

Dr Magdalena M. Stuss
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie
Uniwersytet Jagielloński
magdalena.stuss@uj.edu.pl

WYCENA KAPITAŁU LUDZKIEGO W SPÓŁCE GIEŁDOWEJ NA PRZYKŁADZIE PKN ORLEN S.A.

Wprowadzenie

Wycena kapitału ludzkiego prowadzona w ramach procesów zarządzania zasobami ludzkimi stanowi narzędzie dostarczające szereg informacji, szczególnie wymiernych – więc w wartościach liczbowych - które mogą wspomóc procesy podejmowania decyzji w spółkach.

Kapitał ludzki definiuje się jako czynnik ludzki organizacji, czyli połączone z sobą: inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter. Elementy ludzkie przedsiębiorstwa to te, które są zdolne do uczenia się, zmian, wprowadzania innowacji i do kreatywności. Przy zapewnieniu im odpowiedniej motywacji mogą zagwarantować trwałość organizacji w dłuższym okresie¹.

Pomiar kapitału jest narzędziem wspomagającym wycenę przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacjach w których ocena wartości materialnych firmy nie przynosi spodziewanych danych, jak również wtedy gdy niezbędne jest całościowe potraktowanie aktywów firmy tych materialnych i nie materialnych. Stąd też dzisiejsze przedsiębiorstwa szczególnie spółki giełdowe oczekują coraz częściej takich danych - jak wartość posiadanego kapitału ludzkiego.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań (przykładu jednego przedsiębiorstwa), w oparciu o autorskie narzędzie badawcze. Pozwala ono w sposób uniwersalny i w oparciu o źródła zewnętrzne wyceniać kapitał ludzki w analizowanym podmiocie. Badanie PKN ORLEN S.A. jest elementem szerszych badań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w spółkach branż produkcyjnych notowanych na GPW. Badania mają za cel budowę koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, jako jednego z narzędzi wzrostu wartości firmy i są prowadzone od 2010 roku.

¹ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s.20-21.

1. Model narzędzia badawczego

Pomiar kapitału ludzkiego pozwala na szereg czynności naprawczych lub doskonalących w obszarze nie tylko funkcji personalnej, ale również całego zarządzania przedsiębiorstwem.

Przykładowo Sikorska wskazuje następujące cele wyceny kapitału ludzkiego²:

- rozwijanie pracowników jako strategiczne budowanie przewagi konkurencyjnej,
- uzupełnianie braków w edukacji pracowników,
- rosnące znaczenie programów zorientowanych na pozyskanie, utrzymanie i rozwój talentów oraz pracowników o wysokim potencjale,
- indywidualizacja procesu rozwojowego,
- digitalizacja szkoleń: rosnąca popularność e-learningu, internetowe seminaria oraz klasy wirtualne,
- przekazanie pracownikom odpowiedzialności za proces ich kształcenia,
- wzajemna wymiana wiedzy między wszystkimi pracownikami bez względu na zajmowane stanowisko jako coraz ważniejsza forma podnoszenia kompetencji,
- wzrost znaczenia menedżerów i liderów,
- interaktywność procesu kształcenia dzięki wykorzystaniu gier i symulacji biznesowych,
- wzmocnienie roli menedżerów w rozwoju pracowników od coachingu zewnętrznego do wewnętrznego.

Opracowana koncepcja wyceny kapitału ludzkiego łączy w sobie podejście proponowane przez Armstronga³ z podejściem Fitz-enza⁴ i składa się z trzy etapowego procesu badania kapitału ludzkiego: gromadzenie danych, pomiar wartości kapitału ludzkiego i analiza wyników. Do każdego z powyższych etapów przypisano wykorzystywane w praktyce firm polskich i międzynarodowych mierniki wyceny oraz porównano je z propozycjami rozwiązań zawartych w teorii zarządzania kapitałem ludzkim. Z pośród wielu narzędzi wybrano te które mają charakter uniwersalny i są możliwe do zastosowania w wycenie polskich spółek giełdowych.

