

Piotr Markiewicz

AUDYT PERSONALNY – ASPEKT STRATEGICZNY

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka określana jako „gospodarka oparta na wiedzy” stawia wiele wyzwań, co ma konsekwencje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Ma to szczególne znaczenie dla obszaru, który określany jest jako funkcja personalna. Jedną z charakterystycznych cech gospodarki opartej na wiedzy jest traktowanie ludzi jako cennego zasobu (źródła przewagi konkurencyjnej) a nie elementu kosztów. W rezultacie obserwuje się zmierzch myślenia o ludziach jako o jednym z zasobów¹. W związku z powyższym koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi ewoluuje w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. Specyfika tego podejścia (kapitału ludzkiego) wyraża się tym, że poszczególne elementy kapitału ludzkiego są unikatowe i trudne do skopiowania a zarazem trudna jest ich ewidencja i pomiar ze względu na jakościowy charakter.

Przedstawione powyżej uwarunkowania powodują konieczność poszukiwania i rozwoju narzędzi służących diagnozowaniu i doskonaleniu poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednym z takich narzędzi jest audyt wewnętrzny, a jednym z jego rodzajów jest audyt personalny. W związku z rosnącym znaczeniem kapitału ludzkiego jako czynnika zwiększającego konkurencyjność przedsiębiorstwa, wzrasta zainteresowanie audytem personalnym jako narzędziem

¹ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki i J. Stróżyna, AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 90.

doskonalenia zarządzania kapitałem ludzkim i wspierania menedżerów w osiąganiu założonych celów.

Celem artykułu jest przedstawienie audytu personalnego jako narzędzia doskonalenia zarządzania kapitałem ludzkim w wymiarze strategicznym. Strategiczne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim wymaga zaangażowania wszystkich podmiotów działających w obszarze funkcji personalnej i dzięki temu uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

1. Ewolucja funkcji personalnej – od administrowania kadrami do strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim

Analizując ewolucję funkcji personalnej należy sięgać początków działalności gospodarczej i podejmowania jej przez indywidualne podmioty, które zdecydowały się na zatrudnienie choćby jednego pracownika. Już wówczas pojawiły się problemy, dotyczące doboru, podziału i przydziału pracy, szkolenia, motywowania i oceny, a więc związane z typowymi składnikami obszaru kadrowego².

Od czasów rewolucji przemysłowej poglądy na temat funkcjonowania ludzi w organizacji oraz metody rozwiązywania problemów występujących w obszarze funkcji personalnej podlegały ciągłym zmianom. Ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym³. W tabeli 1 przedstawiono rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju gospodarczego oraz nowych form pracy.

Jak można zauważyć, nowa gospodarka oparta na wiedzy spowodowała, że funkcja personalna zmierza w kierunku bardziej elastycznych form pracy, jak również zauważalny jest wzrost znaczenia dla organizacji „pracowników wiedzy”.

² *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 3.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: Strategie – Procesy – Metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

Tabela 1. Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy

Etap rozwoju	Formy i metody pracy	Problemy personalne
Era przedindustrialna – okres generalistów i artystów	Polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarstwo, handel, rzemiosło	Podział pracy, sprawowanie przywództwa, ćwiczenia konkretnych umiejętności, zasady i warunki pracy, dobór, trening, ocena i wynagrodzenie pracowników, planowanie zatrudnienia
Era industrialna – okres specjalistów	Rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstanie wielu prostych, łatwych do opanowania prac	Struktury organizacyjne, stały czas pracy, wartościowanie pracy, koszty pracy, stosunki pracy, wynagrodzenie na podstawie czasu pracy, ocenianie przez przełożonych
Era postindustrialna – okres pracy zespołowej i samopomocy	Elastyczny system produkcji, wykorzystanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, <i>re-engineering</i> , rozwój usług, BSC, EVA, telepraca, organizacja wirtualna, nowa gospodarka	Ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, wielozawodowość, elastyczne formy zatrudnienia i wynagrodzenia, grupowanie form pracy, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, <i>outsourcing</i> , <i>outplacement</i> , <i>coaching</i> , kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2007, s. 16.

