

Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy

Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.08

Streszczenie

Sytuacja gospodarcza i zmiany na rynku stawiają przed działami *human resources* (HR) nowe, złożone wyzwania, dokonując redefinicji ich funkcji i roli. Obecnie w literaturze konsekwentnie odchodzi się od funkcji administracyjnej na rzecz roli strategicznego partnera biznesowego. Od menedżerów personalnych wymaga się zarówno znajomości zaawansowanych technik *human resources management* (HRM), jak i rzeczywistego udziału w tworzeniu wartości organizacji. W artykule podjęto próbę określenia tego, jaka jest obecnie funkcja menedżerów personalnych oraz ich rola w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego. Do realizacji tego celu przeprowadzono badania, w których odpowiedzi udzieliło 107 menedżerów personalnych firm o różnym profilu działania.

Słowa kluczowe

funkcje personalne, rola działu HR, pomiar kapitału ludzkiego

Wstęp

Nowe podejścia do funkcji personalnej są naturalnym następstwem kolejnych faz związanych z zarządzaniem pracownikami, które podlegało ewolucji (od zarządzania kadrami, poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi, do zarządzania kapitałem ludzkim) oraz zmianą w postrzeganiu roli ludzi w organizacji. Poszczególne etapy rozwoju funkcji personalnej kształtowały się od podejścia operacyjnego do strategicznego oraz od ujęcia cząstkowego do całościowego. Spowodowało to nie tylko

zmianę roli działu personalnego, ale także wzrost wymagań w stosunku do dyrektorów, kierowników i specjalistów HR. Z jednej strony wymaga się od nich znajomości nowoczesnych i zaawansowanych instrumentów zarządzania pracownikami, by prawidłowo diagnozować potrzeby firmy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, a z drugiej – dokładnego rozumienia biznesu i otoczenia rynkowego, co pozwoli firmie na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej (Long, 2012, s. 25). Od menedżerów personalnych oczekuje się znajomości wybiórczych instrumentów i narzędzi, które pozwolą skutecznie realizować poszczególne funkcje zarządzania pracownikami, jak również znajomości zasad funkcjonowania całej organizacji i świadomości na temat tego, jak tworzona jest wartość firmy i jakie zdolności umożliwiają osiągnięcie jej celów. Menedżerowie personalni muszą być dzisiaj doradcami, inicjatorami zmian i strategami, wspierającymi biznes w złożonym procesie jego rozwoju. Dlatego też, powinni oni rozwijać swoją wiedzę zarówno w zakresie ogólnego zarządzania, jak również z dziedziny finansów czy marketingu (Heisler, 2003). Ich rolą jest tworzenie wartości firmy poprzez efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, a jednym z ważniejszych zadań jest pomiar wyników pracy zatrudnionego kapitału ludzkiego (Dessler, 2008). Najistotniejsze jest to, co kapitał ludzki może dostarczyć organizacji – jakie wyniki, które mogą wzbogacić wartość organizacji z perspektywy klientów, udziałowców i pracowników (Rao, 2013, s. 3).

Celem artykułu jest prowadzenie rozważań na temat obecnej funkcji menedżerów personalnych (kierowników, specjalistów HR), a szczególnie ich roli w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego. Na potrzeby niniejszego artykułu będą stosowane wymienione określenia: menedżerowie, specjaliści kadrowi, personalni, HRowcy, oznaczające osoby zajmujące się sprawami personalnymi w organizacji.

1. Przegląd literatury

W przedostatniej dekadzie pojawiło się wiele teorii dotyczących podstawowej funkcji menedżerów zajmujących się sprawami personalnymi w organizacji. Stało się to za sprawą ewolucji modelu zarządzania personelem (ang. *personnel management*) do zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *human resources management*). Miało to swoje odzwierciedlenie w zmianie nazewnictwa specjalistów personalnych. W 1990 roku tylko 6% specjalistów używało tytułu *human resources* (HR), podczas gdy już w 1998 roku było to 30% (Millward i in., 2000; Hoque i Noon, 2001). Natomiast w dużych firmach wzrost był jeszcze większy – z 9% w 1993 roku do 64% w 1998 roku (Caldwell, 2001). Szeroko badano wówczas, czy przedsiębiorstwa

w tym okresie zmieniły tylko terminologię z *industrial relations* na *employee relations* i z *personnel management* na *human resource management*, czy rzeczywiście prowadziło to do zmian w postrzeganiu swojej roli i stosowanych instrumentach (Hall i Torrington, 1998; Armstrong, 2000). Prowadzone badania pozwoliły na wyodrębnienie kilku elementów, które odróżniały HR specjalistów od *personnel* specjalistów. Są to (Hoque i Noon, 2001, s. 18):

- poziom formalnych kwalifikacji;
- zaangażowanie w proces planowania strategicznego;
- zakres władzy przekazany przez kierowników liniowych;
- stosowanie zaawansowanych praktyk.

