



Andrzej Soltysik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Informatyki
soltys@ue.katowice.pl

WSPIERANIE PROCESÓW POZYSKIWANIA, KREOWANIA I UTRZYMANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY. WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest ocena możliwości wsparcia procesów pozyskiwania, kreowania i utrzymania kapitału ludzkiego w organizacji opartej na wiedzy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Dla współczesnych organizacji wykorzystanie wszelkich dostępnych mechanizmów pozwalających przyciągnąć i zatrzymać w niej najwartościowszych kandydatów jest szczególnie istotne. Uwzględniając podstawowe cechy, którymi charakteryzuje się kapitał ludzki, podjęto próbę oceny możliwości wykorzystania w tym celu nowoczesnych technologii informatycznych. W zamierzeniu autora badania ilościowe dotyczące opinii użytkowników na temat roli nowoczesnych technologii informatycznych w realizacji kluczowych procesów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim miały stanowić kanwę dalszych rozważań. W badaniach udział wzięło blisko 200 respondentów reprezentujących różne spojrzenia na badane zagadnienia, dzięki czemu możliwe było porównanie opinii poszczególnych zbiorowości respondentów.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, pozyskiwanie, kreowanie, utrzymanie, organizacja oparta na wiedzy.

Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych zasobów organizacji opartej na wiedzy jest związany z nią kapitał ludzki. Dla zapewnienia sukcesu współczesnej organiza-

cji niezbędne jest takie sformułowanie strategii jej działania, aby w sposób optymalny wykorzystać talenty i kompetencje zatrudnianych pracowników. Procesy związane z pozyskaniem, kreowaniem i utrzymaniem kapitału ludzkiego w organizacji należą do najistotniejszych. Uwzględniając warunki funkcjonowania, a w szczególności wpływ otoczenia, konieczne jest wykorzystywanie w tych procesach najnowszych i najlepszych technologii informatycznych, zapewniających zaspokojenie niezbędnych potrzeb informacyjnych i dostęp do zasobów wiedzy niezbędnych do ich realizacji.

Aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie dają nowoczesne technologie informatyczne, niezbędne jest ciągle kształtowanie świadomości zatrudnionych pracowników dotyczącej roli wykorzystywanych narzędzi informatycznych i oferowanego przez nie potencjału.

1. Rola kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na wiedzy

Funkcjonowanie współczesnej organizacji poddawane jest wpływowi ogromnej ilości coraz szybciej ewoluujących czynników. Postępująca wirtualizacja gospodarki, jej globalizacja, zacieranie granic w biznesie stwarzają warunki do sprawnego funkcjonowania nowych typów organizacji. Przed organizacjami stawiane są nowe wyzwania związane z koniecznością stałego uczenia się. Optymalne wykorzystanie ograniczonej ilości będących do dyspozycji zasobów, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad ewoluującym w błyskawicznym tempie otoczeniem, stanowi niezmiennie jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesną organizacją. Obok standardowych funkcjonalności polegających na realizacji procesów biznesowych konieczne staje się wprowadzenie procesów i narzędzi związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem wiedzy oraz umiejętnym wykorzystaniem jej w praktyce. W wyniku tych zmian tradycyjne organizacje przekształcają się w organizacje oparte na wiedzy (zwane także organizacjami uczącymi się lub organizacjami inteligentnymi). Organizacje oparte na wiedzy koncentrują swe działania na zasobach niematerialnych jako podstawowym źródle budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych organizacji jest związany z nią kapitał ludzki, stanowiący niejednokrotnie o jej istocie oraz racji istnienia.

W obliczu zachodzących w organizacjach przemian zmieniają się również uwarunkowania ich funkcjonowania oraz rola poszczególnych zasobów uczestniczących w zachodzących procesach. Jednym z najistotniejszych czynników decydujących o sukcesie organizacji są pracownicy. Ich rola w organizacji od

zawsze stanowi jeden z najczęściej podejmowanych tematów badań. Badacze koncentrują się na oddziaływaniu rozmaicie postrzeganego czynnika ludzkiego na sukces organizacji [Listwan, 2010]. Pracownicy uznawani są za najważniejszy z podmiotów tworzących współczesną organizację. Podejmują oni świadome, niezależne, a niejednokrotnie nieprzewidywalne decyzje. Organizacje powinny tak konfigurować stanowiska pracy i używane na nich narzędzia, aby zapewnić warunki pracy pozwalające na wykorzystanie kreatywności pracownika, jednakże zgodnie z jasno określonym zakresem obowiązków i wymogami pracodawcy, przy jednoczesnym zachowaniu określonej swobody działania.

Pracownicy, doskonaląc swe umiejętności, rozwijają i kształtują określone indywidualne talenty. Podejmując pracę w organizacji, udostępniają jej potencjał, którym dysponują, a ich umiejętności, kompetencje, talenty tworzą prawdziwy kapitał organizacji. Pracownik wywiera tym samym znaczący wpływ na kształtowanie warunków swojego otoczenia. Przedsiębiorca może tworzyć dowolne narzędzia automatyzujące i ułatwiające wykonywanie pewnych czynności, jednakże do ich obsługi niezbędny jest doświadczony pracownik. Nawet zastosowanie najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych bez odpowiednio wykwalifikowanej obsługi nie przyniesie oczekiwanych efektów [Armstrong, 2007, s. 367]. Kapitał ludzki ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach [Król i Ludwicyński, 2006, s. 97]. Dlatego kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w każdej organizacji, decyduje o różnicach między nimi i stanowi rzeczywistą podstawę przewagi konkurencyjnej [Chatzkel, 2004, s. 139-145]. Właściwi ludzie mogą być zasadniczym czynnikiem sukcesu, a niewłaściwi mogą przyczynić się do porażki przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki to przede wszystkim wiedza członków organizacji, ich umiejętności, doświadczenie, zdolności do rozwiązywania problemów, podatność na tworzenie i wprowadzanie innowacji [Kotarba, 2006, s. 18-19], kreatywność, kompetencje i kwalifikacje, lojalność wobec organizacji. Kapitał ludzki stanowi część niematerialnych wartości organizacji, które nie są jednak jej własnością, ponieważ członek organizacji, opuszczając swoje miejsce pracy, zabiera je ze sobą [Kotarba, 2006, s. 18-19].

Aby pozyskać niezbędny do realizacji celów strategicznych kapitał ludzki, umiejętnie wykorzystać oferowany przezeń potencjał, zapewnić mu możliwości rozwoju, a wreszcie, aby zatrzymać go w organizacji, należy wykazać się szczególnym rodzajem kompetencji i umiejętności. Istota procesów związanych z jego pozyskaniem, kreowaniem i utrzymaniem dodatkowo narzuca wykorzystywanie najnowszych i najlepszych w kontekście wyznaczonego celu technologii. Zgod-

nie z założeniami modelu „zaangażowania” Beera i Spectora, kierownictwo organizacji powinno podjąć wszelkie działania mające na celu pozyskanie oraz zatrzymanie wartościowych, utalentowanych pracowników poprzez odpowiednie ich motywowanie, zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego i osobowego oraz zaspokajanie ich potrzeb życiowych, ponieważ [Lundy i Bowling, 2001, s. 62]:

- w odpowiednio zorganizowanym środowisku pracy ludzie posiadają umiejętność rozwijania swoich wartości, kwalifikacji i zaangażowania;
- dążenie do godzenia interesów własnych organizacji z interesami poszczególnych pracowników stwarza warunki do budowania wzajemnej otwartości, zaufania i zaangażowania;
- zaangażowanie pracowników w życie organizacji tworzy się poprzez ich udział w bieżącej identyfikacji problemów i ich rozwiązywaniu.

