością (w różnych warunkach) [Dietz i in. 2014]. Z powodu tych trudności menedżerowie częściej sięgają po poradniki biznesowe, czy opinie konsultantów, którzy często nie mają dowodów na swoje twierdzenia [Rousseau 2006; Dietz i in. 2014].

### **Praktyka oparta na dowodach w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

Aby przybliżyć wykorzystanie metody zarządzania opartego na dowodach, postanowiono zaprezentować przykład jej zastosowania na konkretnym przypadku (związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi) oraz wesprzeć opisywany proces wynikami badania własnego.

Thayer, Wildman i Salas [2011] przekonują, że **psychologię zarządzania** można uznać za przykład dziedziny wykorzystującej praktykę opartą na dowodach tylko w przypadku tematyki treningów i zarządzania zespołami. Jednocześnie, jedne

z ważniejszych procesów w tym obszarze, ocena pracowników i ich rekrutacja, pozostawiają praktykom wiele wątpliwości.

Pomimo zbieranych od dekad dowodów na to, które cechy i zdolności pracowników i kandydatów należy oceniać, aby trafnie przewidzieć ich przyszłą efektywność [Rynes, Colbert i Brown 2002], menedżerowie i specjaliści HR wolą wybierać kryteria oceny i rekrutacji intuicyjnie [Highhouse 2008]. Tymczasem, wiele badań wskazuje, że **inteligencja** (ogólne zdolności poznawcze) jest dobrym predyktorem efektywności pracownika [Schmidt 2009]. Również praktycy z dziedziny HR są przekonani, że **inteligencja** jest najsilniejszym lub bardzo silnym czynnikiem, na podstawie którego można przewidzieć wyniki pracy [Rynes, Giluk i Brown 2007].

Systematyczna analiza danych na ten temat pokazuje, jednak pewne nieścisłości. W meta analizach podsumowujących badania tysięcy kandydatów, inteligencja istotnie i silnie wiąże się z kryteriami efektywności zawodowej [Schmidt, Hunter 2004; Bertua, Anderson i Salgado 2005; Schmidt 2009]. Jednak uwzględnienie podziału na grupy zawodowe lub uszczegółowienie analiz do zależności między efektywnością w konkretnym zawodzie a specyficznymi zdolnościami poznawczymi (pojedynczymi czynnikami składającymi się na ogólną inteligencję, jak zdolności analityczne, czy potencjał werbalny) znacznie zmienia sytuację – w niektórych sytuacjach inteligencja (lub jej składowe) okazuje się jeszcze skuteczniej przewidywać efektywność pracowników (konkretnych zawodów), w innych okazuje się nieistotnym i nietrafnym czynnikiem.

Briner i Rousseau [2011] wskazują, że zadaniem badaczy zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi jest właśnie rozwiązanie tych niejasności

i wskazanie, w jakich konkretnie sytuacjach praktycy HR oceniający kandydatów lub pracowników mogą (i powinni) sięgać do testów inteligencji.

W związku z tym postanowiono rozważyć trzy hipotetyczne sytuacje – ocenę pracowników lub rekrutację na stanowiska związane z obróbką i analizą danych (gdzie inteligencja powinna skutecznie przewidywać efektywność pracowników) na trzech poziomach złożoności – prostym (stanowiska związane z administracją dokumentów i biura), średnim (stanowiska księgowo i finansowe) oraz wysokim (stanowiska IT).

### **Badanie Ogólne informacje**

Prezentowane badanie prowadzono w warunkach naturalnych, podczas faktycznych procesów rekrutacji organizowanych przez jedną z polskich agencji zatrudnienia na kandydatach do pracy w jednym z trzech wybranych działów.

Kandydaci przystępowali do rekrutacji wysyłając CV oraz wykonując test kompetencji i profil zawodowy online. Łącznie w trakcie projektu badawczego pobrano dane od 5572 kandydatów, a w omawianym badaniu uwzględniono dane od 1694 osób (z trzech wymienionych działów), o zróżnicowanym stażu zawodowym (średnio 83,8 miesięcy).