² K. Sikorska, *Zarządzanie kapitałem ludzkim: 10 trendów*, www.eGospodarka.pl z dnia 4 stycznia 2010

³ Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie ...*, op.cit., s. 83

⁴ Zob. J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.51-66

Na tej podstawie zaproponowano szczegółowe mierniki wykorzystane w procesie badawczym (Tabela 1). Uwzględniono zarówno miary ilościowe, jak i jakościowe. Mierniki dopasowano do specyfiki polskiej gospodarki oraz wyceny zarówno w oparciu o źródła zewnętrzne jak i badania wewnątrz firmy.

Tabela 1. Koncepcja i mierniki pomiaru kapitału ludzkiego

GROMADZENIE DANYCH	
dane na temat efektywności przedsiębiorstwa	dane dotyczące sprzedaży lub satysfakcji klientów <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik zyskowność sprzedaży
	dane dotyczące produktywności <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik produktywności aktywów
	dane dotyczące rozpoznawalności marki i lojalności klientów
	Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego
dane na temat odpowiedzialności społeczne przedsiębiorstwa	dane dotyczące wyższych standardów etycznych <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik lojalności pracowników • liczba pracowników, którym udało się zrealizować ścieżki karier
	dane dotyczące traktowania pracowników - <ul style="list-style-type: none"> • code of business
dane na temat klientów przedsiębiorstwa	dane dotyczące opinii i spostrzeżeń klientów <ul style="list-style-type: none"> • miernik satysfakcji klienta
	dane dotyczące technik sprzedaży <ul style="list-style-type: none"> • liczba skarg klientów • liczba zwrotów • liczba usług serwisowych
dane demograficzne	dane dotyczące wieku zatrudnionych
	dane dotyczące długości i stażu pracy
	dane dotyczące pochodzenia (w spółkach międzynarodowych)
	liczba kobiet do liczby mężczyzn
dane na temat rozwoju pracowników	dane dotyczące zmiany kompetencji pracowników <ul style="list-style-type: none"> • liczba przeprowadzonych szkoleń • liczba dni szkoleniowych na pracownika • zarejestrowani uczestnicy programów szkoleniowych wieloetapowych
	dane dotyczące narzędzi oceny efektywności szkoleń <ul style="list-style-type: none"> - wydatki na szkolenia zewnętrzne a szkolenia wewnętrzne - częstotliwość oceny szkoleń
	funkcjonowanie koncepcji Talent Management
dane dotyczące opinii pracowników	badanie nastrojów pracowniczych
	badanie przywództwa
	system ocen pracowników i opinie na temat jego funkcjonowania
	badanie zaangażowania pracowników
	badanie kultury organizacyjne
dane dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi	badanie postaw
	koszty operacyjne w przeliczeniu na jednego pracownika
	dochód lub zysk w przeliczeniu na jednego pracownika,
	wskaźnik absencji
	stosunek pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony do pracowników zatrudnionych tymczasowo
	przeciętna wysokość pensji
zróźnicowanie wynagrodzeń	

	dane liczbowe dotyczące rekrutacji i zwolnień
	dane dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy
	dane z opinii pracowników zbierane w momencie odejścia z pracy
POMIAR WARTOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO	
	• ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego
	• wartość dodana kapitału ludzkiego
	• rentowność inwestycji w kapitał ludzki
ANALIZA WYNIKÓW	

Źródło: opracowanie własne.

Zgromadzono również szereg mierników dla poszczególnych branż, które pozwalają na rozbudowanie koncepcji w indywidualnych wycenach ze względu na specyfikę podmiotu badanego. Decyzje jakie dodatkowo wyliczyć wskaźniki podejmowane są w oparciu o pierwotną analizę rozwiązania uniwersalnego i uzyskane tym sposobem miary.

W badaniu PKN ORLEN S.A. dodatkowo wyceniono następujące kryteria: rentowność kosztów pracy, rentowność kapitału ludzkiego, wskaźnik całkowitych kosztów robocizny do przychodu.