Pozyskanie, kreowanie i zatrzymanie talentów jest niezbędne do zachowania przez organizację jej pozycji na rynku. Większość procesów zachodzących w sferze personalnej organizacji jest podporządkowana temu celowi. Kolejnym zdecydowanie sprzyjającym czynnikiem jest oparcie zarządzania organizacją na wiedzy. Identyfikacja kluczowych procesów zarządzania wiedzą i zachodzących między nimi związków pozwala organizacji na systematyczne przekształcanie informacji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji w kapitał intelektualny [Bratnicki i Strużyna, 2001]. Jest on trudny do zidentyfikowania i naśladowania przez inne organizacje, przez co ma istotny wpływ na pozycję organizacji na rynku i tworzenie przewagi konkurencyjnej [Rokita, 2005, s. 76]. Wraz z niezwykle dynamicznie zmieniającymi się potrzebami związanymi z zaawansowanym przetwarzaniem ogromnej ilości informacji gromadzonych i wykorzystywanych w procesach zarządzania wiedzą w organizacji, zwiększa się zapotrzebowanie na niezawodne rozwiązania informatyczne dające coraz to nowe możliwości poprzez wspieranie i usprawnianie większości działań związanych z wyszukiwaniem, pozyskiwaniem, selekcjonowaniem, przetwarzaniem i gromadzeniem napływających z otoczenia informacji, ekstrahowaniem zawartej w nich wiedzy. Ta zaś wykorzystana będzie do wspierania procesów związanych z pozyskiwaniem, kreowaniem i utrzymaniem najbardziej wartościowych pracowników, a ci, znajdując zatrudnienie w organizacji, udostępniają jej posiadane przez siebie talenty, które wspomogą i usprawnią jej funkcjonowanie [Price, 2004]. Podobnie jak w innych obszarach zarządzania organizacją, także w zarządzaniu kapitałem ludzkim możliwe jest wyróżnienie trzech podstawowych zastosowań technologii informatycznych wspomagających zarządzanie wiedzą [Gołuchowski, 2005]:

- wspomagające gromadzenie i udostępnianie wiedzy jawnej,
- wspomagające procesy tworzenia wiedzy w organizacji,

- technologie informatyczne w zintegrowanych systemach zarządzania wiedzą (SZW).

Rola systemów informatycznych we wspieraniu procesów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji opartej na wiedzy przejawia się także poprzez działania obejmujące m.in.:

- wspieranie i monitorowanie procesów decyzyjnych związanych z doskonaleniem kapitału ludzkiego w organizacji poprzez rozwijanie talentów pracowników na dowolnym stopniu ścieżki kariery, obejmujące optymalizację i usprawnianie procesu szkoleniowego poprzez tworzenie repozytoriów wiedzy, kursów, szkoleń elektronicznych, systemów wspierających rozwój pracownika i planowanie oraz realizację kolejnych etapów ścieżki kariery;
- monitorowanie procesów związanych z kształtowaniem kapitału ludzkiego organizacji, pozyskiwanie wszelkich informacji dostępnych w jej obrębie oraz w bliższym i dalszym otoczeniu, przetwarzanie, udostępnianie zawartej w nich wiedzy oraz wykorzystanie jej w doskonaleniu podstawowych procesów;
- podejmowanie aktywnych działań na rynku pracy związanych z pozyskiwaniem i utrzymaniem kapitału ludzkiego, monitorowanie sytuacji na rynku pracy z uwzględnieniem zachodzących prawidłowości i tworzących się trendów związanych z kompetencjami i zatrudnieniem, rekrutacją i naborem pracowników, monitorowanie działań konkurencji w obszarze kadrowym obejmujące wykorzystanie możliwości oferowanych przez agenty programowe.

Obok wymienionych kilku przykładowych obszarów możliwe jest wykorzystanie systemów informatycznych do wspierania wielu innych działań¹.

2. Wspieranie procesów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji opartej na wiedzy z wykorzystaniem wybranych technologii informatycznych

Pozyskanie, kreowanie i utrzymanie kapitału ludzkiego stanowi jeden z podstawowych celów strategicznych niezbędnych do funkcjonowania współczesnych, opartych na wiedzy organizacjach. Kadra kierownicza organizacji dąży do wykorzystania wszystkich okazji rynkowych pozwalających na usprawnienie tych procesów i używa w tym celu wszystkich dostępnych narzędzi. Jedną z podstawowych grup narzędzi pozwalających na usprawnianie procesów kadrowych w organizacji

¹ W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele prac dotyczących zastosowania systemów informatycznych w procesach kadrowych, np.: [Sołtysik, 2015], [Armstrong, 2003], [Kisielnicki, 2005], [Kisielnicki, 2006], [Kisielnicki, 2007], [Gołuchowski, 2005], [Olszak i Ziemba, 2006].

są nowoczesne technologie informatyczne. Pomimo iż świadomość roli, jaką spełniają one w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji opartej na wiedzy wciąż rośnie, organizacje powinny podejmować działania mające na celu doskonalenie kompetencji swoich pracowników związanych z ich wykorzystaniem. Pracownicy związani z organizacjami oraz kandydaci do pracy coraz częściej dysponują podstawową lub rozszerzoną wiedzą związaną z nowoczesnymi technologiami informatycznymi. Wiedza taka jest niezbędna, aby w pełni wykorzystać potencjał, jaki oferują poszczególne technologie.

Potwierdzeniem tej tezy mogą być rezultaty ankiety przeprowadzonej wśród 196 respondentów, dotyczącej zastosowań wybranych nowoczesnych technologii informatycznych w poszczególnych procesach związanych z pozyskiwaniem, kreowaniem i utrzymaniem kapitału ludzkiego w organizacji opartej na wiedzy. Dobór próby do badań był losowy.

2.1. Wprowadzenie i założenia do przeprowadzonych badań

Opierając się na dostępnych w literaturze przedmiotu źródłach (m.in.: [Drucker, 2006], [Kisielnicki, 2004], [Gołuchowski, 2005], [Sveiby, 1997]), zdefiniowano i przyjęto na potrzeby badania kilka podstawowych założeń.

Pojęcie organizacji opartej na wiedzy pojawiało się w pracach wielu badaczy już na przełomie wieków, jednakże coraz to nowe badania pozwalały z jednej strony na doprecyzowanie definicji takiej organizacji, z drugiej natomiast na użycie jej w różnych kontekstach. Podstawowym obszarem pojęciowym jest zarządzanie wiedzą i wykorzystywanie jej w procesach zachodzących w organizacji.

