

Maciej Czaplewski

Kapitał ludzki i jego kompetencje jako podstawa działalności e-biznesowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 114, 61-71

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MACIEJ CZAPLEWSKI

Uniwersytet Szczeciński

KAPITAŁ LUDZKI I JEGO KOMPETENCJE JAKO PODSTAWA DZIAŁALNOŚCI E-BIZNESOWEJ

Streszczenie

Kapitał ludzki jest źródłem rozwoju gospodarczego i bogacenia się społeczeństw. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i powstawanie nowych dziedzin działalności opartych na tych technologiach, wymaga odpowiedniego zasobu wiedzy i kompetencji od reprezentantów strony podaźowej i popytowej. Oznacza to, że kapitał ludzki musi podlegać jakościowym przeobrażeniom, by był zdolny do odgrywania należnej mu roli we współczesnym świecie, w którym coraz ważniejszą rolę odgrywa działalność e-biznesowa.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kompetencje, e-biznes

Wprowadzenie

Charakterystycznymi zjawiskami ekonomicznymi ostatniej dekady jest wyraźna liberalizacja i globalizacja rynków oraz działań gospodarczych. Procesy te prowadzą do otwierania się gospodarek i zwiększania konkurencji zarówno w ramach poszczególnych państw, jak i między państwami. Istotnym czynnikiem nadającym kształt i dynamikę tym procesom jest postęp w zakresie przepływu informacji i komunikowania się. Jego współczesnym praktycznym wyrazem są między innymi nowoczesne technologie informatyczne i telekomunikacyjne oraz rozwijający się na ich podstawie e-biznes.

Potencjał tkwiący w e-biznesie opartym na internecie oraz technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych sprawia, że firmy potrafiące wykorzystać wyżej opisane zjawiska są w stanie zaoferować tzw. wartość dodaną, przejawiającą się zwłaszcza w zapewnieniu szybszego i pełniejszego dostępu do informacji oraz sprawniejszej obsługi klientów, pozyskując zarazem w ten sposób dodatkowe szanse rozwoju.

Wykorzystanie tych szans przez organizacje wymaga pozyskania kluczowych kompetencji warunkujących wprowadzenie i stosowanie e-biznesu. Wiąże się to nie tylko z nabyciem odpowiednich zasobów hardwarowych i softwarowych, ale także z dysponowaniem odpowiednimi zasobami osobowymi z kompetencjami pozwalającymi prowadzić działalność e-biznesową.

Celem artykułu jest:

- a) przedstawienie cech charakterystycznych działalności e-biznesowej;
- b) zaprezentowanie warunków wyjściowych angażowania się w tę działalność;
- c) zidentyfikowanie niezbędnych kompetencji osobowych dla prowadzenia działalności e-biznesowej.

1. Kapitał ludzki i jego kompetencje

Kapitał ludzki jest źródłem rozwoju gospodarczego i bogacenia się społeczeństw. Często definiowany jest jako „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w danym społeczeństwie czy narodzie”¹. Od innych zasobów różni go to, że ludzie nie są własnością organizacji, mogą zmieniać miejsce i przenosić ze sobą swe doświadczenie i umiejętności².

Coraz bardziej konkurencyjne warunki, w jakich przychodzi funkcjonować podmiotom na rynku, wymagają od nich ciągłego aktualizowania posiadanej wiedzy i implementację nowoczesnych rozwiązań w zakresie komunikacji³.

¹ A. Czyżewski, B. Góralczyk, M. Modrzewska, E. Saganowska, M. Wojciechowska, *Regionalne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce*, Studia i Prace, z. 277, ZBSE GUS i PAN, Warszawa 2011, s. 6.

² A. Wasiluk, M. Dereszkievicz, *Działania firm w zakresie kształtowania wiedzy pracowników (przykład województwa podlaskiego)*, w: *Organizacja oparta na wiedzy*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 74.