Stało się to przyczynkiem do pogłębionych badań na temat roli specjalistów personalnych, których zadaniem jest łączenie zarówno interesów pracownika, jak i pracodawcy. Choć zadanie to wydaje się trudne do pogodzenia, to okazuje się, że najlepszym sposobem zwiększenia produktywności organizacji jest dążenie do wspólnych celów kierownictwa i pracowników (Bhatti i Qureshi, 2007) oraz przyczynianie się do realizacji strategii organizacji dzięki rozumieniu potrzeb pracowników (Khan i Khan, 2011, s. 37). W związku z tym wskazuje się na dwie specyficzne role działu personalnego (Pritchard, 2007, s. 106):

- poprawę wyników organizacji, zaangażowania i zdolności;
- dbanie o pracowników i stosunki międzyludzkie.

Dzisiejszy kształt funkcji personalnych w dużej mierze opiera się na propozycji Ulricha, który wyodrębnił cztery podstawowe funkcje (Ulrich, 1997), a następnie je rozszerzył (Ulrich i Brockbank, 2005). Wspomniany autor wyszczególnił następujące role:

- eksperta organizacyjnego (administracyjnego), którego zadaniem jest projektowanie systemów i narzędzi do analizy i wzmacniania sieci społecznych;
- przedstawiciela pracownika, którego zadaniem jest pomoc pracownikom w budowaniu i utrzymaniu efektywnych relacji społecznych;
- agenta zmian, którego zadaniem jest wspieranie i ułatwianie procesu zmian w organizacji;
- partnera biznesowego, którego zadaniem jest rozpoznawanie i promowanie tego, co pozwala budować przewagę konkurencyjną firmy.

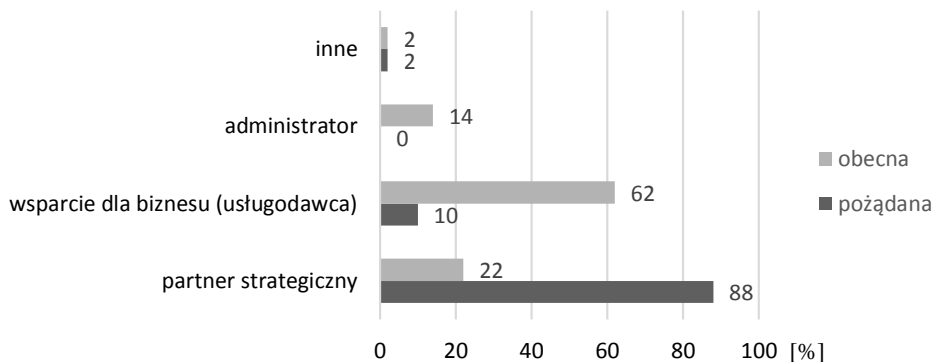
Dwie pierwsze role odnoszą się raczej do tradycyjnego postrzegania działu personalnego, który prowadzi administracyjną obsługę pracowników i dba przede wszystkim o dobro ludzi w organizacji. Dwie kolejne funkcje nakładają dużą odpowiedzialność na specjalistów personalnych, których podstawą działań jest koncen-