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym do realizacji postawionych celów organizacja [Kisielnicki, 2004]:

- wykorzystuje posiadane zasoby wiedzy;
- poszukuje zewnętrznych zasobów wiedzy i absorbuje je;
- zapewnia warunki pozwalające wszystkim uczestnikom procesu decyzyjnego na dzielenie się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowanie.

Procesy zachodzące w organizacji opartej na wiedzy ukierunkowane są przede wszystkim na kreowanie, tworzenie i dystrybucję wiedzy, monitorowanie i rozpoznawanie zachodzących w otoczeniu zewnętrznym zmian, zapewniając elastyczność niezbędną do płynnej reorganizacji, będącej odpowiedzią na zachodzące zmiany, a w szczególności zapewnienie możliwości systematycznego uczenia się wszystkim jej członkom [Kordel i in., 2010].

Zgodnie z założeniami zasobowego modelu zarządzania wiedzą [Leonard-Barton 1995], organizacja oparta na wiedzy stwarza warunki sprzyjające w szczególności działaniom mającym na celu:

- systematyczne rozwiązywanie problemów;
- eksperymentowanie (systematyczne badania, testowanie nowej wiedzy, poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów);
- uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń;
- uczenie się od innych;
- przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację.

Jednym z najistotniejszych dla organizacji zasobów są jej pracownicy, a w ramach organizacji opartej na wiedzy ich talenty, kompetencje, umiejętności, poziom wiedzy – tworzące kapitał ludzki. Organizacje oparte na wiedzy dążą do pozyskania i utrzymania kapitału ludzkiego niezbędnego do ich funkcjonowania

Już Sveiby [1997] podkreślał, iż organizacja oparta na wiedzy wiąże swój sukces z zatrudnieniem wysoko wykwalifikowanych specjalistów, tzw. *knowledge workers*, których podstawowym zadaniem jest przekształcanie informacji w wiedzę pozwalającą przedsiębiorstwu osiągnąć sukces na rynku. W organizacjach opartych na wiedzy coraz mniejsze znaczenie mają zasoby materialne, a podstawową rolę odgrywają zasoby o charakterze niematerialnym.

Nonaka [2006] uzależnił sukces organizacji od umiejętności systematycznego zdobywania nowej wiedzy i rozpowszechniania jej między członkami organizacji.

Brooking [2010] łączy wartość organizacji ze związanym z nią kapitałem ludzkim, o którego wartości stanowi rodzaj i poziom posiadanej wiedzy. Kształtowanie kapitału ludzkiego uzależnia od nieustannych szkoleń mających na celu poszerzanie kompetencji. Usprawnienie przepływu wiedzy organizacje uzyskują poprzez wspieranie, a nawet zastąpienie bezpośrednich kontaktów interpersonalnych przez elektroniczną komunikację, miejscem funkcjonowania organizacji coraz częściej staje się Internet, a pracownicy i kontrahenci wspierani są przez różne technologie.

Drucker [2006] kładzie nacisk na zapewnienie takiego systemu zarządzania kadrami, który stworzy podstawy do zwiększenia samodyscypliny pracowników. Zwraca też uwagę na działania mające na celu:

- stworzenie systemu motywowania i wynagradzania specjalistów oraz kreowanie dla nich szans ciągłego rozwoju;
- opracowanie wspólnej dla całej organizacji wizji;
- kreowanie struktury organizacyjnej składającej się z zespołów zadaniowych;

- zapewnienie dostatecznej liczby pracowników pracujących na najwyższych stanowiskach kierowniczych, jak również ich szkolenie i weryfikowanie.

Sprawne funkcjonowanie organizacji, w której kluczową rolę odgrywają zasoby wiedzy, wymaga zapewnienia warunków kształtujących procesy uczenia się i wykorzystywania kreatywności pracowników dla podnoszenia kwalifikacji oraz wymiany doświadczeń, wartości i ocen.

Na potrzeby przeprowadzanych badań ankietowych wyodrębnione zostały cztery wzajemnie uzupełniające się cechy. Przyjęto, iż organizacja oparta na wiedzy:

- posiada wizję zapewniającą sprawne funkcjonowanie, wyrażoną w postaci jednoznacznie sformułowanej strategii rozwoju, uwzględniającej długofalowe cele i sposoby ich osiągnięcia, spisanej w postaci trwałego dokumentu;
- posiada jednoznacznie zdefiniowaną politykę kadrową opartą na modelu zarządzania kapitałem ludzkim wspierającym procesy związane z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i udostępnianiem wiedzy (definiującym metody pozyskiwania, doskonalenia i wynagradzania pracowników), sformalizowanym w postaci trwałego dokumentu;
- posiada wewnętrzną sieć komputerową i inne wyspecjalizowane systemy informatyczne wspierające wymianę wiedzy w obrębie organizacji i wspomagające poszczególne obszary jej funkcjonowania, a w szczególności stronę internetową lub inny serwis wspierający wymianę informacji;
- posiada narzędzia umożliwiające systematyczną wymianę wiedzy z otoczeniem, a niepowiązane ze standardowymi procedurami wymiany towarów i usług.

Jednoczesne spełnienie czterech powyższych warunków pozwoli na wyłonienie w pierwszej części badań organizacji opartych na wiedzy. Następnie w wyłonionej grupie dokonana zostanie analiza poziomu świadomości dotyczącej roli, jaką odgrywają nowoczesne technologie informatyczne we wspieraniu procesów związanych z pozyskiwaniem, kreowaniem i utrzymaniem kapitału ludzkiego.

2.2. Charakterystyka próby badawczej oraz przebiegu badań

Badania ilościowe przeprowadzono na początku 2015 r. techniką bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej (PAPI). Badania zostały przeprowadzone na losowo dobranej próbie 196 osób o zróżnicowanym wieku, miejscu zamieszkania, wykształceniu i stosunku zatrudnienia. Dobór respondentów był losowy. W grupie tej znajdowali się studenci, słuchacze i absolwenci studiów stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia oraz podyplomowych. Pomimo iż badania przeprowadzone zostały głównie na terenie Śląska, respondenci pochodzili też z innych regionów lub zamieszkiwali w różnych rejonach kraju oraz poza jego granicami.

