

**Czesław Zajac**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZASOBY LUDZKIE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **1. Wstęp**

Na rozwój przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników występujących w jego otoczeniu i w środowisku wewnętrznym. Oddziałują one na dokonywane wybory strategiczne, w szczególności związane z procesami formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz ze sposobami osiągnięcia tych celów. Wzrost konkurencji na rynku globalnym i rynkach lokalnych, coraz większa niepewność związana z podejmowaniem kluczowych decyzji biznesowych, rosnące wymagania klientów i oczekiwania pracowników wywołują konieczność stałego poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowych, skutecznych strategii rozwoju. Rozwój przedsiębiorstwa może być efektem jego wzrostu zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Strategie wzrostu wewnętrznego koncentrują się na umacnianiu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez zwiększanie jego potencjału na drodze inwestycji w zasoby rzeczowe, w tym zwłaszcza majątek produkcyjny, nowe produkty, marketing oraz w zasoby ludzkie. Strategie rozwoju zewnętrznego ukierunkowane są natomiast na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przede wszystkim przez przejęcie, fuzję lub alians strategiczny. Wybór spośród wymienionych orientacji strategicznych może być także uznany jako odpowiedź na pytanie: „budować czy kupować?”. Skłania on zarazem do postawienia kolejnego pytania: „który z zasobów przedsiębiorstwa można uznać za kluczowy czynnik jego rozwoju?”. Pytanie to nabiera szczególnego znaczenia, jeżeli rozpatrujemy te zasoby w kontekście postępującej standaryzacji produktowej, technologicznej, standaryzacji metod, technik i instrumentów zarządzania wywołanych przez zjawisko globalizacji. Zdaniem autora opracowania czynnikiem tym są zasoby ludzkie. Jakość zasobów ludzkich osiągnięta przez skuteczne gospodarowanie (zarządzanie) nimi w dużym stopniu decyduje o możliwości osiągnięcia celów strategicznych współczesnego przedsiębiorstwa.

Celem opracowania jest próba potwierdzenia postawionej tezy dokonana na gruncie teorii zasobowej przedsiębiorstwa oraz strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. Znaczenie zasobów ludzkich jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej

Teoria zasobowa, traktując przedsiębiorstwo jako zbiór zasobów i umiejętności, nadaje każdemu przedsiębiorstwu walor unikatowości. Wynika to zarówno z różnorodności tychże zasobów i umiejętności, jak i z niepowtarzalności procesów, które je kształtują. Zdolność przedsiębiorstwa do dopasowania swoich zasobów i umiejętności do własnej strategii silnie wpływa na jego skuteczność konkurencyjności i efektywność prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. Umiejętności są definiowane jako zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wykorzystywania zasobów. Przekłada się ona na działania zorientowane na taką alokację i wykorzystywanie zasobów, które pozwalają osiągać cele strategiczne i zadania operacyjne sformułowane przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa.

W przeciwieństwie do zasobów materialnych, które zużywają się w trakcie ich wykorzystywania w procesach wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług, zasoby ludzkie mają cechy nadające im szczególnego znaczenia. Należy do nich zaliczyć, moim zdaniem, niematerialny charakter, wysoki poziom komplementarności, niski poziom substytucyjności w sferze zarządzania oraz dużą elastyczność tych zasobów.

Ludzie w przedsiębiorstwie tworzą zrab jego potencjału kompetencyjnego. W teorii zasobowej umiejętności dzieli się na kompetencje i kluczowe kompetencje [Javidan 1998]. Kompetencje określane są jako szczególne umiejętności wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa kształtowanej m.in. przez profil, charakter i skalę jego działalności, przynależność branżową oraz poziom zaawansowania technologicznego. Te z kompetencji, które decydują o możliwościach konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji o jego przewadze strategicznej, nazywane są kluczowymi kompetencjami.

Wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników i menedżerów oraz zdolność do ich wykorzystywania w konkretnych warunkach organizacyjnych są najważniejszą składową kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. **Zasoby ludzkie dysponują zatem jako jedyne spośród zasobów przedsiębiorstwa umiejętnościami i kompetencjami, które można określić jako „autoteliczne”**. Są one zarazem, jak już wspomniano, wysoce komplementarne, tzn. nie tylko (zgodnie z jednym z założeń teorii zasobowej) występują w połączeniu z innymi zasobami przedsiębiorstwa, ale wręcz stanowią warunek uruchomienia i produkcyjnego wykorzystania jego zasobów fizycznych, organizacyjnych i finansowych.

Zasoby ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie są substytucyjne w sferze realnej. Nasilające się procesy automatyzacji i robotyzacji stanowią niezaprzeczalny dowód na postępujące na coraz większą skalę zastępowanie pracy żywej pracą uprzedmiotowioną, ze wszystkimi konsekwencjami społecznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi, jakie niesie za sobą tego rodzaju substytucja. Jest to zjawisko globalne wywołane postępowaniem technologicznym w skali światowej. Trudno jednak

znaleźć alternatywę dla kompetencji ludzkich w zakresie realizowania funkcji zarządzania, tzn. zaproponować „substytut” organizowania, planowania, motywowania i kontrolowania oraz wypełniania ról kierowniczych (role decyzyjne, interpersonalne i informacyjne). Oczywiście nie pomijam tutaj faktu występowania, odmienności form i sposobów wypełniania tych funkcji w przedsiębiorstwach wirtualnych w porównaniu z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w klasycznych układach organizacyjnych oraz różnorodności metod zarządzania, a także systemów (zwłaszcza rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych) wspomagających „operacjonalizację” tych funkcji.

Dużą elastyczność zasobów ludzkich przedsiębiorstwa pojmuję jako ich zdolność do zmian ułatwiającą przedsiębiorstwu pomnażanie kompetencji zatrudnionych w nim ludzi przez odpowiedni dobór pracowników i menedżerów, ich motywowanie, rozwój zawodowy i osobowościowy, czyli przez skuteczne zarządzanie (gospodarowanie) tymi zasobami. Zgodnie z poglądami wyrażanymi przez zwolenników podejścia zasobowego cecha ta wpływa na rzadkość zasobów ludzkich, uniemożliwiając wprost ich imitowanie.

Łączenie zasobów ludzkich z kompetencjami nadaje wysoką rangę działaniom wykraczającym poza klasycznie pojmowaną funkcję personalną, takim jak: zatrzymywanie zasobów ludzkich, pokonywanie barier zasobowych, lewarowanie kompetencji, przechodzenie od zarządzania kompetencjami do zarządzania strategicznymi zasobami oraz zdolność do przywłaszczania wiedzy i jej zamiany na korzyści [Kamoche 1996, s. 213-234]. Przedsiębiorstwo może zatem jednocześnie budować (rozbudowywać) i lewarować własne zasoby ludzkie, wzmacniając tym samym swoje kluczowe kompetencje [Sanchez, Heene 1997, s. 310]. Uzyskuje ono w ten sposób dodatkową synergię strategiczną. Zatrudnianie nowych pracowników pozyskiwanych na różne sposoby i inwestowanie zarówno w ich rozwój, jak i w rozwój posiadanego już personelu zgodnie z modelem kapitału ludzkiego lub wymiana dużej części załogi na wysoko kwalifikowanych i efektywnych pracowników zgodnie z modelem „sita” oraz inwestowanie w rozwój kluczowych pracowników (rdzeń społeczny przedsiębiorstwa) wzmacniają siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Działania te umożliwiają bowiem formułowanie i realizację skutecznych strategii zorientowanych na generowanie konkurencyjnych pod względem jakościowym i cenowym ofert produktowych otwierających wejście na nowe rynki. Stanowią zatem ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa.

Trudności w naśladowaniu, imitacji zasobów ludzkich przedsiębiorstwa ze względu na wymienione cechy tych zasobów są przyczyną coraz bardziej upowszechniających się praktyk „podkupowania” wysokiej klasy specjalistów i menedżerów przez konkurentów. Praktyki tego typu wymuszają różnorodne działania polegające na zatrzymywaniu przez przedsiębiorstwa cennych dla nich pracowników. Wiele tego rodzaju działań stanowi już nie tylko szybką reakcję na posunięcia konkurentów, ale jest wyrazem antycypowania tych posunięć. Takie podejście jest korzystne dla przedsiębiorstwa w świetle potencjalnych wysokich kosztów utraty własnych wartościowych fachowców.