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zespołami ludzkimi (ZZL) jest przyczynianie się do osiągania przez organizację dobrych wyników. Wypełnianiu tego celu służy zintegrowanie strategii ZZL ze strategią przedsiębiorstwa. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki kapitałowi ludzkiemu, będącej następstwem „zaangażowania ludzi posiadających konkurencyjne umiejętności i wiedzę oraz środków rozwijających kapitał intelektualny organizacji, czyli zasób wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników, który firma z biegiem czasu rozwija, tworząc określoną wiedzę fachową”⁴. Osiągnięcie tego celu możliwe jest za pomocą procesów zarządzania wiedzą, pozyskiwania pracowników, a także rozwijania zasobów ludzkich.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem do podejmowania decyzji związanych z celami i planami organizacji dotyczącymi stosunków pracy,

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 32.

rekrutacji, zarządzania talentami, uczenia i rozwoju, sprawności zarządzania, wynagradzania oraz polityki i praktyki relacji pracowniczych. Jest to zasadniczy komponent strategii na poziomie korporacji lub strategicznej jednostki biznesu (SBU).

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, a strategicznym zarządzaniem w przedsiębiorstwie. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi nawiązuje do generalnego kierunku, którym organizacja chce podążać osiągając swoje cele dzięki ludziom. Utrzymuje się, że w związku z tym, iż kapitał ludzki jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, a ostatnie badania pokazują, że to właśnie ludzie wprowadzają w życie plany strategiczne, wyższa kadra zarządzająca powinna zatem wziąć pod uwagę te kluczowe aspekty opracowując i rozwijając strategię korporacyjną. Odnosi się do szerokich zagadnień organizacyjnych związanych ze zmianami struktury i kultury, sprawnością i efektywnością organizacyjną, łączeniem zasobów dla przyszłych potrzeb, rozwojem charakterystycznych zdolności oraz zarządzaniem zmianą. Dotyczy to zarówno oczekiwań wobec kapitału ludzkiego, aby dzięki niemu osiągać przewagę, jak i rozwoju zdolności procesowych, na przykład umiejętności efektywnego wykonywania zadań⁵.

Podsumowując, można powiedzieć za A. Poczrowskim, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie przez nią przewagi konkurencyjnej⁶.

Biorąc pod uwagę funkcjonalny (czynnościowy) aspekt zarządzania zasobami ludzkimi wyodrębnia się zestaw działań (obszarów zadaniowych), które są realizowane w ramach tego procesu. W literaturze przedmiotu spotyka się zróżnicowane podejście do tego zagadnienia. Od pewnego czasu coraz częściej jako funkcja tego procesu wymieniany jest audyt personalny⁷.

⁵ *Ibidem*, s. 60.

⁶ A. Poczrowski, *Zarządzanie...*, s. 53.

⁷ Jako jeden z pierwszych zaczął wymieniać audyt personalny w ramach obszarów zadaniowych ZZL A. Poczrowski. Traktuje on audyt personalny jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Strategiczny wymiar audytu personalnego

W literaturze termin audyt personalny definiowany jest w różny sposób. Jedną z nich można znaleźć w Leksykonie HRM, wg którego: „audyt personalny, to audyt, którego przedmiotem diagnozy jest personel zatrudniony w organizacji i sposób zarządzania nim⁸.

A. Poczrowski definiuje audyt personalny jako usystematyzowane, niezależne i metodyczne badanie, a zarazem ocenę zasobów ludzkich i systemu zarządzania tymi zasobami, które mają na celu monitorowanie zgodności ich stanu z przyjętymi standardami⁹. Definicja A. Poczrowskiego, poprzez użycie określenia „niezależne i usystematyzowane”, jest ściśle związana z definicją audytu wewnętrznego i wpisuje się w jego istotę.

Istotne z naszego punktu widzenia wydaje się rozróżnienie audytu personelu od audytu funkcji personalnej tzn. systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach audytu personelu badamy m.in. stan i strukturę zatrudnienia, poziom kompetencji i motywacji pracowników oraz efektywność ich pracy. Natomiast audyt funkcji personalnej odnosi się do trzech aspektów systemu zarządzania zasobami ludzkimi: funkcjonalnego, instrumentalnego i instytucjonalnego w odniesieniu do strategii organizacji (przedsiębiorstwa).

Na tej podstawie można wyróżnić następujące obszary działań w ramach audytu funkcji personalnej¹⁰:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- podmioty i organizację procesów w obszarze funkcji personalnej,
- metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekty zarządzania zasobami ludzkimi,
- strategię, strukturę i kulturę organizacyjną jako czynniki determinujące zarządzania zasobami ludzkimi,
- otoczenie funkcji personalnej.