³ E. Badzińska, *Technologie informacyjno-komunikacyjne w środowisku wirtualnym*, w: *Ekonomiczno-społeczne i techniczne wartości w gospodarce opartej na wiedzy*, red. J. Buko, Zeszyty

Z kolei rozwój technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych i powstawanie nowych dziedzin działalności opartych na tych technologiach, wymaga odpowiedniego zasobu wiedzy i kompetencji od reprezentantów strony podaźowej i popytowej wykorzystujących te technologie. Oznacza to, że kapitał ludzki musi podlegać jakościowym przeobrażeniom, by był zdolny do odgrywania należnej mu roli we współczesnym świecie.

W tych uwarunkowaniach szczególnie doniosłą rolę odgrywają kompetencje zawodowe i kreatywność. Kompetencje zawodowe najogólniej rozumie się jako zasób intelektualny w znaczący sposób wpływający na budowanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej na rynku⁴. W szerszym ujęciu przez kompetencje rozumie się uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, a także formalne uprawnienia do działania⁵. Wzrost kompetencji przekłada się na wartość zasobów ludzkich⁶, w tym ich kreatywność. Wyrazem kreatywności są przede wszystkim takie cechy jak: otwartość na zmiany, elastyczność, umiejętność krytycznej oceny rzeczywistości oraz skłonność do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem⁷. Jak wskazuje T. Davenport, kreatywni pracownicy mają wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, reprezentują wysoki poziom abstrakcji i niski poziom rutyny oraz cechuje ich stała potrzeba aktualizacji wiedzy⁸.

Kompetencje zawodowe pracowników, w tym ich kreatywność, współcześnie w istotny sposób kształtują rozwój technologii teleinformatycznych i internetu oraz rozwój nowych rodzajów działalności opartych na tych technologiach⁹.

Naukowe nr 809, Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 165.

⁴ A. Szczygielska, *Rozważania teoretyczne o relacjach pomiędzy kluczowymi kompetencjami, wartościami i kulturą organizacyjną*, w: *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2012, s. 139–150.

⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

⁶ A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 26.

⁷ *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005, s. 313.

⁸ T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

⁹ T. Wielicki, B. Skibicka, *Nowe paradygmaty zarządzania firmą w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Organizacja oparta na wiedzy*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 108.

Nowe wymagania jakie stawiają organizacjom i ich pracownikom współczesne gospodarki w coraz szerszym zakresie wykorzystujące nowe technologie informacyjno-komunikacyjne i charakteryzujące się powstawaniem nowych dziedzin funkcjonujących właśnie dzięki nowoczesnym technologiom, zmuszają te organizacje do przeglądu swych zasobów, rozpoznania ich zdolności do wykorzystania nowoczesnych technologii i rozwijania nowych obszarów działalności opartych na tych technologiach. Przykładem takiego rodzaju działalności jest e-biznes.

2. Charakterystyka e-biznesu

E-biznes w dosłownym znaczeniu jest właściwie tak stary jak obróbka danych, czyli istnieje od czasu, gdy zaczęto wykorzystywać komputery do automatyzowania procesów handlowych – a więc od około 40 lat. „Dzisiejszą dynamikę jego rozwoju można wytłumaczyć pojawieniem się ogólnodostępnego środka komunikacji jakim jest Internet”¹⁰.

Sieć internet powoduje poszerzenie tradycyjnej przestrzeni rynkowej. Następuje to poprzez stworzenie nowych obszarów, w których firmy zawierające między sobą transakcje mogą wymieniać informacje, komunikować się, prowadzić dystrybucję produktów i usług oraz inicjować transakcje gospodarcze¹¹.

W ten sposób powstaje nowa forma działalności gospodarczej, tzw. e-biznes, gdzie czas i przestrzeń nie odgrywają już tak ważnej roli jak w przypadku tradycyjnej działalności.

Należy zaznaczyć, że jak dotąd nie ma powszechnie akceptowanej definicji tego czym jest e-biznes. W literaturze e-biznes jest prezentowany jako:

- a) synonim terminów *e-commerce* i *e-trade*¹²
- lub
- b) pojęcie szersze od *e-commerce*¹³.

¹⁰ R.D. Leister, *Wie „Cool“ ist E-business?*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ 2001, nr 5 (71), s. 496.