2. Diagnoza wskaźników

Podmiotem badań była spółka giełdowa PKN ORLEN S.A., będąca liderem w swojej branży jak również wśród wszystkich spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Misją firmy jest „odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość”, która w latach 2014-2017 chce realizować następujące cele strategiczne⁵:

- Średnioroczna EBITDA wg LIFO w okresie 2014-2017 na poziomie 5,1 mld zł,
- Realizacja średniorocznych nakładów inwestycyjnych na poziomie 4,1 mld zł,
- Wzrost wydobycia węglowodorów do poziomu 6 mln boe rocznie w 2017 roku,
- Utrzymanie dźwigni finansowej poniżej 30%,
- Konsekwentny wzrost poziomu dywidendy przypadającej na akcję.

Jak widać wśród tych celów nie ma aspektu ludzkiego – funkcji personalnej, takie treści spółka zawiera w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

We wrześniu 2012 roku w PKN ORLEN S.A. został wprowadzony dokument „Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A. Decyzja o przyjęciu wspólnego kierunku w zakresie Wartości i budowy kultury organizacyjnej opartej o etyczne zachowania, wzmacnia pozycję

⁵ www.pknorlen.pl (15.04. 2015)

całego koncernu jako spójnego organizmu. Wartości Grupy ORLEN są ogniwem, które spaja i pomaga odnaleźć platformę wzajemnego zrozumienia oraz współpracy, i które nadaje ton realizacji wspólnych ambicji⁶.

Przeprowadzone badania miały nie tylko zweryfikować poprawność narzędzia ale również odpowiedzieć na pytanie czy wycena kapitału ludzkiego jest wskazana i możliwa opierając się wyłącznie na ogólnie dostępnych danych.

Wyceniając kapitał ludzki w PKN ORLEN S.A. posłużono się

- raportami firmy: raporty finansowe roczne, raporty finansowe kwartalne, raporty społecznej odpowiedzialności biznesu,
- opiniami związków zawodowych
- raportami ogólnymi na temat pozycji, marki i funkcjonowania PKN ORLEN S.A. na rynku polskim i międzynarodowym przygotowanymi przez różne instytucje audytowe.

Równie istotne było, iż firma samodzielnie nie wycenia wartości kapitału ludzkiego, nie realizuje koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Opierając się jednak na licznych światowych badaniach założono, że może mimo to przedsiębiorstwo może realizować strategię uwzględniając kapitał ludzki, nawet jeśli nie robi tego świadomie w oparciu o konkretne wskaźniki.

Dodatkowo zgromadzono informacje rynkowe z otoczenia spółki. Całość zgromadzonych wyników badań oraz wnioski zawiera Tabela 2. Niestety nie wszystkie planowane wskaźniki udało się wycenić, wynika to z braku danych w zebranych źródłach i może wskazywać na potrzebę weryfikacji narzędzia badawczego, to znaczy specyfikację dla poszczególnych branż. Uzyskane wartości zostały zanalizowane wielowymiarowo, próbowano wskazać przyczyny ich wielkość, dynamiki zmiany, jak również wpływu na procesy zarządzania kapitałem ludzkim, itd.

Starano się również wskazać przyczyny lub konsekwencje poszczególnych wyników, jak również dalsze ewentualne działania badawcze.

Podsumowanie

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi dzisiaj coraz bardziej istotny czynnik w zarządzaniu przedsiębiorstwami, szczególnie spółkami notowanymi na giełdach. Wycena wartości kapitału ludzkiego dostarcza szeregu istotnych danych, szczególnie ilościowych,

⁶ Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2013.

dając tym samym wiedzę konieczną do podejmowania decyzji przyszłościowych w firmach. Możliwość porównania wartości kapitału ludzkiego z innymi kapitałami w spółce stanowi podstawę do procesów inwestycyjnych, naprawczych, itd.