W trakcie procesu rekrutacji oceniano kompetencje kandydatów (w tym inteligencję), mierzono ich efektywność zawodową oraz sprawdzano, w których przypadkach te dwa czynniki istotnie się wiążą. Przewidywano, że w pracy z danymi o niskim poziomie złożoności (administracja) inteligencja nie będzie istotnym predyktorem, w przypadku średniego stopnia zaawansowania (księgowość) bę-

dzie ona słabym lub umiarkowanym czynnikiem przewidującym efektywność, natomiast w zawodach o wysokim stopniu złożoności (IT) będzie ona istotnym i silnym predyktorem.

### **Skuteczność narzędzia oceny kandydatów i pracowników**

Skuteczność narzędzia oceny kandydata lub pracownika określa się poprzez **współczynnik trafności kryterialnej** [Chirkowska-Smolak, Grobelny 2014]. Jest to współczynnik związku wyniku otrzymanego poprzez narzędzie oceniające (np. wyniku testu inteligencji) z kryterium – czynnikiem, który ma zostać określony lub przewidziany na podstawie pomiaru (w tym przypadku - efektywność pracy). **Skuteczność** mierzy się, więc współczynnikiem korelacji, przyjmującym wartość od -1 do 1 (w badaniu wykorzystano współczynnik  $r$  Pearsona).

W przypadku procesów selekcji zawodowej przyjmuje się odrębną interpretację siły związku. Cook [cyt. za Chirkowska-Smolak, Grobelny 2014] zwraca uwagę, że **efektywność pracownika** zależy nie tylko od jego wewnętrznych cech i zdolności, ale również uwarunkowań organizacyjnych i interakcji między tymi czynnikami, dlatego należy oczekiwać innych miar korelacji.

Tabela 1 (strona 14) przedstawia propozycję interpretacji siły związku wyniku oceny i kryterium efektywności zawodowej w kontekście dobroci narzędzia rekrutacji.



Tab.1. Ocena trafności metod i ich wartość.

Wartość r	Ocena wartości
0.00-0.09	Nie warto stosowania
0.10-0.19	Słabe
0.20-0.29	Przeciętne
0.30-0.49	Dobre
0.50 i powyżej	Bardzo dobre

Źródło: Chirkowska-Smolak i Grobelny 2014.

### Ocena inteligencji

Inteligencję kandydatów mierzono testem manBase, stworzonym w trakcie projektu badawczego Qi Radar Kompetencyjny, przez polsko-amerykański zespół Qualaboris Institute. Test został poddany badaniom walidacyjnym na polskiej próbie kandydatów (N=4511) oraz cechował się dobrymi wartościami psychometrycznymi (rzetelność mierzona współczynnikiem Alfa-Cronbacha 0,78-0,88), co umożliwiło wykorzystywanie go w selekcji. Uzyskany wynik – współczynnik inteligencji ogólnej – był zagregowanym wynikiem testów pojedynczych zdolności poznawczych: zdolności numerycznych, przestrzennych, interpretacji danych, myślenia logicznego, precyzji i potencjału werbalnego.

### Kryterium efektywności zawodowej

W badaniu jako kryterium efektywności pracowników wykorzystano wysokość zarobków. Jest to kryterium podatne na zakłócenia (sytuacja gospodarcza, kondycja przedsiębiorstwa, dyskryminacja), z drugiej strony jest ono obiektywne i po-

zwala na ogólne porównania. Metaanalizy uwzględniające również to kryterium obok wyników w pracy czy treningu (job/training performance) pokazują, że jest to istotny czynnik określający wydajność pracownika [Chirkowska-Smolak, Grobelny 2014].

### Wyniki

Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 2 (strona 15).

W przypadku działu administracji, inteligencja nie okazała się skutecznie określać efektywności pracowników, ani w przypadku całej grupy, ani po uwzględnieniu podziału na specjalistów i menedżerów. W ocenie i rekrutacji pracowników do działu księgowości i finansów, inteligencja jest słabym predyktorem w przypadku całej grupy zawodowej, jednak po uszczegółowieniu analizy zaznacza się ważna różnica. W grupie specjalistów ogólne zdolności poznawcze nie są w ogóle istotnym predyktorem efektywności, natomiast dobrym w przypadku menedżerów. W grupie pracowników IT inteligencja dobrze określa efektywność ogólnie oraz wśród menedżerów,

nico słabiej wśród specjalistów.