tracja na priorytetach funkcjonowania organizacji, a nie tylko na sprawach personalnych. Podstawowe kompetencje z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi są potrzebne dla zapewnienia skuteczności podejmowanych działań, jednak są niewystarczające do tego, aby specjaliści personalni mogli stać się partnerami strategicznymi, czy też agentami zmian. Obecnie od menedżerów personalnych wymaga się myślenia strategicznego i wspierania pozostałych kierowników w efektywniejszym wykonywaniu ich zadań (Bridle, 2010, s. 5-6). Specjaliści HR, którzy chcą być agentami zmian muszą być ekspertami w dziedzinie strategii biznesowej i możliwych sposobów jej realizacji (Lawler i Mohrman, 2003; Go'mez-Mejia i in., 2009; Sartain, 2010). Kompetencje związane z prowadzeniem biznesu umożliwiają specjalistom personalnym zrozumienie tego, jak dostosować zarządzanie zasobami ludzkimi do specyficznych potrzeb organizacji. Specjaliści HR muszą stale nabywać wiedzę na temat kluczowych obszarów biznesu, potrzeb klientów, działania konkurentów, charakterystyki produktów, technologii i źródeł przewagi konkurencyjnej. Skutkuje to tym, że dział personalny przestaje być jakąś odrębną jednostką firmy, realizującą tylko funkcje administracyjne. Menedżer personalny nie jest już tylko ekspertem od prawa pracy i zasobów ludzkich, ale także ekspertem od biznesu, który obejmuje swoim planowaniem całość firmy. Ważna jest także współpraca menedżerów personalnych z menedżerami innych działów w celu osiągnięcia wspólnych celów finansowych organizacji. Jednak, aby mogli oni tworzyć wartość dodaną i pomagać w kierowaniu firmą, cała organizacja musi rozumieć rolę menedżerów personalnych, współpracować z nimi i wspólnie z nimi tworzyć wartość.

Jeżeli jednak specjaliści personalni mają pełnić rolę strategiczną w firmie, muszą – poza znakomitą znajomością zagadnień zarządzania pracownikami – być zdolni do pomiaru efektywności systemów i praktyk HR. Efektywność kosztowa stanowi główną przesłankę funkcjonowania dzisiejszych organizacji i ocenę skuteczności działań podejmowanych przez menedżerów personalnych. Stąd też potrzeba większej niż kiedykolwiek kwantyfikowalności aktywności działów HR i wzrost znaczenia tworzonych przez te działy mierników efektywności pracowników. Ocena działań w odniesieniu do zarządzania pracownikami nie jest łatwa i stanowi ogromne wyzwanie. Jednak stosowanie różnego rodzaju mierników kapitału ludzkiego, może pomóc w zrozumieniu czynników napędzających wyniki organizacji i umożliwieniu identyfikacji przyszłych źródeł wartości organizacji (Elias i Scarbrough, 2004, s. 22).

Jednakże badania wskazują, że specjaliści personalni doświadczają więcej satysfakcji, kiedy wymaga się od nich wykonywania tradycyjnych funkcji niż bycia partnerem biznesowych (Lawler i Mohrman, 2003). Dlatego też wiele działów per-

sonalnych nadal skupia się na roli eksperta administracyjnego czy też przedstawiciela pracowników (Long i Ismail, 2008). Wyniki badań przeprowadzone przez Deloitte w 2011 roku na temat obecnych i pożądaných ról działu HR przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Obecna i pożądana rola działów HR w organizacjach

Źródło: (Jończak i Woźna, 2011, s. 18)

Przeprowadzona analiza funkcji działów personalnych wskazuje na to, że w przyszłości w wielu firmach funkcja zarządzania zasobami ludzkimi może ewoluować w dwóch kierunkach. Pierwszy z nich to świadczenie usług związanych z obsługą płac i administracji kadrowej, które już dziś bywają zlecane partnerom zewnętrznym. Kierunek drugi to transformacja działu HR w stronę tworzenia strategicznej jednostki biznesowej, której celem będzie tworzenie wartości firmy poprzez kapitał ludzki i dowiedzenie, że wartość ta powstaje nie przez przypadek, ale jest wynikiem świadomie podejmowanych działań.

2. Wyniki badań

Badania przeprowadzono w 107 wybranych losowo firmach, za pomocą kwestionariusza ankiety. Respondentami były osoby zajmujące się sprawami personalnymi w firmie (kierownicy działów kadrowych, personalnych) lub w przypadku braku takich osób w mniejszych firmach – właściciele lub dyrektorzy. Badania przeprowadzono w firmach województwa podlaskiego. Część z nich (73%) były to przedsię-

biorstwa małe (w tym mikro) pod względem liczby zatrudnionych, część (17%) stanowiły firmy średniej wielkości, pozostała część to firmy duże. Zdecydowana większość firm ma długoletnie doświadczenie - 45% firm działa na rynku ponad 5 lat, a 43% ponad 15 lat. Prawie połowa badanych firm (47%) ma charakter usługowy, jedna czwarta (27%) prowadzi działalność handlową, nieco mniej (14%) działalność produkcyjną, pozostała część ma profil mieszany.