¹¹ A. Budziewicz, A. Drab-Kurowska, *E-commerce jako element wspomagający funkcjonowanie krajowego operatora pocztowego w obliczu globalizacji*, w: *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 301.

¹² M. Norris, S. West, *E-biznes*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001, s. 16.

W artykule przyjęto to drugie podejście. W ujęciu tym e-biznes zawiera zarówno transakcje pomiędzy przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami i indywidualnymi klientami, pomiędzy indywidualnymi klientami, jak i operacje realizowane w ramach firm oraz z udziałem jednostek administracji i stowarzyszeń. Obejmuje on więc każdy rodzaj gospodarczej działalności realizowanej na bazie sieci komputerowych¹⁴.

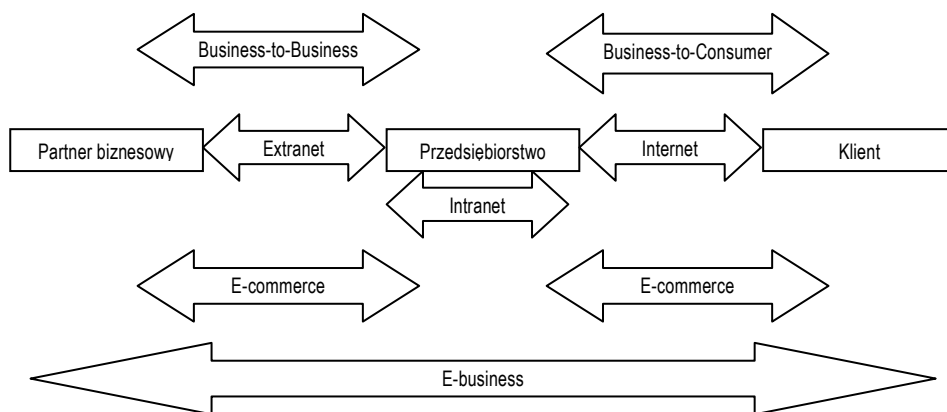
Autorzy bardziej szczegółowo opisujący e-biznes zwracają uwagę, że jest to pojęcie określające strategiczne wykorzystywanie wspomaganych komputerowo technologii informacyjnych i komunikacyjnych dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa włącznie z odpowiednim zorganizowaniem i przeprowadzeniem procesów handlowych. Jego ujęcie graficzne przedstawiono na rysunku 1.

Udane wprowadzenie e-biznesowego modelu handlowego jest złożonym przedsięwzięciem, ponieważ dla uzyskania niezbędnej kreatywności i rynkowego wyróżnienia się należy dysponować odpowiednim wyposażeniem rzeczowym jak też wiedzą technologiczną i wiedzą z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw¹⁵.

¹³ Zob. m.in. W. Szpringer, który stwierdza: handel elektroniczny jest częścią biznesu elektronicznego, tak jak handel tradycyjny jest częścią biznesu; W. Szpringer, *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja?*, Difin, Warszawa 2000, s. 22–26 oraz F. Wagner, według którego *e-commerce* sprowadza się do wykorzystania internetu w procesach zaopatrzenia i zbytu, a e-biznes charakteryzuje wykorzystywanie elektronicznych kanałów we wszystkich funkcjach i procesach realizowanych przez przedsiębiorstwo, F. Wagner, *E-biznes w instytucjach finansowych w Europie. Czynniki sukcesu – czynniki porażki (na przykładzie strategicznego znaczenia Internetu dla działalności ubezpieczeniowej)*, w: Materiały ogólnopolskiego seminarium naukowego „Znaczenie Internetu dla zakładów ubezpieczeń działających na polskim rynku”, Katedra Ubezpieczeń AE w Poznaniu, Poznań 18 maj 2004.

¹⁴ Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung (19. Ausschuss), *TA-Projekt: E-Commerce*, Dt. Bundestag, Bonn 2002, s. 22, przytoczono za A. Kaapke et al., *E-Commerce-Center Handel: Die Begriffe des eCommerce*, Frankfurt am Main 2001.