Dla porównania przedstawiono również wyniki dla całej próby, które pokazują, że bez uwzględniania szczegółowego podziału na grupy inteligencja słabo lub przeciętnie przewiduje efektywność zawodową.

po krytycznej analizie wybrać te, które są możliwie najbardziej dopasowane do stanowiska oraz organizacji, w której planowane jest wdrożenie nowej procedury. Dzięki temu, w zależności od sytuacji, podjęte zostałyby różne działania.

Tab.2. Skuteczność współczynnika inteligencji w ocenie pracowników i rekrutacji.

Grupa zawodowa		N (liczebność)	Korelacja (r Pearsona) <sup>a</sup>
	Ogółem	800	- <sup>c</sup>
Administracja	Specjaliści	676	- <sup>c</sup>
	Menedżerowie	124	- <sup>c</sup>
Księgowość i finanse	Ogółem	537	0,16 <sup>**</sup>
	Specjaliści	456	- <sup>c</sup>
	Menedżerowie	81	0,36 <sup>*</sup>
IT	Ogółem	357	0,32 <sup>**</sup>
	Specjaliści	269	0,28 <sup>**</sup>
	Menedżerowie	88	0,31 <sup>*</sup>
Całość	Ogółem	5572	0,16 <sup>**</sup>
	Specjaliści	3834	0,11 <sup>**</sup>
	Menedżerowie	1738	0,21 <sup>**</sup>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>\*</sup> p < 0,01; <sup>\*\*</sup> p < 0,001; <sup>c</sup> brak istotnego związku

## DYSKUSJA

W ramach podsumowania można przywołać ponownie etapowy proces działania zgodny z metodyką zarządzania opartego na dowodach. Stawiając pytanie: jakie metody należy wybrać podczas oceny/rekrutacji kandydatów na stanowisko?, osoba odpowiedzialna za procesy HR powinna dokonać przeglądu badań na temat efektywności pracowników oraz

Oceniając lub rekrutując pracowników na stanowiska administracyjne, praktycy powinni unikać testów inteligencji i badać inne cechy lub zdolności. W przypadku księgowości i finansów, testy inteligencji nie byłyby skuteczne w rekrutacji specjalistów. Jednak oceniając kandydatów na stanowiska menedżerskie, lub prowadząc badania mające na celu wyłonienie pracownika kompetentnego do awansu, testy te okazałyby się skutecznym narzędziem.

Podobnie, w przypadku stanowisk

związanych z obszarem IT, praktycy powinni sięgać po testy inteligencji, ponieważ ich wyniki mogą trafnie wskazać właściwego kandydata lub najbardziej kompetentnego pracownika. Takie podejście zakłada traktowanie inteligencji jako specyficznego, zawodowego predyktora sukcesu zawodowego i jest przeciwne popularnym opiniom praktyków HR [Rynes, Giluk i Brown 2007] oraz podstawowej analizie literatury [Schmidt 2009]. Menedżer podejmujący decyzję o sposobie oceny pracowników w jego organizacji, w oparciu o metodykę praktyki opartej na dowodach, podjąłby decyzję sprzeczną z popularnymi opiniami, czy promowanymi w poradnikach biznesowych „zawsze skutecznymi” metodami, jednak przyczyniłoby się to do podniesienia efektywności procesu oceny. Tym samym, zarządzanie oparte na dowodach pozwoliłoby uzyskać przedsiębiorstwu szereg korzyści, wynikających np. z skróconego czasu adaptacji pracownika do stanowiska, zniwelowania konsekwencji popełnienia błędu przez niekompetentną osobę wybraną na stanowisko czy obniżenia współczynnika rotacji

#### **Bibliografia:**

Bassi, L., McMurrer, D., 2004. How's Your Return on People? *Harvard Business Review*, vol. 3, p. 18.

Bertua, C., Anderson, N., Salgado, J., 2005. The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, pp. 387-409.

Briner, R., Rousseau, D., 2011. Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, pp. 3-22.

Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J., 2014. Wykorzystanie metod doboru personelu oraz przekonania profesjonalistów na temat ich traf-

ności prognostycznej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 96, s. 125-142.