Wspomniane wyżej praktyki są skutkami nierozstrzygnięcia problemów kierowania zasobami ludzkimi, nazywanymi także w literaturze dylematami menedżerskimi. Problemy tego typu można rozwiązywać na wiele sposobów mieszczących się w ramach czterech grup strategicznych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Są nimi [Coff 1997, s. 374-402]:

- zatrzymywanie (określane dzisiaj w praktyce mianem tzw. retencji pracowni-  
czej),
- oddawanie należnego udziału,
- organizacyjne przeprojektowanie,
- informowanie o szansach i zagrożeniach.

Wydaje się, że dylematy menedżerskie związane z budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na bazie jego zasobów ludzkich można sprowadzić do wspólnego mianownika, którym jest skuteczne zarządzanie tymi zasobami. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno doprowadzić do takiego poziomu motywacji i satysfakcji z pracy oraz integracji środowiska społeczno-zawodowego przedsiębiorstwa, który zminimalizuje prawdopodobieństwo przechodzenia pracowników i menedżerów do konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Warto w tym miejscu także zaznaczyć, że postępująca standaryzacja metod i narzędzi zarządzania w skali globalnej (dotyczy to także instrumentarium w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi) sprzyja przejmowaniu kompetentnych pracowników przez nowych pracodawców. Skłania zarazem przedsiębiorstwo do aktywnego wkraczania na niezagospodarowany dotychczas obszar kultury organizacyjnej. Rzeczywiste zarządzanie przez wartości, transformacja dotychczasowej kultury w kierunku jej przekształcania w kulturę otwartości i proinnowacyjności, monitorowanie nastrojów społecznych wzmacniają poziom humanizacji pracy, budują integrację i motywację, sprzyjają tworzeniu klimatu otwartości i zaufania, kształtują tym samym bardziej przyjazne środowisko pracy. Działania tego typu stanowią moim zdaniem ważny czynnik utrzymania stabilności załogi oraz zwiększają atrakcyjność przedsiębiorstwa jako pracodawcy pozwalającą mu rozbudowywać oraz lewarować własne zasoby ludzkie. Jest to obszar występowania potencjalnych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Może ono na ich bazie budować swoją przewagę strategiczną i rozwijać się.

### **3. Strategiczne znaczenie zasobów ludzkich w teorii zarządzania i praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw**

Wymienione cechy (atrybuty) zasobów ludzkich rozpatrywane w ramach teorii zasobowej, takie jak specyficzność, złożoność, wysoka komplementarność, niska substytucyjność w sferze zarządzania, rzadkość oraz cenneść, skłaniają do traktowania ich jako jednego z istotnych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego rozwoju. Stwarzają także konieczność strategicznego zarządzania tymi zasobami, na co wskazuje wiele ujęć występujących w teorii zarządzania, do których można m.in. zaliczyć:

1. **Podjęcie klasyczne**, wyprowadzające strategię personalną z analizy i oceny środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa i jego otoczenia [Pocztowski 1999, s. 271].

2. **Podjęcie instrumentalne**, podporządkowujące strategię personalną strategii ogólnej przedsiębiorstwa [Strużyna 2005, s. 41].

3. **Podjęcie bazujące na najlepszych praktykach**, nawiązujące do konieczności podejmowania określonych działań w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego strategiczne zamierzenia. Działania te obejmują m.in. bezpieczeństwo zatrudnienia, selektywność rekrutacji, wysokie płace, dzielenie się informacjami, partycypację, trening i rozwijanie umiejętności, pracą zespołową [Pfeffer 1998; Marchington, Wilkinson 2002].