¹⁵ Podobne podejście prezentowane jest w odniesieniu do działalności telekomunikacyjnej na co wskazuje np. następujące stwierdzenie „Przy tworzeniu koncepcji usługi telekomunikacyjnej należy uwzględnić aspekty techniczne jej świadczenia na równi z aspektami rynkowymi”, zob. *Wprowadzenie do ekonomiki firmy telekomunikacyjnej*, red. H. Babis, WZiEU, Szczecin 1999, s. 190.



Rys. 1. Wzajemne relacje e-biznesu i e-commerce

Źródło: P. Stähler, *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Przedstawione za I. Hausladen, *Geschäftsprozessgestaltung von E-Maintenance-Lösungen von Unternehmen*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2006, s. 65.

3. Wyposażenie rzeczowe warunkujące wdrożenie e-biznesu

Firmy wprowadzają zaawansowane technicznie rozwiązania internetowe i e-biznesowe z jednej strony w celu zaoferowania klientom dodatkowej wartości, a ze strony drugiej w celu doskonalenia operacji wewnętrznych muszą przede wszystkim liczyć się z potrzebą szybkiego stworzenia nowego systemu informacyjnego, który zagwarantuje pożądane wieloprzekrojowe dane.

Uzyskanie takich efektów wymaga zastosowania specjalistycznych aplikacji, przy czym dla rozwoju e-biznesu szczególne znaczenie mają:

- a) systemy zarządzania relacjami z klientami (ang. Customer Relationship Management – CRM), pomagające rozpoznać i zrozumieć potrzeby klientów, obsłużyć ich oraz prowadzić ukierunkowany marketing;
- b) systemy zarządzania łańcuchem dostaw (ang. Supply Chain Management – SCM), służące koordynowaniu i optymalizowaniu operacji realizowanych w sferze produkcji i dystrybucji;
- c) systemy zarządzania wiedzą (ang. Knowledge Management System – KMS) służące poprawianiu dostępu do informacji pracownikom, jak

też interesantom, w tym sterowanie rozprowadzaniem określonych zasobów informacji między pracowników różnych sfer i poziomów struktury organizacyjnej.

Dla realizowania procesów e-biznesowych obok specjalistycznych aplikacji niezbędne jest też wykorzystywanie:

- a) nowoczesnych urządzeń informatycznych (komputery, laptopy, twarde dyski);
- b) szerokopasmowych sieci telekomunikacyjnych zapewniających sprawne świadczenie usług e-biznesowych.

4. Kompetencje zawodowe niezbędne w działalności e-biznesowej

Dla prowadzenia działalności e-biznesowej obok zasobów rzeczowych i niematerialnych niezbędne są zasoby osobowe z konkretnymi kompetencjami¹⁶.

Niezbędne w e-biznesie zasoby ludzkie odpowiedzialne za funkcjonowanie i przeprowadzanie elektronicznie wspieranych procesów biznesowych można podzielić na:

- a) pracowników odpowiedzialnych za rozwój i konserwację systemów e-biznesowych oraz
- b) pracowników pracujących z takimi systemami.

Typowymi przykładami pracowników, którzy są odpowiedzialni za wdrażanie nowych technologii i utrzymywanie sprawności całego systemu są: administrator systemu oraz specjalista ds. oprogramowania.

Administrator systemu jest przede wszystkim odpowiedzialny za tzw. stronę hardwarową, w tym za instalację oraz konserwację systemu informatycznego lub jego części. Rolą specjalisty ds. oprogramowania może być natomiast tworzenie całkowicie nowych aplikacji i programów wykorzystywanych przez firmę jak też zmienianie i dopasowywanie istniejących (np. zakupionych od zewnętrznych dostawców) typowych programów do wewnętrznych potrzeb danej firmy.

Oczywiście liczba osób potrzebnych do utrzymywania sprawności całego systemu od strony hardwarowej jak również softwarowej zależy w głównej mie-

¹⁶ J. Jung, L. Kirchner, *A Framework for Modelling E-business Resources*, „Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik“ 2004, nr 44, Koblenz, s. 10.

rze od wielkości danej firmy, struktury jej działalności oraz stopnia jej wchodzenia w działalność e-biznesową.