Z powyższego zestawienia wynika, że jednym z efektów audytu funkcji personalnej powinno być określenie wkładu komórki personalnej w realizację strategii

⁸ K. Padzik, *Leksykon...*, s. 5.

⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach przejść i fuzji*, pod red. A. Poczrowskiego, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 153.

¹⁰ A. Poczrowski, *Zarządzanie...*, s. 417.

organizacji. Sztuka wdrażania strategii polega na urzeczywistnianiu zamierzeń (czasami marzeń) dzięki podejmowaniu konkretnych działań. Działania te wymagają komunikacji, tak aby wszelkie zamierzenia wynikające z planu strategicznego były zrozumiałe dla wszystkich pracowników. Jeżeli strategiczne cele organizacji mają być osiągnięte, każdy pracownik powinien uważać rozwój i naukę (ciągłe doskonalenie) za rzecz naturalną.

Model organizacji uczącej się jest podejściem, w którym zakłada się, że kształcenie i doskonalenie są wewnętrzną potrzebą organizacji. Jest to rozwój osobowy, uwzględniający strategiczne i bieżące potrzeby organizacji. Organizacja ucząca się dąży do pełnego wykorzystania indywidualnego i grupowego potencjału pracy w sposób, który zaspakaja ich aspiracje i potrzeby.

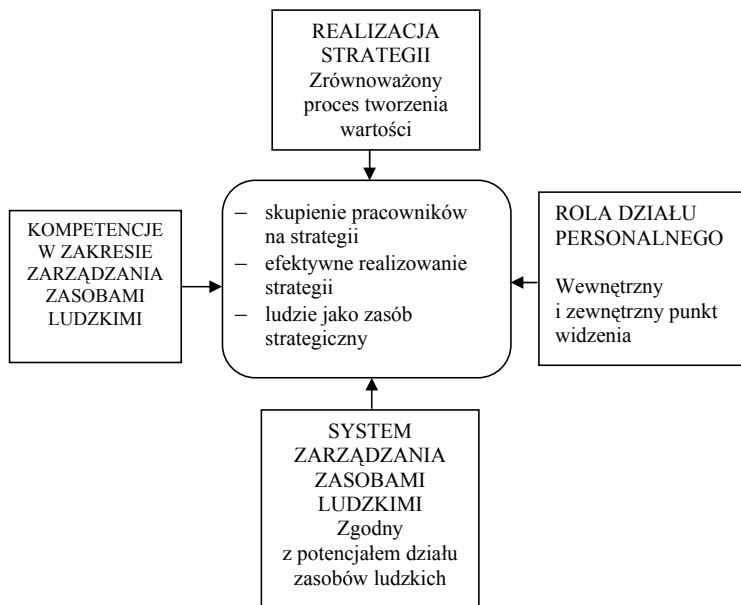
W artykule ograniczono się tylko do oceny zgodności strategii personalnej ze strategią organizacji i gotowości kapitału ludzkiego do wdrożenia i realizacji strategii. Analizując gotowość strategiczną kapitału ludzkiego wzięto pod uwagę szersze ujęcie niż proponują to w strategicznej karcie wyników Kaplan i Norton. Obok umiejętności, zdolności i wiedzy pracowników poddano ocenie również dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy. Reprezentuje się bowiem pogląd, że aby zasoby ludzkie (kapitał ludzki) mogły być traktowane jako zasoby strategiczne, to również system zarządzania nimi powinien być dopasowany do wymogów procesu wdrażania strategii organizacji.

Na rysunku 1 zaprezentowano dwa aspekty zgodności pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi i umiejętnościami, wiedzą kierowników i pracowników a strategią organizacji.

Pierwszy aspekt to wzajemne dopasowanie pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi a realizacją strategii (oś pionowa na rysunku). Potencjał działu personalnego jest tutaj reprezentowany przez te składniki struktury zarządzania zasobami ludzkimi, które są integralnie związane z realizacją strategii organizacji. Wymogi dotyczące realizacji strategii determinują potencjał działu personalnego.