4. **Podjęcie oparte na dopasowaniu sytuacyjnym**, postulujące zgodność rozwiązań kadrowych z innymi elementami organizacji. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi kształtowane przez różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne musi uwzględniać kontekst sytuacyjny [Chadwick, Cappelli 1999, s. 1-30; Wright, Sherman 1999, s. 53-74; Sherer, Leblebici 2001, s. 199-230].

5. **Podjęcie konstruktywne**, opisujące strategię personalną jako wynik gier społecznych stanowiący swoisty dialog ze strategią ogólną przedsiębiorstwa i z jego otoczeniem [Strużyna 2005, s. 41].

6. **Podjęcie oparte na koncepcji łańcucha wartości M. Portera**, które traktuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako funkcję pomocniczą wspierającą łańcuch funkcji podstawowych w przedsiębiorstwie [Pocztowski 1999, s. 271].

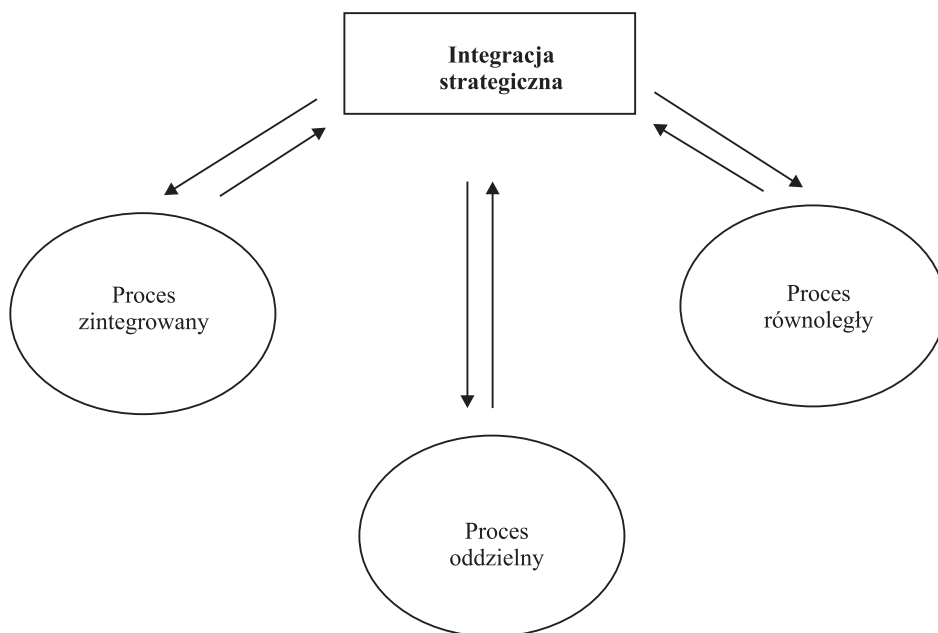
W literaturze przedmiotu formułowana jest teza, że zarządzanie zasobami ludzkimi staje się strategiczne wtedy, kiedy podejmowane działania są bardziej aktywne niż reaktywne, gdy najważniejszą rolę odgrywają menedżerowie na najwyższych poziomach zarządzania i oni uwiarygodniają strategię personalną, która musi być zintegrowana ze strategią ogólną. Koresponduje to także z ogólniejszą tezą, zgodnie z którą „zarządzanie strategiczne w turbulentnym otoczeniu musi być proaktywne, nastawione na przyszłe sukcesy, nowe technologie i procesy, wyłaniające się wzorce zachowań konkurentów i konsumentów” [Rokita 2005, s. 4].

Wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi potwierdza coraz częściej praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw. Przejawami takiego stanu są przede wszystkim:

- nadawanie menedżerom personalnym rangi strategicznych partnerów zarządów przedsiębiorstw (coraz częściej menedżerowie personalni w dużych korporacjach są powoływani na stanowisko członka zarządu, co dodatkowo w sensie formalnym wzmacnia ich pozycję),
- strategiczne znaczenie w skali całej organizacji projektów kadrowych m.in. w zakresie ocen pracowniczych, motywowania i rozwoju personelu,
- świadczenie wewnętrznego serwisu kadrowego przez działy (departamenty) personalne dla menedżerów średniego szczebla na rzecz ich wspierania w osiągnięciu celów i zadań biznesowych.