Badania diagnostyczne pozwoliły na zweryfikowanie proponowanego narzędzia badawczego. Przyjęte założenia ogólne - trzy etapowego procesu badania kapitału ludzkiego - okazały się poprawne. Natomiast w zakresie doboru wybranych mierników należy uznać iż istotnym w przyszłych badaniach będzie uzupełnienie listy mierników i ich podział dla poszczególnych branż produkcyjnych spółek notowanych na GPW

Wynika to zarówno z trudności zgromadzenia danych wyjściowych, poziomu istotności danego miernika ze względu na cechy szczególne danej spółki, jak również celu indywidualnej wyceny kapitału ludzkiego.

Przeprowadzone badania pozwoliły również, wycenić kapitał ludzki w wybranej spółce giełdowej. Przedsiębiorstwo inwestuje w wartość kapitału ludzkiego, przede wszystkim stosując system szkoleń, i koncepcje Talent Management. Niestety nie wartościuje samodzielnie poziomu zmiany wartości zmiany kapitału ludzkiego, choć ma jego świadomość, poprzez wielokryterialne przedstawianie wyników w obszarze funkcji personalnej, oraz ich transparentność.

Dalsze badania będą prowadzone w pierwszej kolejności w spółkach giełdowych tej samej branży, w celu porównania wartości poszczególnych wskaźników, a następnie w innych branżach produkcyjnych.

Tabela 2. Wycena kapitału ludzkiego za lata 2011-203 w PKN ORLEN S.A.

	2011	2012	2013	analiza i wnioski
DANE NA TEMAT EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA				
wskaźnik zyskowość sprzedaży	0,018836544	0,01806796	0,000790493	wskaźnik zyskowości sprzedaży ma charakter malejący , mimo że wskaźnik zyskowości majątku wzrósł znacznie w okresie 3 lat, świadczy to o znacznych inwestycjach w majątek firmy: <ul style="list-style-type: none"> • akwizycji kanadyjskiej firmy wydobywczej TriOil Resources • rozpoczęcie budowy elektrociepłowni we Włocławku
zyskowość majątku	0,03430874	0,041230436	1,742700023	
wskaźnik produktywności aktywów	1,821392508	2,28196409	2,204573619	wskaźnik ma charakter skokowy , jednak jego zmiany nie wpływają ujemnie na przedsiębiorstwo, gdyż utrzymuje stabilną płynność finansową
Wskaźnik płynności finansowej III	1,520852562	1,706858579	1,536160991	(1,5 - 2)
dane dotyczące rozpoznawalności marki i lojalności klientów	<ul style="list-style-type: none"> • przez okres 3 lat marka ORLEN wyceniana jest na prawie 4 3,8 mld zł i jest jedną z największą polską firmą pod względem przychodów i najsilniejszą polską marką. • jest najlepszą spółką pod względem jakości prowadzonej polityki informacyjnej i przestrzegania zasad ładu korporacyjnego (tytuł Marki Godnej Zaufania) • najlepiej Zarządzanej Firmy w Polsce w 2011, a w 2013 najlepiej zarządzana firma w Europie Środkowo-Wschodniej 			
Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego (w tys. zł)	4779,85	5470,10	5279,53	przychód przypadający na pracownika ulega lekkim wahaniom ale w dłuższym okresie czasu pozostaje w granicach plus- minus 5 mln. zł
DANE NA TEMAT ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNE PRZEDSIĘBIORSTWA				
<ul style="list-style-type: none"> – dane dotyczące wyższych standardów etycznych – wskaźnik lojalności pracowników – liczba pracowników, którym udało się zrealizować ścieżki karier – dane dotyczące traktowania pracowników 	PKN ORLEN S.A. dąży do tworzenia klimatu zaufania i równości szans, sprawiedliwego traktowania wszystkich bez względu na płeć, wiek, zajmowane stanowisko, staż pracy, przynależność do związków zawodowych, wyznanie, narodowość, światopogląd, wygląd zewnętrzny czy orientację seksualną Tytuł „Top Employers Polska 2013”,			okres 3 lat jest za krótki dla pełnych badań ww. zakresie, lecz cząstkowe dane są zadawalające
code of business	<ul style="list-style-type: none"> • posiadanie kodeksów zgodnych z wyznacznikami nadzoru korporacyjnego • wysokie coroczne miejsca w rankingach odpowiedzialnego biznesu • przynależność do elitarniej grupy RESPECT Index, obejmującej firmy odpowiedzialne społecznie 			rozwiązania, stosowane w zakresie ładu są na tle innych spółek zdecydowanie najbardziej zaawansowane i godne naśladowania