Celem przeprowadzonych badań było określenie funkcji dzisiejszych działów personalnych oraz ich roli w szacowaniu kapitału ludzkiego firmy. Zadaniem respondentów było określenie stanu pomiaru kapitału ludzkiego w ich firmach oraz wskazanie konkretnych mierników za pomocą których dokonywany jest pomiar wyników pracy zatrudnionych pracowników. W badaniach wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Otrzymane wyniki zanalizowano pod kątem roli pełnionej przez dział personalny w firmie, która została określona przez samych respondentów.

Wyodrębniono następujące funkcje działu personalnego oraz przypisano im przykładowe zadania dla lepszej ich identyfikacji przez osoby badane:

- pomocnicza (na przykład prowadzenie administracji kadrowej, obsługa dokumentacji kadrowo-płacowej, dbanie o przestrzeganie przepisów prawa pracy i BHP);
- wspierająca (na przykład koordynacja działań związanych z rekrutacją i selekcją pracowników, tworzenie systemów oceny pracowników, systemów motywacyjnych i wynagradzania);
- strategiczna (na przykład współtworzenie strategii personalnej ze strategią biznesową firmy, poszukiwanie nowych rozwiązań w obszarze zarządzania potencjałem pracowników i całej firmy, ułatwianie adaptacji do zmian wynikających z otoczenia rynkowego).

Funkcje działu personalnego w aspekcie wielkości i profilu działalności firmy przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Funkcje działu personalnego ze względu na wielkość firmy i profil działania [procentowy udział firm]

Funkcja działu personalnego	Wielkość firmy			Profil działania firmy			
	mała	średnia	duża	usługowy	handlowy	produkcyjny	mieszany
Pomocnicza	63	50	18	60	53	48	58
Wspierająca	18	22	46	20	20	21	33
Strategiczna	19	28	36	20	27	31	9
Σ	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że menedżerowie i specjaliści zarządzania personelem pełnią przede wszystkim rolę pomocniczą w funkcjonowaniu firmy. Szczególnie jest to widoczne w firmach małych. W ponad 60% tych firm dział personalny pełni funkcję pomocniczą i tylko w 19% - strategiczną. Lepiej wygląda sytuacja w firmach dużych, gdzie rola strategiczna dominuje nad pomocniczą (odpowiednio 36% i 18%). Jednak podstawową funkcją specjalistów personalnych w tych firmach jest wspieranie w działaniach związanych z rekrutacją i selekcją pracowników, czy też w tworzeniu systemów motywacyjnych i wynagradzania.

Profil działania firmy nie ma większego znaczenia. W połowie badanych firm działy personalne pełnią podstawowe funkcje związane z prowadzeniem administracji kadrowej, obsługą dokumentacji kadrowo-płacowej oraz dbaniem o przestrzeganie przepisów prawa pracy. W pozostałej połowie firm menedżerowie personalni pełnią role wspierające, a nawet w nieznacznie większej części – role strategiczne.

Przeprowadzone badania wskazują, że działania związane z zarządzaniem pracownikami w podlaskich firmach charakteryzują się w większym stopniu działaniami kadrowymi, związanymi z obsługą administracyjną zatrudnionego personelu niż działaniami odpowiadającymi agentowi zmian czy też partnerowi biznesowemu. Wobec uzyskanych wyników, słuszne wydaje się określenie tego, jak wygląda pomiar działań związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w tych firmach. Ocenę pomiaru kapitału ludzkiego ze względu na pełnioną funkcję menedżerów personalnych przedstawiono w tab. 2.

Tab. 2. Pomiar kapitału ludzkiego a funkcja działu personalnego w badanych firmach

Funkcja działu personalnego	Ocena pomiaru kapitału ludzkiego w firmie (w skali 1-5)
Pomocnicza	3,51
Wspierająca	3,69
Strategiczna	4,12

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że rola, jaką pełni dział personalny w funkcjonowaniu firmy ma delikatny wpływ na stan pomiaru kapitału ludzkiego. W firmach, w których dział personalny postrzega swoją rolę jako strategiczną, ocena stanu pomiaru kapitału ludzkiego kształtuje się na średnim poziomie 4,12. Natomiast w firmach, w których dział personalny pełni rolę pomocniczą – 3,51. Z jednej strony wskazuje to, że pełnienie roli partnera strategicznego, czyli postrzeganie swojej roli przez pryzmat całościowej oceny wyników działalności firmy przez dział personalny powoduje jednocześnie większe zaangażowanie w mierzenie kapitału ludzkiego.