W większych firmach o złożonym profilu produkcyjnym i bardziej rozbudowanej strukturze, konieczne jest stworzenie systemu wewnętrznie bardziej skomplikowanego, uwzględniającego szeroką paletę produktową i potrzeby pracowników wielu komórek organizacyjnych.

Tworzenie złożonych systemów teleinformatycznych niezbędnych dla e-biznesu można (i należy) opracowywać we współpracy z wyspecjalizowanymi firmami zewnętrznymi. Należy jednak przyjąć, że nawet w przypadku zastosowania w zakresie tworzenia i utrzymywania systemów teleinformatycznych daleko idącego outsourcingu, zasadne jest dysponowanie przynajmniej kilkoma osobami z wiedzą i kompetencjami na temat systemu, co nie tylko ułatwia jego eksploatację, ale także współpracę firmy wykorzystującej e-biznes z firmą nadzorującą system teleinformatyczny niezbędny dla prowadzenia działalności e-biznesowej.

Zalecane też jest zatrudnienie przez firmę wykorzystującą e-biznes przynajmniej jednego pracownika, który dobrze zna strukturę wewnętrzną firmy i jej potrzeby oraz ma umiejętność tworzenia podstawowych aplikacji, ewentualnie nawet prostych programów. Jest to podyktowane tym, że pracownik z taką wiedzą i umiejętnościami w znaczący sposób ułatwia dokonywanie niezbędnych korekt funkcjonujących programów do nowych potrzeb firmy lub jej określonych pionów.

O ile zatrudnienie przez firmę prowadzącą działalność e-biznesową, pracowników łączących wiedzę o firmie z umiejętnościami tworzenia aplikacji i programów uwzględniających potrzeby firmy jest bardzo ważne, o tyle dysponowanie pracownikami umiejącymi wykorzystać stworzone programy i aplikacje i tworzyć dzięki temu wartość dodaną dla klientów jest wręcz warunkiem koniecznym i niezbędnym. Umiejętności takie powinni mieć nie tylko pracownicy bezpośrednio kontaktujący się z klientami, ale także personel działający w ramach tzw. back-office.

Podsumowanie

Działalność e-biznesowa oraz potrzebne do jej wprowadzenia zmiany i dostosowania są dość dużym wyzwaniem zarówno dla firmy, jak i jej pracowników. Wymaga ona wdrożenia nowej technologii i elastycznych procesów bizne-

sowych, co wiąże się z potrzebą dysponowania wyspecjalizowanymi zasobami osobowymi, sprzętowymi, softwarowymi i informacyjnymi. Zestawienie podstawowych, niezbędnych zasobów do prowadzenia działalności e-biznesowej wraz z krótkim opisem ich znaczenia dla prowadzenia tego typu działalności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Niezbędne zasoby do prowadzenia działalności e-biznesowej

Zasoby	Pożądane cechy	Znaczenie
Ludzie (ogólnie wymagane umiejętności)	<ul style="list-style-type: none"> – rozumiejący i akceptujący cele firmy – dysponujący wiedzą z zakresu narzędzi teleinformatycznych – posiadający wiedzę z zakresu marketingu i obsługi klientów 	Pomimo rosnącej roli kanałów i kontaktów elektronicznych, czynnik, od którego w bardzo dużym stopniu zależy odniesienie sukcesu w działalności e-biznesowej
Umiejętności marketingowe i sprzedażowe	<ul style="list-style-type: none"> – intensywny marketing – przekonanie klientów o walorach e-biznesu 	Pomagają przezwycięzać ewentualną początkową nieufność klientów do e-biznesu
Sprzęt (hardware)	<ul style="list-style-type: none"> – wystarczająca ilość miejsca na zapisywanie danych – szybkie procesory – łatwość rozbudowywania 	Do prowadzenia działalności e-biznesowej powinien wystarczać sprzęt standardowy
Software	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczna struktura – możliwość szybkiego uaktualniania 	Oryginalne programy uwzględniające potrzeby klienta i firmy wymagają wysokich nakładów początkowych, ale zapewniając wyróżnienie się firmy powinny zwrócić się względnie szybko
Treści (informacje i forma ich prezentacji)	<ul style="list-style-type: none"> – aktualność i kompletność – dopasowanie do określonych grup klienckich i ich potrzeb 	Mogą stać się decydującym czynnikiem sukcesu zwłaszcza w dłuższym okresie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Regionale Telekommunikation*, Booz-Allen & Hamilton, IMK, Frankfurt am Main 1997, s. 115.