Drugi aspekt (oś pozioma), to zgodność w strukturze zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy strategiczną rolą działu personalnego a kompetencjami specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i kierowników liniowych. „Rola działu personalnego” oznacza stopień w jakim specjaliści tego działu postrzegają siebie nawzajem jako partnerów strategicznych i w jakim stopniu pogląd ten podzielają menedżerowie liniowi.

Rysunek 1. Zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi z celami strategicznymi firmy



Źródło: Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 25.

3. Ocena zgodności wewnętrznej i zewnętrznej systemu zarządzania zasobami ludzkimi z celami strategicznymi firmy

Pomiar zgodności wewnętrznej pozwala na ocenę potencjału systemu zarządzania zasobami ludzkimi jako składnika zasobów niematerialnych mającego strategiczne znaczenie dla organizacji. Możemy tutaj wykorzystać prosty proces diagnostyczny pozwalający na stwierdzenie, czy poszczególne elementy tego systemu wspierają się w dążeniu do realizacji celów całej organizacji. Proces diagnostyczny polega na oszacowaniu stopnia współdziałania poszczególnych podsystemów funkcjonalnych w systemie zarządzania zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu umownej skali punktowej od -100 do +100 gdzie:

- -100 oznacza, że cele dwóch podsystemów są sprzeczne,
- 0 oznacza, że dwa podsystemy słabo lub wcale nie oddziałują na siebie,
- +100 oznacza, że podsystem jest wewnętrznie spójny, podsystemy wzajemnie się wspierają.

Przykładowy układ podsystemów funkcjonalnych zarządzania zasobami ludzkimi oraz ocenę ich wzajemnej spójności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Diagnoza zgodności wewnętrznej

	Planowanie zatrudnienia	Rekrutacja i selekcja	Szkolenia i rozwój	Ocena wyników pracy	Wynagrodzenia	Organizacja pracy zespołowej	Systemy komunikacji
Planowanie zatrudnienia	–						
Rekrutacja i selekcja		–					
Szkolenia i rozwój			–				
Ocena wyników pracy				–			
Wynagrodzenia					–		
Organizacja pracy zespołowej						–	
Systemy komunikacji							–

Źródło: opracowanie własne na podstawie Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi...

Jeżeli w poszczególnych pozycjach tabeli pojawią się oceny ujemne lub zero, będzie to oznaczało, że system zarządzania zasobami ludzkimi nie odpowiada aktualnie proponowanej strategii. Menedżerowie ds. zasobów ludzkich pomimo szerokiej wiedzy i kompetencji tradycyjnie skupiają się na działaniach operacyjnych. Często również specjaliści w ramach poszczególnych obszarów zadaniowych (funkcji) zarządzania zasobami ludzkimi nie przywiązują wagi do wzajemnych relacji pomiędzy tymi obszarami, stąd podejmowane działania nie są skoordynowane z innymi obszarami funkcjonowania organizacji.

4. Ocena zgodności zewnętrznej

W ocenie zgodności zewnętrznej chodzi o ocenę przyczyniania się systemu zarządzania zasobami ludzkimi do realizacji strategii organizacji. Autorzy karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi proponują, aby mierzyć zgodność zewnętrzną wspomnianego systemu w dwóch etapach¹¹:

- zgodność poszczególnych wartości generowanych przez dział zasobów ludzkich w obrębie mapy strategii,
- zgodność systemu zarządzania personelem z tymi wartościami.

W pierwszym etapie należy określić (zdefiniować) strategiczne nośniki efektywności i wartości generowane przez dział personalny. W tabeli 3 poniżej przedstawiono przykładowe wartości w obrębie działu personalnego i strategiczne nośniki efektywności, które stanowią podstawę do przeprowadzenia testu zgodności. Wykorzystać tutaj możemy umowną skalę punktową od –100 do +100 gdzie:

- –100 – wartość osłabia nośnik efektywności,
- 0 – wartość słabo lub wcale nie wpływa na nośnik efektywności,
- +100 – wartość znacznie wzmacnia nośnik efektywności.

Tabela 3. Badanie zgodności wartości generowanych przez dział personalny w obrębie mapy strategii

Strategiczne nośniki efektywności	Wartości generowane przez dział personalny			
	Stabilność zatrudnienia pracowników działu B&R	Zachowania związane z pracą zespołową	Praca skupiona na strategii	Liczba utalentowanych pracowników
Krótszy cykl rozwoju nowego produktu				
Koncentracja na kliencie				
Wzrost produktywności				
Realizacja wspólnych przedsięwzięć (<i>joint venture</i>)				

Źródło: Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta...*, s. 147.