Dietz, J., Antonakis, J., Hoffrage, U., Krings, F., Marewski, J., Zehnder, C., 2014. Teaching Evidence-Based Management With A Focus on Producing Local Evidence. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 13, pp. 397-414.

Giluk, T., Rynes, S., 2012. Research findings practitioners resist. In: D. Rousseau, ed. *The Oxford handbook of evidence-based management*, Oxford: Oxford University Press, pp. 132-145.

Highhouse, S., 2008. Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, pp. 333-342.

Kim, Y., Ployhart, R., 2014. The Effects of Staffing and Training on Firm Productivity and Profit Growth Before, During and After the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, pp. 361-389.

Kepes, S., Bennet, A., McDaniel, M., 2014. Evidence-Based Management and the Trustworthiness of Our Cumulative Scientific Knowledge. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 13, 446-466.

Pfeffer, J., Sutton, R., 2006. *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.

Rousseau, D., 2006. Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 256-269.

Rynes, S., Colbert, A., Brown, K., 2002. HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, vol. 41, pp. 149-174.

Rynes, S., Giluk, T., Brown, K., 2007. The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 987-1008.

Schmidt, F., 2009. Select on intelligence. In E. Locke, ed. *Handbook of principles of organizational behavior*. New York: Wiley, pp. 3-18.

Schmidt, F., Hunter, J., 2004. General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personal and Social Psychology*, vol. 86, pp. 162-173.

Thayer, A., Wildman, J., Salas, E., 2011. I-O Psychology: We Have the Evidence; We Just Don't Use It (or Care To). *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, pp. 32-35.

Trank, C., Rynes, S., 2003. Who moved our cheese? Reclaiming professionalism in business education. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 2, pp. 189-205.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Allen, M., 2005. The Relationship Between HR Practices and Firm Performances. *Personnel Psychology*, vol. 58, pp. 409-446.

### Informacje o autorze:

mgr Jarosław Grobelny  
Zakład Psychologii Pracy i Organizacji  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza



## SEKTOR IT NA ŚWIECIE

**N**a rynkach technologii informatycznych daje się zauważyć kilka powszechnie występujących, globalnych trendów [PAIZ 2014]:

- produkty są bardzo blisko związane z usługami, a ich rozwój i sprzedaż są wzajemnie zależne,
- firmy IT rzadko specjalizują się wyłącznie w jednym rodzaju usług,
- największą grupą nabywców IT są odbiorcy instytucjonalni,
- długookresowe wyniki rynków IT zależne są przede wszystkim od czynników ekonomicznych (wzrost gospodarczy, ko-

niunktura, wyniki finansowe głównych grup odbiorców, rozwiązania instytucjonalne itp.).

Prognozy analityków Gartnera dla światowej branży IT na najbliższe lata przewidują między innymi:

- szybki rozwój firm wywodzących się z Azji, głównie chińskich i hinduskich,
- rozwój nowych rynków: przetwarzania w chmurze (Cloud Computing), przetwarzania bardzo dużych ilości danych (Big Data), rozwiązań mobilnych oraz mediów społecznych,
- falę konsolidacji, prowadzących do zniknięcia z rynku ok. 20% największych dostawców usług IT na świecie [Computerworld].

### Charakterystyka sektora w Polsce

Sektor technologii informatycznych składa się z trzech ściśle powiązanych ze sobą segmentów:

- sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz usług informatycznych. Łączna wartość przychodów sektora w Polsce w roku 2011 wyniosła 31,3 mld zł. Zdecydowana większość tej kwoty (57%) pochodziła ze sprzedaży sprzętu komputerowego. Sprzedaż oprogramowania wygenerowała 14% przychodów, natomiast udział sprzedaży usług informatycznych (wdrożenia, integracje, serwis, doradztwo, szkolenia i outsourcing) wyniósł 29% całkowitej wartości sektora.

Przychody na poziomie 31,3 mld zł oznaczają wzrost w wysokości 8,3% (o 2,3 mld) w porównaniu z rokiem 2010. Wzrost ten jest nieco niższy niż w roku poprzednim (gdy wyniósł 2,5 mld zł), świadczy, jednak o stabilizacji w sektorze informatycznym. Rynek stosunkowo szybko odrobił straty związane ze spowolnieniem w roku 2008 (gdy zanotowano zaledwie symboliczny wzrost sprzedaży)