Wśród wymienionych zasobów podstawową rolę odgrywają pracownicy o konkretnych, sprofilowanych kompetencjach, którzy rozumieją i akceptują nowe cele firmy oraz mają umiejętności w zakresie wykorzystywania narzędzi teleinformatycznych, elektronicznych kanałów w działalności marketingowej i procesach obsługi klienta.

Literatura

- Badzińska E., *Technologie informacyjno-komunikacyjne w środowisku wirtualnym*, w: *Ekonomiczno-społeczne i techniczne wartości w gospodarce opartej na wiedzy*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe nr 809, Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
- Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung (19. Ausschuss), *TA-Projekt: E-Commerce*, Dt. Bundestag, Bonn 2002, za: A. Kaapke et al., *E-Commerce-Center Handel: Die Begriffe des eCommerce*, Frankfurt am Main 2001.
- Budziewicz A., Drab-Kurowska A., *E-commerce jako element wspomagający funkcjonowanie krajowego operatora pocztowego w obliczu globalizacji*, w: *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
- Czyżewski A., Góralczyk B., Modrzewska M., Saganowska E., Wojciechowska M., *Regionalne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce*, *Studia i Prace*, z. 277, ZBSE GUS i PAN, Warszawa 2011.
- Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Walters Kluwer, Kraków 2007.
- Jung J., Kirchner L., *A Framework for Modelling E-business Resources*, „Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik“ 2004, nr 44, Koblenz.
- Leister R.D., *Wie „Cool“ ist E-business?*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ 2001, nr 5 (71).
- Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- Norris M., West S., *E-biznes*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Regionale Telekommunikation*, Booz-Allen & Hamilton, IMK, Frankfurt am Main 1997.
- Stähler P., *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, przedstawione za I. Hausladen, *Geschäftsprozessgestaltung von E-Maintenance-Lösungen von Unternehmen*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2006.
- Szczygielska A., *Rozważania teoretyczne o relacjach pomiędzy kluczowymi kompetencjami, wartościami i kulturą organizacyjną*, w: *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2012.
- Szpringer W., *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja?*, Difin, Warszawa 2000.
- Wagner F., *E-biznes w instytucjach finansowych w Europie. Czynniki sukcesu – czynniki porażki (na przykładzie strategicznego znaczenia Internetu dla działalności ubezpieczeniowej)*, w: *Materiały ogólnopolskiego seminarium naukowego „Zna-*

- czenie Internetu dla zakładów ubezpieczeń działających na polskim rynku”, Katedra Ubezpieczeń AE w Poznaniu, Poznań 18 maj 2004.
- Wasiluk A., Dereszkiwicz M., *Działania firm w zakresie kształtowania wiedzy pracowników (przykład województwa podlaskiego)*, w: *Organizacja oparta na wiedzy*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.
- Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005.
- Wielicki T., Skibicka B., *Nowe paradygmaty zarządzania firmą w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Organizacja oparta na wiedzy*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.
- Wprowadzenie do ekonomiki firmy telekomunikacyjnej*, red. H. Babis, WZiEU, Szczecin 1999.

HUMAN CAPITAL AND COMPETENCES AS E-BUSINESS BASIS

Summary

Human capital is a source of economic development and enrichment of societies. Development of information and communication technologies and the emergence of new activities based on these technologies requires adequate amount of knowledge and expertise of representatives of the supply as well as the demand side. This means that human capital must be subject to a qualitative transformation in order to be able to play adequate role in the modern world, in which the increasingly important role is played by e-business.

Keywords: human capital, competences, e-business

Translated by Maciej Czaplowski