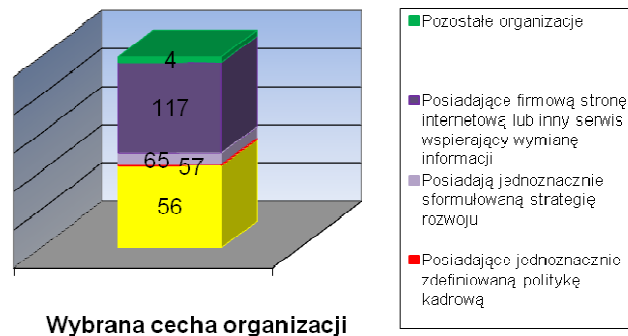
Uzyskane w rezultacie przeprowadzonych badań wyniki pokazały, że stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom opartym na wiedzy nie należy jeszcze w Polsce do często spotykanych. Spośród 196 respondentów w chwili przeprowadzania ankiety 121 osób (61,73% próby) było zatrudnionych. Spośród osób zatrudnionych aż 117 (96,69 % ogółu zatrudnionych) zadeklarowało, iż ich pracodawca posiada firmową stronę internetową lub inny serwis wspierający wymianę informacji. Niewiele mniej, bo 92 pracodawców (76% ogółu) dysponuje siecią komputerową bądź rozwiniętymi systemami informatycznymi wspomagającymi jej funkcjonowanie. Jeśli chodzi o pozostałe trzy kryteria przyjęte w założeniach do przeprowadzonych badań jako właściwe dla organizacji opartych na wiedzy, otrzymane wyniki nie były już tak dobre. Ponad połowa przebadanej próby przedstawicieli organizacji, stanowiąca 65 osób (53,7 % ogółu zatrudnionych), deklarowała, iż organizacja, w której są zatrudnieni, posiada sformalizowaną i spisaną w postaci dokumentu strategię rozwoju. 57 przedstawicieli (47,11% ogółu zatrudnionych) deklarowało, że ich organizacja posiada sformalizowaną politykę zarządzania kadrami, jednakże wśród nich zaledwie 30 (52,63% ogółu zatrudnionych) było w stanie nazwać przyjęte w ich organizacjach modele zarządzania kapitałem ludzkim bądź wymieniało jednocześnie kilka modeli. 56 respondentów (46,28% ogółu zatrudnionych) deklarowało posiadanie przez ich organizacje mechanizmów umożliwiających wymianę wiedzy z otoczeniem. Spośród nich 32 (62,75% ogółu zatrudnionych) twierdziło, iż pracodawca posiada lub planuje wdrożyć w najbliższym czasie procedury lub umowy, których przedmiotem jest pozyskiwanie, tworzenie lub wymiana wiedzy z innymi przedsiębiorstwami albo instytucjami zewnętrznymi.

51 respondentów (42,15% ogółu zatrudnionych) deklarowało, iż ich organizacja pozyskuje, udostępnia oraz wymienia wiedzę z otoczeniem poza realizacją podstawowych procesów biznesowych. W tej liczbie 28 osób zdecydowanie deklaruje ukierunkowanie swojej organizacji na procesy zarządzania wiedzą, dostrzegając jednocześnie potrzebę stosowania rozwiązań informatycznych wspierających te działania. Rozkład poszczególnych cech badanych organizacji decydujących o tym, czy można ją uznać za zarządzaną przez wiedzę, przedstawiony został na rys. 1.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi respondentów pozostających w chwili badania w stosunku pracy wyłoniono 51 ankiet (42,15% aktualnie zatrudnionych). Ich autorzy deklarowali zatrudnienie w organizacjach, które spełniały jednocześnie wszystkie cztery przyjęte wstępnie założenia.

Organizacje zatrudniające respondentów uznane zostały za oparte na wiedzy i uwzględnione w kolejnym etapie badań dotyczących jedynie organizacji opartych na wiedzy.

Cechy organizacji zatrudniających respondentów

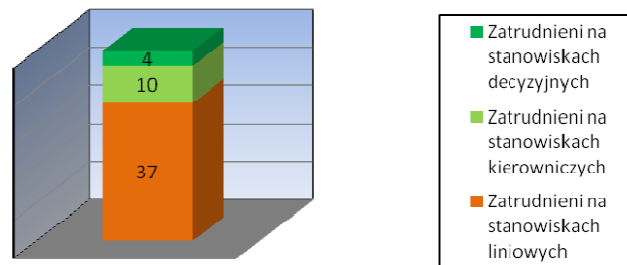


Wybrana cecha organizacji

Rys. 1. Cechy organizacji zatrudniających respondentów

W wyłonionej grupie 51 respondentów ponad jedna czwarta, czyli 14 osób (27,45% pracowników organizacji opartych na wiedzy) deklarowało zatrudnienie na stanowiskach decyzyjnych, wśród nich 10 osób zatrudnionych było na stanowiskach kierowniczych, reszta – 37 osób (72,55% pracowników organizacji opartych na wiedzy) deklarowało zatrudnienie na stanowiskach liniowych. Strukturę zatrudnienia ze względu na rangę zajmowanego stanowiska przedstawia rys. 2.

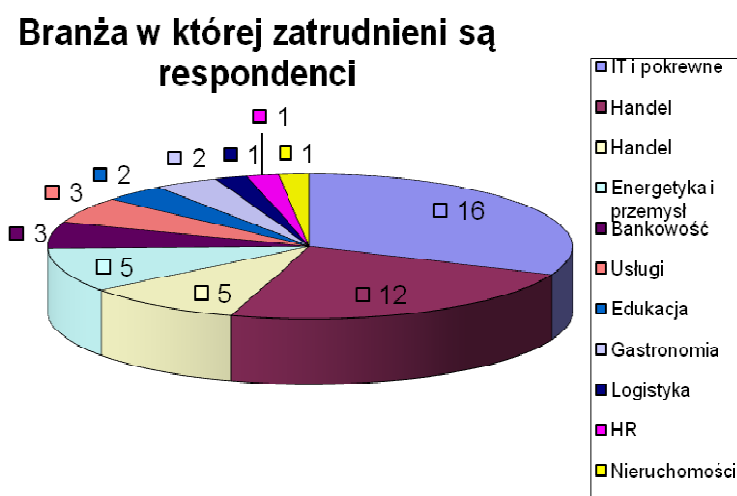
Ranga zajmowanego stanowiska



Rys. 2. Struktura zatrudnienia ze względu na rangę zajmowanego stanowiska

Respondenci zatrudnieni byli w swych organizacjach na różnorodnych stanowiskach i w różnych specjalnościach.

Spektrum branżowe organizacji (rys. 3) też było dość szerokie: IT i pokrewne – 16 osób, handel – 12 osób, medycyna i farmacja – 5 osób, energetyka i przemysł – 5 osób, bankowość, usługi – po 3 osoby, edukacja, gastronomia – po 2 osoby, logistyka, HR, nieruchomości – po 1 osobie.



Rys. 3. Spektrum branżowe organizacji zatrudniających respondentów

2.3. Wstępne rezultaty badań. Rola nowoczesnych technologii informatycznych w pozyskiwaniu, kreowaniu i utrzymaniu kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na wiedzy

W kolejnym punkcie ankiety poproszono respondentów o określenie w sześciodzielnym skali (1 – technologia przydatna w małym stopniu, 5 – technologia niezbędna, 0 – nie wiem) roli, jaką ich zdaniem spełniają nowoczesne technologie informatyczne we wspieraniu procesów związanych z pozyskiwaniem, kreowaniem i utrzymywaniem kapitału ludzkiego w organizacji opartej na wiedzy. Sześciu respondentów nie udzieliło odpowiedzi na pytania dotyczące technologii informatycznych.