Z drugiej jednak strony różnice nie są duże, co może świadczyć o tym, że postrzeganie swojej funkcji jako strategicznej, wspierającej czy też pomocniczej ma raczej wymiar teoretyczny niż praktyczny. Oznacza to, że choć respondenci postrzegają swoją rolę jako strategiczną to nie do końca przekłada się ona na realizowane w rzeczywistości zadania.

Pomiar określonych wskaźników związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w zależności od pełnionej funkcji działu personalnego przedstawiono w tab. 3. Obszary pomiaru kapitału ludzkiego i przykładowe wskaźniki zaproponowano za Lim (Lim i in., 2010).

Tab. 3. Stosowane wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego a funkcja działu personalnego w badanych firmach*

Funkcja działu personalnego	Wskaźniki struktury pracowników (na przykład staż, wykształcenie), [%]	Wskaźniki poziomu kompetencji (na przykład kwalifikacje, poziom szkoleń), [%]	Wskaźniki postaw pracowników (na przykład motywacja, satysfakcja), [%]	Wskaźniki efektywności pracowników (na przykład przychód na osobę, wartość dodana), [%]	Wskaźniki wyników firmy (na przykład poziom obsługi klienta, innowacyjność), [%]
Pomocnicza	41	66	61	40	41
Wspierająca	47	68	60	55	81
Strategiczna	47	79	71	51	75

* ze względu na możliwość zaznaczenia wielu wskaźników, suma odpowiedzi nie daje 100%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zaprezentowanych wyników badań wskazuje na pewne różnice w podejściu do szacowania kapitału ludzkiego firmy. Wyraźnie dysproporcje widać porównując funkcję pomocniczą działu personalnego z funkcją nie tylko strategiczną, ale także wspierającą. Natomiast pomiędzy dwiema ostatnio wymienionymi funkcjami nie ma aż tak znaczących różnic. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że menedżerowie personalni pełniący rolę pomocniczą skupiają się głównie na pomiarze poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników (66%) i ich postaw względem pracy (61%). W przypadku dwóch pozostałych funkcji najczęściej poddawany ocenie są obszary również związane z kompetencjami i postawami pracowników, ale jednocześnie mierzone są ogólne wyniki firmy, związane na przykład z poziomem obsługi klienta, jego satysfakcją, innowacyjnością firmy. Wiele badań wskazuje na pozytywne relacje między posiadanymi kompetencjami, poziomem zaangażowania w pracę czy też satysfakcją z wykonywanej pracy a wynikami

firmy (Bakker i in., 2011; Crawford i in., 2010). W firmach, w których dział personalny pełni funkcję wspierającą lub strategiczną prawie dwukrotnie częściej mierzy się wpływ pracowników na ogólne wyniki firmy niż w przypadku firm, w których dział personalny pełni rolę pomocniczą. Takie podejście do pomiaru, zgodnie z wcześniej przedstawionymi teoriami, powoduje, że dział personalny, który postrzega swoją rolę przez pryzmat całościowej oceny organizacji może stać się rzeczywiście partnerem strategicznym dla tej organizacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują na rosnące znaczenie działów personalnych dla funkcjonowania organizacji, które z funkcji administracyjnej powinny przekształcać się w kierunku funkcji strategicznej. Choć role te zostały wskazane i szeroko opisane już w poprzedniej dekadzie, to praktyka przedsiębiorstw w tym zakresie wydaje się pozostawać niewzruszona. Przeprowadzone badania wskazują, że rola działów personalnych sprowadza się przede wszystkim do obsługi administracyjnej zatrudnionych pracowników, ewentualnie podejmowania działań wspierających w zakresie pozyskiwania, wynagradzania, oceny pracowników. Tylko w 20% firm menedżerowie personalni ocenili swoją funkcję jako strategiczną. Należy jednak pamiętać, że rola ta została przypisana im na podstawie ich własnych, subiektywnych opinii. W badaniach nie analizowano podejmowanych w ramach tych funkcji zadań, co mogłoby dać bardziej precyzyjny obraz pełnionych ról, a odniesiono się jedynie do zadania związanego z pomiarem zarządzania kapitałem ludzkim. I choć stan pomiaru kapitału ludzkiego zróżnicowany jest ze względu na pełnioną funkcję działu personalnego i wypada korzystniej w firmach, w których realizowana jest funkcja strategiczna, to zależność ta nie jest tak znacząca, jak mogłoby się wydawać, że będzie. Nasuwa to wątpliwości na temat tego, czy realizowana funkcja strategiczna jest tak naprawdę strategiczna, czy jednak bardziej wspierająca, a także, czy polskie organizacje (ich sposób zarządzania, kultura) pozwalają w ogóle na pełnienie roli rzeczywistego partnera biznesowego czy też agenta zmian przez działy personalne.