¹¹ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta...*, s. 146.

Należy podkreślić, że wybór strategicznych nośników efektywności jest uzależniony od rodzaju strategii wybranej przez organizację. Przedstawione w tabeli nośniki mogą na przykład odpowiadać strategiom: rozwoju produktu, rozwoju rynku lub innowacji.

Drugi wymieniony przez nas etap w ocenie zgodności zewnętrznej to przeprowadzenie testu zgodności pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi z wartościami generowanymi przez dział personalny. W ujęciu tym każda funkcja (obszar zadaniowy ZZL), jest rozpatrywana w perspektywie strategicznej. Badamy np. powiązania pomiędzy planowaniem zatrudnienia i rekrutacją a strategią organizacji. Tak więc już na początku procesu kadrowego dział personalny powinien analizować swoje wyposażenie personalne w aspekcie ilościowym i jakościowym nie tylko w perspektywie operacyjnej ale również strategicznej.

Wyniki uzyskane dzięki pomiarowi zgodności wewnętrznej i zewnętrznej pozwalają na zmierzenie odległości pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi a celami strategicznymi. Dodatkowo, gdy pomiar taki jest realizowany, systematycznie można określić kierunki zmian zachodzących w tej zgodności.

Uwagi końcowe

W ostatnich latach XX wieku i na początku XXI stulecia można zaobserwować rosnące zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Przejawami tego zainteresowania są m.in. zmiany w podejściu do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach, dynamiczny rozwój rynku usług doradczych i szkoleniowych w tej dziedzinie. Wzrost znaczenia problematyki zarządzania zasobami ludzkimi wynika z faktu, iż coraz bardziej powszechne wśród teoretyków i praktyków jest przekonanie, że kapitał ludzki staje się w dzisiejszych czasach jednym z głównych czynników uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Stawia to nowe wyzwania przed zarządzaniem zasobami ludzkimi, ukierunkowanym na kreowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi (strategicznymi) celami firmy. Powoduje to wzrost zapotrzebowania na wiedzę, w jaki sposób można kształtować zasoby ludzkie i jak pracownicy mogą wpłynąć na sukces organizacji. Dlatego wykorzystuje się coraz to nowsze i doskonalsze metody i techniki. Jednym z tych narzędzi jest zaprezentowany w artykule audyt personalny w aspekcie strategicznym.

Literatura

- Adamiecki M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, AKADE, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Banaszkiewicz J., *Audyt wewnętrzny*, Stowarzyszenie Księgowych, Warszawa 2003.
- Camus B., *Operational auditing, a tool for modern internal auditors*, Orlando, Floryda 1964.
- Hall, D.T., Goodale J.G., *Human Resource Management: Strategy, design, and implementation*, Glenview, IL:Scott, Foresman 1986.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Czy zasoby niematerialne współgrają ze strategią Twojej firmy*, HBR Polska, kwiecień 2004.
- Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. BECK, Warszawa 2002.
- Palazzesi M., Pfyffer H.U., *Ein neues Verstaendnis von Interner Revision. „Der Schweizer Treuhaender”* 2002, Nr 3.
- Piaszczyk A., *Audyt wewnętrzny*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.
- Pocztowski A., Potoczek N., *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, pod red. Z. Janowskiej, Absolwent, Łódź 2000.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, pod red. M. Bratnickiego, J. Stróżyńy, AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2002.

PERSONNEL AUDIT – STRATEGIC ASPECT

Summary

This article is telling about some selected issues from the area of personnel audit with particular acknowledgement of strategic aspects. The challenges and assignments which are concerned with the audit have been presented at the background of personal function development, from personnel administration to strategic human resource management. The attention has been also paid on the significant role of human capital as an important factor which is necessary to create and keep competitive predomination. The specific features of modern economy labeled as an economy based on knowledge and according to this fact changes in the area of personal function have relevant influence on aims and extent of internal audit. The financial – accounting orientation is replaced by the business – administrative orientation frequently but audit is treated as a modern subject supporting business management process. Within the personal audit much more notice is taken on adjustment the human capital to strategic organization goals. This text is also dealing with the necessity of proactive attitude to formulate the strategy in the domain of personnel function.

Translated by Piotr Markiewicz