DANE NA TEMAT KLIENTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA				
<ul style="list-style-type: none"> - dane dotyczące opinii i spostrzeżeń klientów - miernik satysfakcji klienta 	<p>Klienci cenią oferowane usługi i produkty pod marką ORLEN za dostępność, gwarancję najwyższej jakości oraz jakość obsługi. Koncern sukcesywnie rozszerza i udoskonala ofertę pozapaliwową przypisaną do standardu premium ORLEN oferując nie tylko bogato zaopatrzone sklepy na stacjach, ale także punkty gastronomiczne oraz nowe, dodatkowe usługi w ramach programu Flota.</p>			<p>Dane mają charakter pośredni, opierają się na przekazach i informacjach z koncernu, koniecznym byłoby zbadanie wybranej losowo grupy klientów dla weryfikacji zebranych zmiennych.</p>
DANE DEMOGRAFICZNE				
liczba zatrudnionych	22 380	21 956	21 565	zmiany w strukturze zatrudnienia(spadek) były wynikiem procesów restrukturyzacyjnych, w 2012 wdrażanych głównie w Grupie ORLEN Lietuva, Grupie Unipetrol oraz Grupie Rafineria Trzebinia a w 2013 w Grupie Unipetrol i Grupie ORLEN Lietuva
wiek zatrudnionych				
<30	13,59%	12,10%	brak danych	struktura wieku zatrudnionych w kolejnych latach nie uległa zmianie co świadczy o stabilnej polityce rekrutacji i derekrutacji
31-40	29,83%	30,10%		
41-50	25,58%	26,90%		
51-60	27,40%	26,80%		
>60	3,60%	4,10%		
liczba kobiet do liczby mężczyzn				
Kobiety	19,28%	18,90%	29,00%	sukcesywnie w kolejnych latach w spółce przybywa kobiet, choć ze względu na profil działalności zawsze będzie dominować grupa mężczyzn
Mężczyźni	80,72%	81,10%	71,00%	
poziom wykształcenia				<ul style="list-style-type: none"> • z roku na rok obniża się ilość osób z wyższym wykształceniem, co jest odwrotnością do trendów ogólnych dla Polski, • widać znaczący wzrost osób z wykształceniem zawodowym, jest to jednak grupa dominująca w ramach podmiotów zależnych Grupie Unipetrol i ORLEN Lietuva
Wyższe	52,01%	53,20%	40,00%	
Średnie	40,09%	39,30%	35,00%	
Zawodowe	6,89%	6,50%	22,00%	
Podstawowe	1,01%	1,00%	3,00%	