W związku z tym strategia personalna jako efekt planowania strategicznego stanowiącego jedną z faz całego procesu zarządzania strategicznego w sferze zasobów ludzkich stanowi najważniejszy instrument tego zarządzania, a zarazem ważne narzędzie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Powyżej sformułowaną tezę wspierają opinie niektórych autorów, które nawiązują do potrzeby, a nawet konieczności integracji obu tych procesów zarządzania [Guest 1991, s. 149-176; Walker 1992; Tyson, Witcher 1994, s. 20-23].

Interesujący model analityczny, który można wykorzystywać do oceny stopnia takiej integracji, obejmujący trzy rodzaje procesów występujących w trakcie opracowywania, wdrażania i upowszechniania strategii personalnej został zaproponowany przez J.W. Walkera (rys. 1).



Rys. 1. Model J.W. Walkera do oceny integracji strategicznej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Armstrong 2000, s. 228].

Proces oddzielny polega na opracowywaniu strategii personalnej niezależnie od strategii biznesowej. Strategia personalna w tym przypadku traktowana jako podstawowy plan zarządzania zasobami ludzkimi, może być budowana równoległe ze strategicznym planem biznesowym, przed jego opracowaniem lub po nim (analiza skutków). W praktyce jest to powszechny sposób kreowania strategii personalnej firmy, przy czym potencjalna skuteczność tej strategii jako narzędzia zarządzania zależy od ilości danych i informacji planistycznych na temat wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa oraz zamierzeń biznesowych.

W procesie równoległym strategia personalna jest przygotowywana wraz ze strategią ogólną przedsiębiorstwa. Choć są to dwa różne, ale przebiegające w tym samym czasie procesy planistyczne, to istnieje dość duże prawdopodobieństwo, że będą one na siebie wpływać i w konsekwencji utworzą wewnątrznie spójną całość (integracja strategiczna).

W procesie zintegrowanym strategia personalna stanowi wraz ze wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi (strategie cząstkowe) integralną część strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Według takiego podejścia ocena zasobów ludzkich wpływa na wybór ogólnej orientacji strategicznej. Zatem mamy tutaj do czynienia z koniecznością integracji strategicznej w przedsiębiorstwie rozpatrywanej w kontekście strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Zajac 2007, s. 39-40].

Integracja strategii personalnej ze strategią biznesową oraz wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi może w praktyce napotykać wiele przeszkód. Wynikają one m.in. z [Armstrong 2000, s. 41]:

- różnorodności strategicznych procesów, poziomów i stylów zarządzania stanowiącej, w dużych przedsiębiorstwach (najczęściej dotyczy to korporacji ponadnarodowych) źródło problemów związanych z ujednoceniem strategii personalnej (standaryzacja strategii) wszystkich jego wewnętrznych jednostek organizacyjnych;
- ewolucyjnego charakteru budowy strategii ogólnej przedsiębiorstwa, który prowadzi do podejmowania nieracjonalnych decyzji i działań w procesie formułowania jego strategii personalnej,
- niepisanej postaci strategii ogólnej przedsiębiorstwa wąsko rozumianej jako sposób osiągania jej najważniejszych celów biznesowych, utrudniającej jednoznaczne określenie tych jej elementów, do których powinna odnosić się strategia personalna;
- jakościowego charakteru zasad zarządzania zasobami ludzkimi; strategie biznesowe są bardzo często „sparametryzowane” za pomocą wskaźników oraz liczb odnoszących się do wyników „ogólnego zarządzania” przedsiębiorstwem, jego rozwoju, pozycji rynkowej, poziomu sprzedaży, zysku itp.; strategie personalne zaś, poza elementami sparametryzowanymi, takimi jak plany zatrudnienia i szkoleń, struktura i poziom kosztów osobowych, obejmują wiele elementów jakościowych: m.in. motywację, zaangażowanie, kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich, przestrzeganie pożądanego wartości i norm kulturowych itp.