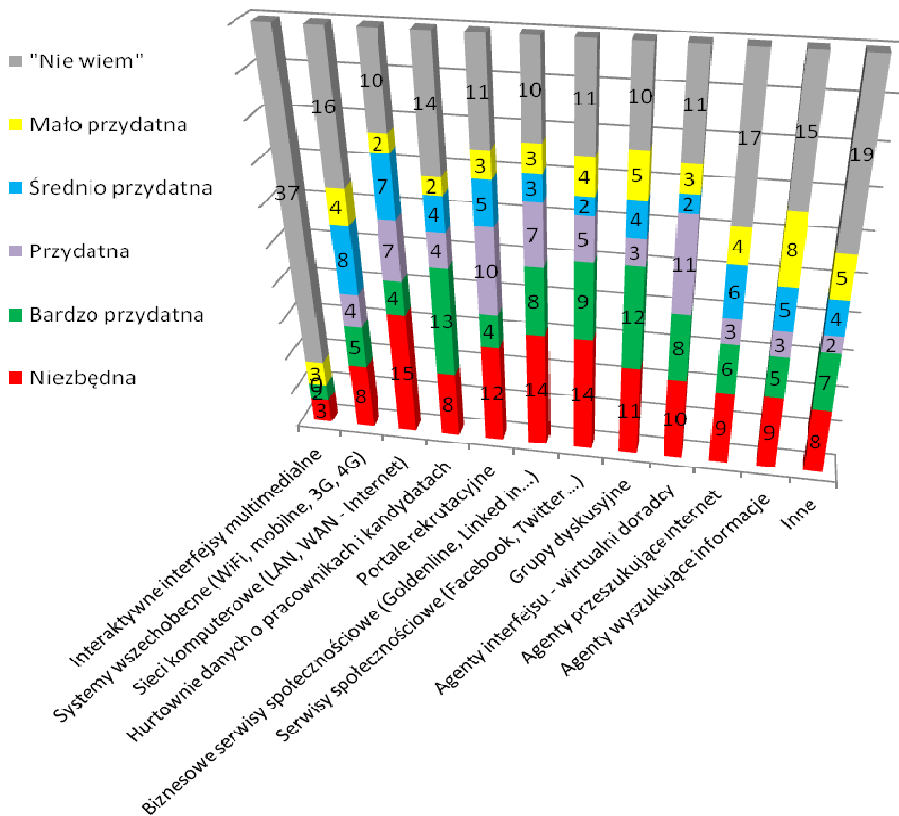
Pierwszym spośród obszarów poddanych analizie były procesy związane z pozyskiwaniem kapitału ludzkiego, które w organizacji opartej na wiedzy są ściśle powiązane z ustaloną strategią rozwoju i określonymi w niej długoterminowymi celami oraz sposobami ich osiągnięcia.

Zdaniem respondentów wszystkie technologie informatyczne, których dotyczyło badanie, znajdują zastosowanie w procesach pozyskiwania kapitału ludzkiego (rys. 4).

Ponad trzy czwarte respondentów (77,78%) zwróciło uwagę na co najmniej minimalną przydatność przynajmniej jednej z wybranych technologii. Ponad połowa respondentów (51,11%) natomiast uważała jedną lub więcej z wybranych technologii za „niezbędną” lub „bardzo przydatną”.

Największe zdaniem respondentów znaczenie przy pozyskiwaniu kapitału ludzkiego mają lokalne i rozległe sieci komputerowe i rozwiązania działające bezpośrednio na podstawie sieci lokalnych i rozległych (Internet). Jako najważniejsze (77,78%) wskazane zostały biznesowe serwisy społecznościowe, takie jak Goldenline czy LinkedIn, ale także grupy dyskusyjne. Niewiele mniejszą przydatnością (75,56%) charakteryzują się w opinii respondentów tradycyjne portale rekrutacyjne i serwisy społecznościowe (Facebook, Twitter i in.), a także agenty interfejsu występujące często w różnych serwisach pod postacią wirtualnych doradców. Co ciekawe, najniższą przydatnością spośród analizowanych technologii zdaniem respondentów dysponują interaktywne multimedialne interfejsy użytkownika. Zaledwie 17,78% respondentów jest świadomych ich roli w procesach pozyskiwania kapitału ludzkiego w organizacjach.

Przydatność nowoczesnych technologii informatycznych w procesach pozyskiwania kapitału ludzkiego



Rys. 4. Przydatność nowoczesnych technologii informatycznych w procesach pozyskiwania kapitału ludzkiego

Uzyskane rezultaty wskazują na dominującą rolę rozwiązań sieciowych, jednakże co zastanawiające, stosunkowo niewielu respondentów (64,45%) wskazywało przydatność systemów wszechobecnych i sieciowych technologii mobilnych WiFi, 3G, 4G, pomimo że w dzisiejszych czasach większość społeczeństwa korzysta z urządzeń przenośnych jako narzędzi dostępu do Internetu. Podobnym zainteresowaniem respondentów cieszyły się rozwiązania agentowe mające na celu wyszukiwanie informacji (62,22%) oraz rozwiązania agentowe używane do przeszukiwania Internetu (66,67%). Także stosunkowo niewielką wagę respondenci przywiązywali do technologii związanych z hurtowniami danych wykorzystywanymi do gromadzenia i przetwarzania informacji o pracownikach, obecnych i pojawiających się przy okazji poprzednich procesów rekrutacyjnych kandydatach. Przydatność wskazało 68,89% respondentów.