Literatura

1. Armstrong P. (2000), *The name has changed but has the game remained the same*, Personnel Review 22 (6), s. 576-589

2. Bakker A. B., Albrecht S. L., Leiter M. P. (2011), *Key questions regarding work engagement*, European Journal Of Work and Organizational Psychology 20 (1), s. 4-28
3. Bhatti K. K., Quresh T. M. (2007), *Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity*, International Review of Business Research Papers 3 (2), s. 54-68
4. Bridle P. (2010), *HR should be buried and the given a seat on the board*, Human Resource Management International Digest 18 (1), s. 5-7
5. Caldwell R. (2001), *Champions, adapters, consultant and synergists: the new change agents in HRM*, Human Resources Management Journal 11 (3), s. 39-52
6. Crawford E. R., LePine J. A., Rich B. L. (2010), *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test*, Journal of Applied Psychology 95 (5), pp. 834-848
7. Dessler G. (2008), *Human Resource Management*, Prentice Hall International, London
8. Elias J., Scarbrough H. (2004), *Evaluating Human capital. An exploratory study of management practice*, Human Resources management Journal 14 (4), s. 21-40
9. Go´mez-Mejia L., Balkin D., Cardy R. (2009), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
10. Hall L., Torrington D. (1998), *Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities*, Human Resource Management Journal 8 (1), s. 41-55
11. Heisler J. W. (2003), *Competency required by today’s HRM professionals*, Link & Learn eNewsletter, <http://www.hra-nca.org/savedfiles/heisler.pdf> [23.01.2014]
12. Hoque K., Noon M. (2001), *Counting angels: a comparison of personnel and HR specialists*, Human Resources Management Journal 13 (3), s. 5-22
13. Jończak M., Woźny A., (2011), *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom. Trendy HRM w Polsce*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/.../pl_HR_Trendy_2011.pdf [23.01.2014]
14. Khan A., Khan R. (2011), *The dual responsibility of the HR specialist*, Human Resource Management International Digest 19 (6), s. 37-38
15. Lawler E. E., Mohrman A. M. (2003), *Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions*, Stanford University Press, Stanford, CA
16. Lim L. K., Chan C. A., Dallimore P. (2010), *Perceptions of Human Capital Measures. From Corporate Executives and Investors*, Journal of Business and Psychology 25 (4), s. 673-688
17. Long Ch. S., Ismail W. K. W. (2012), *The HR specialist as an agent of change*, Human Resource Management International Digest 20 (2), s. 24-28
18. Millward N., Forth J., Bryson A. (2000), *All change at Work*, Routledge, London

19. Pritchard N. (2007), *The destructive forces of human resources – turning people management and development initiatives into positive impactors*, *Industrial And Commercial Training* 39 (2), s. 104-107
20. Rao M. S. (2013), *Can hr leaders excel as company chief executive?* *Human Resource Management International Digest* 21 (5), s. 3-5
21. Sartain L. (2010), *HR's role in driving a high-performance culture*, <http://www.human-resourcesmagazine.com.au/articles/AC/0C0209AC.asp?Type=L60&Category=L919> [23.01.2014]
22. Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston
23. Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston

Functions of HR department and estimating the value of human capital company

Abstract

The current business world requires HR department to be agent change and business partner. From personnel managers requires both knowledge of advanced techniques of HRM, as well as participation in the value creation of the organization. HR functions most effectively when it is part of the leadership team, focusing on overall business strategies rather than just personnel issues. HR managers with the ability to understand employee needs and to contribute to the business priorities as a whole are the true managers. The purpose of this article is to provide consideration about the role of HR specialists in measuring human capital. The study from which this paper reports included empirical data collected through the answer was given by 107 personnel managers of companies.

Keywords

personnel functions, role of HR department, human capital measurement