Wymienione przeszkody utrudniające integrację strategiczną w przedsiębiorstwie powinny być pokonywane na każdym jego poziomie organizacyjnym. Najważniejsza rola w tym zakresie przypada naczelnemu kierownictwu. Na najwyższym poziomie zarządzania bowiem powinny powstawać, a następnie być skutecznie upowszechniane wśród wszystkich pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa jego misja i strategia biznesowa oraz wartości i normy wyznaczające kierunki pożądanego zachowań i postaw, które tworzą podwaliny kultury organizacyjnej. Te wartości kulturowe stanowią również fundament dla najważniejszych założeń i zasad zarządzania zasobami ludzkimi.

## 4. Zakończenie

Teoria i praktyka potwierdzają wzrost roli zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Są one coraz częściej uznawane za istotny czynnik jego rozwoju. Zarówno zwolennicy teorii zasobowej przedsiębiorstwa, której założenia zostały wykorzystane w niniejszym opracowaniu, jak i przedstawiciele innych nurtów wskazują na strategiczne znaczenie zasobów ludzkich w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Tak duża waga przypisywana tym zasobom wynika z ich cech wymienionych i opisanych w opracowaniu. Wielu autorów zwraca uwagę na konieczność integracji strategicznej polegającej na podporządkowaniu strategii personalnej strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Ich zdaniem – podziela je również autor niniejszego opracowania – kultura organizacyjna powinna być także traktowana jako zasób przedsiębiorstwa. Właściwe gospodarowanie tym zasobem może ułatwiać strategiczne dopasowanie przedsiębiorstwa do otoczenia i wspomagać jego zarządzanie na poziomie strategicznym.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Chadwick C., Cappelli P., *Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resources management*, "International Journal of Human Resource Management. Research in Personnel and Human Resource Management. Supplement" 1999, vol. 4.
- Coff W., *Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22 (2).
- Guest D.E., *Personnel management: the end of orthodoxy*, "British Journal of Industrial Relations" 1991, vol. 29 (2).
- Javidan M., *Core competencies: what does it mean in practice*, "Long Range Planning" 1998, vol. 31 (1).
- Kamoche K., *Strategic human resources management within a resource-capability view on the firm*, "Journal of Management Studies" 1996, vol. 33 (2).
- Marchington M., Wilkinson A., *People management and development*, CIPD, London 2002.
- Pfeffer J., *Human equation. building profit by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Pocztowski A., *Strategie personalne w warunkach umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa*, [w:] H. Brdulak, *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1999.
- Rokita J., *Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym*, referat na konferencję profesorów nauk o zarządzaniu: Strategie korporacji działających w skali międzynarodowej, materiały konferencyjne, Tychy 2005.
- Sanchez R., Heene A., *Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition*, "European Management Journal" 1997, vol. 5 (3).
- Sherer P.D., Leblebici H., *Bringing variety and change into strategic human resource management research*, "Research in Personnel and Human Resources Management" 2001, vol. 20.



- Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005.
- Tyson S., Witcher M., *Getting in gear: post-recession HR management*, "Personnel Management" 1994, August.
- Walker J.W., *Human resource strategy*, McGraw-Hill, New York 1992.
- Wright P.M., Sherman W.S., *Failing to find fit in strategic human resource management: the theoretical and empirical problems*, "International Journal of Human Resource Management. Research in Personnel and Human Resource Management. Supplement" 1999, vol. 4.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007.

## **HUMAN RESOURCES AS A FACTOR OF THE COMPANIES DEVELOPMENT**

### **Summary**

Human resources are regarded more often as an important factor of the development of contemporary enterprises. The quality of these resources, including their competences, decides in a big scale about possibilities of strategic objectives fulfillment. This thesis has been proved on the basis of resource theory of the firm and strategic management. Such features of human resources like specificity, complexity, high capability of change, low ability of substitution in the field of management and scarcity have been described in this paper. It is underlined that companies can build and broaden their competences at the same time, increasing in this way their core competences. They obtain additionally strategic synergy. Linking human resources with competences empowers activities which are overcoming limits of human resources management standards and generates a necessity of strategic human resources management. It also forces to treat organizational culture as a "special resource". The appropriate shaping of this resource becomes a key factor of strategic adjustment of companies to their environment.