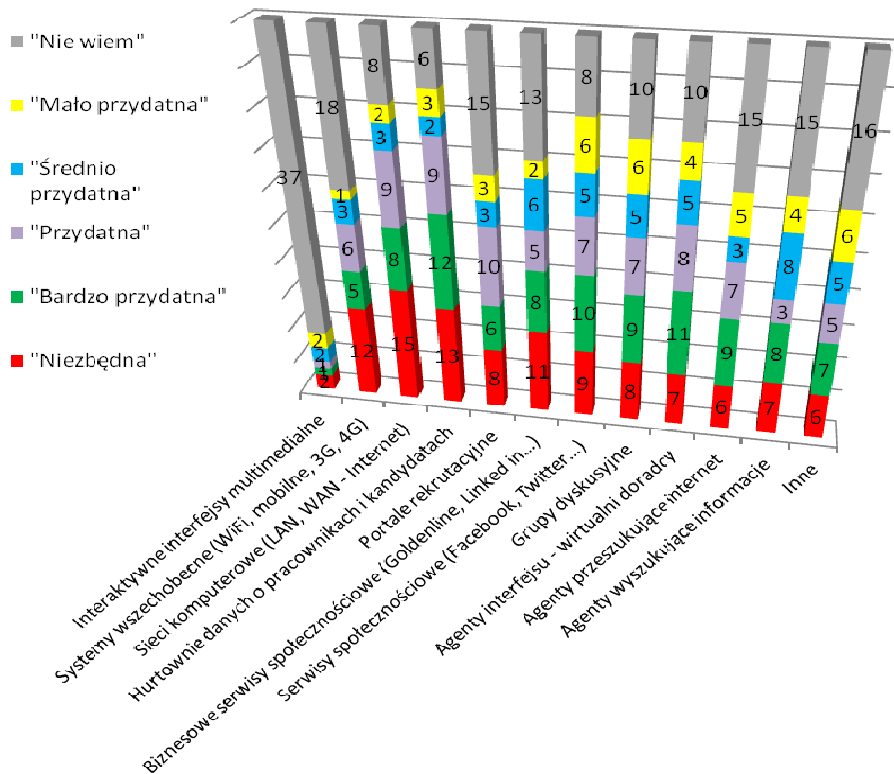
Opierając się na powyższych rezultatach, można śmiało stwierdzić, iż respondentom nie jest obce stosowanie w procesach pozyskiwania kapitału ludzkiego wielu rozwiązań typowych dla organizacji opartych na wiedzy. Technologie te mają za zadanie aktywne pozyskiwanie i przetwarzanie wiedzy. Korzystając z systemów informatycznych, kierownictwo organizacji może przeanalizować informacje dotyczące kapitału ludzkiego w organizacjach stanowiących bliższe i dalsze otoczenie, dzięki czemu może wychwycić zachodzące tam prawidłowości i uwzględnić je w powstających planach. W oparciu o zauważone prawidłowości możliwe jest wskazywanie pracowników organizacji i kandydatów, z których ścieżek kariery wyniknąć może zainteresowanie obsadą wakującego stanowiska bądź których profile kompetencyjne zgodne są z ustalonymi na etapie planowania wzorcami. Możliwe jest również przeszukanie dostępnych źródeł zewnętrznych w postaci portali rekrutacyjnych, witryn agencji pośrednictwa pracy, serwisów społecznościowych i odnajdywanie ofert zbieżnych z potrzebami organizacji. Rola systemów informatycznych na etapie selekcji i doboru jest niezwykle istotna. Odpowiednio skonstruowany system wykorzystujący agenta interfejsu występującego w roli osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną może z powodzeniem zastąpić człowieka. Niezaprzeczną zaletą takiego rozwiązania jest możliwość przeprowadzenia rozmowy w miejscu wybranym przez kandydata, dzięki czemu nie odczuwa on uciążliwości i stresu i może skoncentrować się na udzielaniu odpowiedzi. Kandydat może dobrać odpowiadającego mu awatara i przeprowadzić rozmowę praktycznie w dowolnym momencie z wykorzystaniem komputera osobistego bądź urządzenia przenośnego. Z punktu widzenia organizacji jest to również dużym ułatwieniem, bez konieczności rozplanowywania sesji rozmów z dużą liczbą kandydatów.

Kolejnym obszarem łączącym się z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji są procesy związane z jego kreowaniem, rozwojem i doskonaleniem.

Istotą procesów kreowania kapitału ludzkiego jest zapewnienie możliwości samorealizacji w postaci wspierania indywidualnych ścieżek kariery i samodoskonalenia. Potencjał technologii informatycznych dla rozwoju kapitału ludzkiego jest ogromny. Praktycznie każdy rodzaj narzędzia znajduje natychmiast swoje zastosowanie. Nowoczesne technologie informatyczne mogą wspomagać prowadzenie wszelkiego rodzaju szkoleń wspierających podnoszenie kwalifikacji, pozwalając na usprawnienie wszelkich procesów wymagających wyszukania i wykorzystania niezbędnych informacji. Organizacje przykładają dużą wagę do zapewnienia swoim pracownikom możliwie najlepszych warunków rozwoju osobistego.

Również na tym etapie respondenci wskazali na dużą przydatność nowoczesnych technologii informatycznych (rys. 5).

Przydatność nowoczesnych technologii informatycznych w procesach kreowania kapitału ludzkiego



Rys. 5. Przydatność nowoczesnych technologii informatycznych w procesach kreowania kapitału ludzkiego

Zdaniem respondentów wszystkie technologie informatyczne, których dotyczyło badanie, dysponują potencjałem również na etapie kreowania kapitału ludzkiego. Co najmniej jedno z rozwiązań zwróciło ich uwagę, uzyskując co najmniej ocenę minimalną u 86,67% spośród nich. Za niezbędne bądź bardzo ważne uważa takie technologie ponad połowa respondentów (55,56%).

W tym obszarze za najbardziej przydatne narzędzie uznane zostały hurtownie danych. Ponad trzy czwarte respondentów (86,67%) przyznało im co najmniej ocenę minimalną, a ponad połowa (55,56%) uznała ich udział w procesach kreowania kapitału ludzkiego za niezbędny lub bardzo ważny. Hurtownie danych wykorzystywane mogą być do gromadzenia i przetwarzania wszelkich informacji dotyczących ścieżek kariery i profili kompetencyjnych pracowników. Informacje te po przetworzeniu mogą być niezwykle pomocne w procesach związanych z doskonaleniem pracowników, wspomagając realizację indywidualnych ścieżek kariery zgodnie z zaplanowaną strategią organizacji. Z punktu widzenia menedżerów personalnych istotna jest wiedza odnośnie do talentów i kompetencji, jakimi dysponują ich podwładni. Na tej podstawie możliwe jest zaplanowanie w odpowiedni sposób procesów związanych z doskonaleniem kapitału ludzkiego. Obok hurtowni danych największe zainteresowanie respondentów wywołało zastosowanie w procesach kreowania kapitału ludzkiego rozwiązań wspomagających uczenie się i podnoszenie poziomu kompetencji wykorzystujących sieci komputerowe (82,22%). Podobne znaczenie mają tradycyjne serwisy społecznościowe (Facebook, Twitter), a nieco mniejsze (77,78%) grupy dyskusyjne pozwalające w tym kontekście na wymianę wiedzy pomiędzy ich użytkownikami i agenty interfejsu wspomagające procesy szkoleniowe. Podobnie jak w przypadku procesów związanych z pozyskiwaniem kapitału ludzkiego, także w procesach związanych z jego kreowaniem najmniejsze zainteresowanie respondentów wzbudziły interaktywne multimedialne interfejsy użytkownika. Zaledwie 17,78% respondentów jest świadomych ich roli w procesach kreowania kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na wiedzy. Może również nieco dziwić stosunkowo niski wynik, jaki osiągnęły technologie mobilne (60%) i biznesowe serwisy społecznościowe (Goldenline, LinkedIn i in.), często przecież wykorzystywane, pomimo iż nie jest to ich główne przeznaczenie, do wymiany potrzebnych informacji i samodoskonalenia.

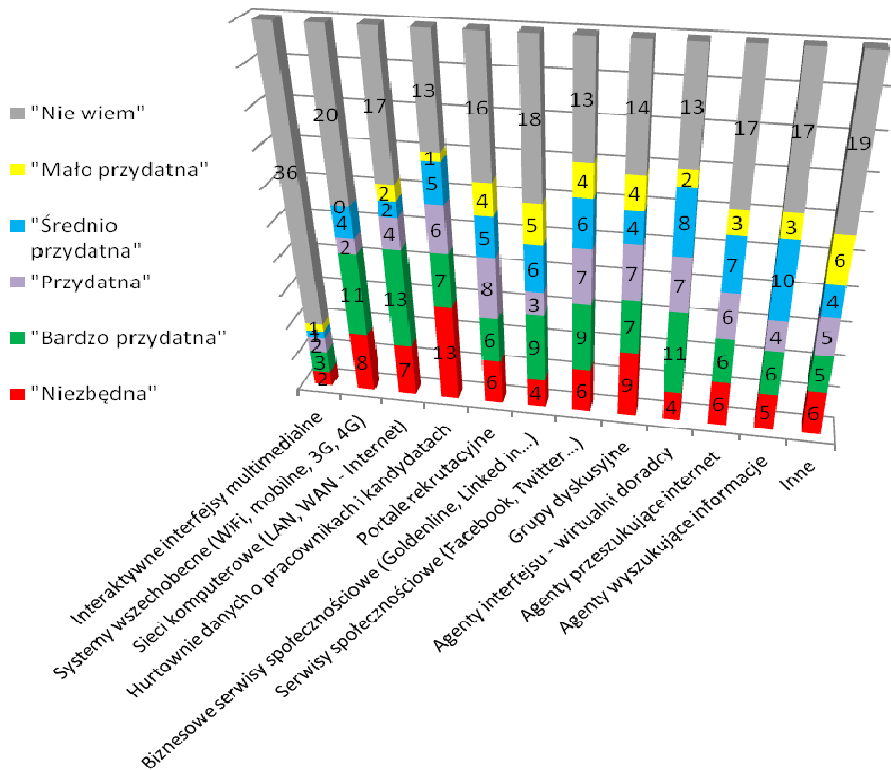
Trzecim analizowanym obszarem były procesy związane z utrzymaniem kapitału ludzkiego w organizacji, co jest szczególnym wyzwaniem dla menedżerów personalnych (rys. 6). Każdy pracownik, nawet najlepszy, zawsze pozostanie człowiekiem, a więc istotą o dużym stopniu niezależności. Podejmuje on

wiele decyzji, uwzględniając przede wszystkim własne interesy. Dlatego konieczne jest zastosowanie narzędzi (w tym informatycznych, np. dostępnych w lokalnych sieciach systemów audytujących w czasie rzeczywistym stanowiska pracy, w tym komputery i oprogramowanie), które pozwolą na nieustanną obserwację i monitorowanie zachowań pracowników, a dzięki temu pozwolą wyeliminować lub przynajmniej ograniczyć ich niepożądane skutki. Systematycznie realizowany proces oceny pracowniczej (w tym także samooceny) pozwala wskazać, czy pracownicy realizują wszystkie przypisane im zadania w sposób zgodny z oczekiwaniami i wychwycić ewentualne nieprawidłowości. Ocena pozwala także na wskazanie, którzy pracownicy są niezbędni dla organizacji, a z którymi można się rozstać.

Szczególnie istotne z punktu widzenia organizacji jest zatrzymanie w niej pracowników, którzy dysponują niezbędnymi dla optymalnego funkcjonowania organizacji talentami. Pracownicy ci doskonale zdają sobie sprawę ze swojego znaczenia dla organizacji i współpraca z nimi wiąże się z wieloma trudnymi wyzwaniami. Często więc organizacje pozbywają się niesfornych i kłopotliwych pracowników, nawet jeśli obdarzeni są oni największymi talentami. Jednakże jeżeli są to liderzy posiadający talenty niezbędne do realizacji kluczowych procesów, pracodawca powinien dążyć do zapewnienia takich warunków pracy, aby wykorzystać talent, wiedzę i kapitał intelektualny posiadane przez kłopotliwego pracownika w sposób niezakłócający funkcjonowania organizacji, przynajmniej do momentu, gdy nie zostanie znaleziony odpowiedni następcą. Właściwym wsparciem mogą być wykorzystywane w organizacji systemy informacyjne wspierające realizację zachodzących procesów, które powinny zapewniać ich niezakłócony przebieg. Aby zatrzymać kapitał ludzki w organizacji, należy mu zapewnić sprzyjające warunki do funkcjonowania, komfortowe warunki pracy, zadowalające wynagrodzenia oraz zapewnienie wsparcia dla rozwoju i realizacji indywidualnych ścieżek kariery.

Zdaniem respondentów wszystkie technologie informatyczne, których dotyczyło badanie, dysponują potencjałem również na etapie utrzymania kapitału ludzkiego. Jednakże liczba respondentów, którzy przyznali poszczególnym rozwiązaniom co najmniej ocenę minimalną, jest nieco mniejsza niż w dwóch poprzednich obszarach (najwyższy wynik 71,11%). Za niezbędne bądź bardzo ważne w procesach utrzymania kapitału ludzkiego uważa takie technologie zaledwie 44,44%, co jest zdecydowanie najniższym wynikiem.

Przydatność nowoczesnych technologii informatycznych w procesach utrzymywania kapitału ludzkiego



Rys. 6. Przydatność nowoczesnych technologii informatycznych w procesach utrzymywania kapitału ludzkiego

Najważniejszymi z punktu widzenia respondentów technologiami wykorzystywanymi do zatrzymania pracowników w organizacji okazały się hurtownie danych zawierające informacje o pracownikach i kandydatach, serwisy społecznościowe, takie jak Facebook czy Twitter, oraz wirtualni doradcy, uzyskując 71,11% głosów. Jest to jak najbardziej zgodne z założeniami organizacji opartej na wiedzy. Hurtownie pozwalają na gromadzenie i przetwarzanie wiedzy. Serwisy społecznościowe ułatwiają jej dystrybucję i wymianę z otoczeniem, a agenty interfejsu wspierają użytkowników, wykorzystując posiadaną przez organizację wiedzę.

Nieco mniejszym zaufaniem respondentów cieszyły się grupy dyskusyjne wspierające wymianę informacji (68,89%)

Zastanawiająca jest stosunkowo niska pozycja w zestawieniu uzyskana przez sieci komputerowe (62,22%) i technologie mobilne (55,56%). Podobnie

jak w poprzednich obszarach, najniższym spośród analizowanych technologii potencjałem dysponują na tym etapie interaktywne interfejsy użytkownika, które wskazało zaledwie 20% respondentów.

W rezultacie przeprowadzonych badań ankietowych stwierdzono, że pracownicy organizacji opartych na wiedzy zagadnienia związane ze wspieraniem podstawowych procesów łączących się z zarządzaniem kapitałem ludzkim oceniają wysoko. W każdym z trzech badanych obszarów ponad 70% respondentów wskazywało przynajmniej jedną z wymienionych technologii informatycznych. Rozkład odpowiedzi jest zasadniczo zgodny z rolą, jaka przypisywana jest poszczególnym technologiom w literaturze przedmiotu. Niepokoi trochę niska pozycja w zestawieniu interaktywnych interfejsów użytkownika, systemów wszechobecnych i technologii mobilnych, a także niektórych spośród technologii agentowych, wśród których dominują wirtualni doradcy, ale jest to zgodne z rzeczywistą sytuacją na rynku tego typu oprogramowania².

Biorąc pod uwagę fakt, iż samo zagadnienie jest stosunkowo nowe, a literatura przedmiotu ogranicza się do kilkunastu opracowań opisujących koncepcje wybranych zastosowań, można otrzymane rezultaty uznać za zadowalające. Otrzymane w wyniku przeprowadzonej analizy wnioski w zasadzie potwierdzają tradycyjnie przypisywany poszczególnym technologiom informatycznym potencjał, jednakże niejednokrotnie są zaskakujące. Winna może być mała liczebność próby badawczej, mieszcząca się na granicy błędu statystycznego, oraz ograniczona wiedza respondentów dotycząca badanych narzędzi.

Opracowanie zawiera jedynie kilka przykładowych syntetycznych i pobieżnych analiz. Niemniej jednak powyższe rezultaty stanowią zachętę do prowadzenia dalszych badań nad wykorzystaniem nowych technologii we wspomaganiu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach opartych na wiedzy. Zebrane dane pozwalają na przeprowadzenie jeszcze wielu znacznie dokładniejszych analiz.

Podsumowanie

Celem opracowania była ocena możliwości wsparcia procesów pozyskiwania, kreowania i utrzymania kapitału ludzkiego w organizacji opartej na wiedzy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. W trakcie prze-

² Potwierdzają to np. badania opisane w pracach [Sołtysik, Żytniewski i Kowal, 2013a] czy [Sołtysik, Żytniewski i Kowal, 2013b].

prowadzonych badań ankietowych opinii poproszono respondentów o opinię na temat roli, jaką mogą spełniać wybrane technologie informatyczne we wskazanych procesach związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. W opinii respondentów niemal wszystkie brane pod uwagę technologie informatyczne dysponują dużym potencjałem. Niezbędne jest jedynie odpowiednie jego wykorzystanie. Po wyłonieniu próby 51 respondentów zatrudnionych w organizacjach, które spełniały wstępne założenia i zostały uznane za oparte na wiedzy, jedynie 6 osób nie udzieliło żadnej odpowiedzi na zadawane pytania dotyczące badanych technologii. Obszar zastosowań technologii informatycznych w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest obecnie intensywnie eksplorowany przez świat nauki i praktyki. Istnieją zastosowania wspierające poszczególne procesy zarządzania kapitałem ludzkim, jednakże wciąż jeszcze istnieją niezbadane obszary. Do rzadkości należą przykładowo interaktywne rozwiązania kompleksowo wspierające pracownika na drodze kariery, co potwierdziła opinia respondentów. Wraz z coraz szybszym postępem technicznym możliwości technologii informatycznych będą coraz większe, a liczba ich zastosowań w obszarze kadrowym będzie niewątpliwie rosła.

Omówione w niniejszym opracowaniu rezultaty badań stanowią jedynie wąski wycinek. W kolejnych opracowaniach przedstawione zostaną bardziej szczegółowe analizy dotyczące także osób zatrudnionych w organizacjach, które jedynie częściowo spełniają założenia przyjęte dla wyodrębnienia organizacji opartych na wiedzy, a także osób stojących u progu kariery i będących w trakcie poszukiwania zatrudnienia. Przeanalizowane i omówione zostaną także inne aspekty wykorzystania wybranych technologii informatycznych we wspieraniu procesów komunikacyjnych w szeroko pojętej sferze personalnej.

Przeprowadzone badania stanowią wstęp do planowanych w najbliższej możliwej przyszłości badań dotyczących jakościowej analizy wykorzystywanych w polskich organizacjach technologii informatycznych oraz opracowania metodologii tworzenia użytecznych rozwiązań wykorzystujących nowoczesne technologie informatyczne do kompleksowego wspierania procesów związanych z funkcjonowaniem kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na wiedzy.

Literatura

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.

Bratnicki M., Strużyna J. (red.) (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE w Katowicach, Katowice.

- Brooking A. (2010), *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire.
- Chatzkel J.L. (2004), *Human capital. the rules of engagement are changing*, „Lifelong Learning in Europe”, Vol. 9, No. 3.
- Drucker P.F. (2006), *Nadchodzi nowa organizacja* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
- Kisielnicki J. (2004), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach* [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Gołuchowski J. (2005), *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, AE w Katowicach, Katowice.
- Kisielnicki J. (2005), *IT jako narzędzie wspomagające ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Kisielnicki J. (2006), *Technologia informacyjna w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Kisielnicki J. (2007), *Informatyczne systemy dla wspomagania Zarządzania Zasobami Ludzkimi – ZZL*, <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id3569-zarządzanie-zasobami-ludzkimi.pdf>.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J. (2010), *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.
- Kotarba W. (red.) (2006), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Listwan T. (2010), *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Leonard-Barton D. (1995), *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lundy O., Bowling A. (2001), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Nonaka I. (2006), *Organizacja oparta na wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
- Olszak C.M., Ziemba E. (2006), *Zarys koncepcji zastosowania technologii informatycznych w zarządzaniu kapitałem intelektualnym* [w:] C.M. Olszak, J. Nowak, E. Ziemba (red.), *Systemy zarządzania wiedzą*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice.
- Price A. (2004), *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Business Press.
- Rokita J. (2003), *Organizacja ucząca się*, AE w Katowicach, Katowice.

- Sołtysik A. (2015), *Wspieranie procesów zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem agentów programowych* [w:] M. Żytniewski (red.), *Technologie w organizacjach opartych na wiedzy*, UE w Katowicach, Katowice.
- Sołtysik A., Żytniewski M., Kowal R. (2013a), *Creation of software agents' society from the perspective of implementation companies. The advantages of their use, the problems of construction and unique features*, „Business Informatics”, No. 1.
- Sołtysik A., Żytniewski M., Kowal R. (2013b), *The outcomes of the research in areas of application and impact of software agents societies to organizations so far. Examples of implementation in Polish companies*, Computer Science and Information Systems (FedCSIS), 2013 Federated Conference.
- Sveiby K.E. (1997), *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco.

SUPPORTING PROCESSES OF ACQUIRING , CREATING AND MAINTAINING HUMAN CAPITAL IN THE KNOWLEDGE-BASED ORGANISATION. THE PRELIMINARY RESULTS

Summary: The purpose of this article is to evaluate ways to support processes of acquiring, creating and maintaining human capital in a knowledge-based organization using modern information technology. For today's organizations it is particularly important to use all available mechanisms to attract and retain the most valuable candidates within the organization. Taking into account the basic features that characterize human capital, attempt is made to assess the possibilities of using modern information technologies. The intention of the author's quantitative research on people's views on the role of new technologies in implementing key processes related to human capital management, were to form the canvas for further consideration. The study was attended by nearly 200 respondents representing different views on the issues covered, making it possible to compare views of individual community respondents.

Keywords: human capital, acquiring, creating, maintaining, knowledge-based organization.