DANE NA TEMAT ROZWOJU PRACOWNIKÓW				
ilość szkoleń	9 000	7 000	9 000	dane zbyt ogólne by można je było interpretować
<p>– dane dotyczące narzędzi oceny efektywności szkoleń</p> <p>– wydatki na szkolenia zewnętrzne a szkolenia wewnętrzne</p> <p>– częstotliwość oceny szkoleń</p>	<p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> •kursy dla kadry menedżerskiej, •szkolenia dla pracowników z zakresu umiejętności miękkich (komunikacja, współpraca oraz umiejętności negocjacyjne), •obligatoryjne kursy oraz specjalistyczne szkolenia certyfikowane •kontynuowane programy szkoleniowo-rozwojowe, takie jak Liga Mistrzów i Energetyczne Przywództwo, •budowa matrycy ścieżek karier w ramach rekrutacji wewnętrznej •rozwijane narzędzi informatycznych, wspierające procesy szkoleniowe i rozwoju pracowników <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • szkolenia dla kadry menedżerskiej, • warsztaty o roli wszystkich pracowników w kształtowaniu kultury organizacyjnej • programy rozwojowe dla kadry menedżerskiej oraz mistrzów procesów • produkcyjnych zostały rozszerzone o moduł Zarządzanie przez wartości. <p>2013</p> <p>wdrożono wielomodulową akademię rozwoju przywództwa w formie warsztatów kształtujących umiejętności menedżerskie w obszarze zarządzania zespołem, budowa jego potencjału, feedback'u i coaching'u w pracy menedżera oraz wykładów poruszających idee Wartości.</p>			<p>brak stosowania narzędzi oceny efektywności szkoleń, niestety dość powszechne podejście zarówno, szkolenia wewnętrzne jak i zewnętrzne nie są poddawane ocenie z punktu widzenia efektywności lub ta ocena jest tak pobieżna że nie przynosi żadnych danych, problem ten dotyczy jak wskazał PARP większości prowadzonych w ostatnich latach szkoleń</p>
<p>funkcjonowanie koncepcji Talent Management</p>	<p>2011 -2013</p> <p>programu o nazwie ORLEN EkstraKlasa, stworzony z myślą o pracownikach o wysokim potencjale, ma na celu wyłonienie tych osób, które wyróżniają się nie tylko wysokim poziomem kompetencji, ale również dobrą orientacją biznesową, chęcią samorozwoju, nieprzeciętną motywacją do pracy i zdobywania, dodatkowego doświadczenia biznesowego.</p>			<p>koncepcja talent management jest stosowana w spółce analogicznie jak w innych tego typu firmach na świecie, choć jej zakres jest mniejszy</p>

DANE NA TEMAT OPINII PRACOWNIKÓW				
badanie przywództwa	brak danych o skuteczności programu akademii rozwoju przywództwa			
system ocen pracowników	Odsetek ocenianych pracowników podlegających ocenie wynosi 99%, Wszyscy pracownicy podlegają regularnym ocenom jakości pracy. Są one zróżnicowane w zależności od grupy pracowniczej im podlegającej. Ocena zawiera kryteria jakościowe i ilościowe, jest dostosowana do poziomu odpowiedzialności i samodzielności pracowników. Wdrożone zostały w tym celu różne systemy premii obejmujące zarówno stanowiska podstawowe, jak i menedżerskie każdego szczebla.			Stosowany system ocen jest na zasadzie wzorców korporacyjnych, Istotnym byłoby zbadanie jego skuteczności i decyzji podejmowanych w oparciu o powstałe oceny. Częstym błędem popełnianym przez korporacje jest dokonywanie oceny dla samej oceny a nie dla jej skutków
DANE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI				
koszty operacyjne w przeliczeniu na jednego pracownika (w tys. zł)	335,81081	305,59255	283,56133	gwałtowny spadek w 2013r
zysk w przeliczeniu na jednego pracownika (w tys. zł)	90,03588	98,833576	4,1734292	gwałtowny spadek w 2013r
przeciętna wysokość pensji - średnie wynagrodzenie miesięczne (w tys. zł)	92,89486	98,11327	98,58567	stałe w czasie
dane liczbowe dotyczące rekrutacji i zwolnień	192 (zatrudnieni) 260 (zwolnieni)	160 (zadudnieni) 180 (zwolnieni)	204 (zatrudnieni) 206 (zwolnieni)	duża dynamika zmian na przestrzeni badanych lat
dane dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy				zgodny ze współczesnymi normami, i widać spadek co świadczy o podniesieniu i skuteczności standardów BHP stosowanych w spółce
liczba wypadków przy pracy	15	10	6	
absencja chorobowa (dni kalendarzowe liczone z chwilą uzyskania zwolnienia lekarskiego)	592	264	195	
wskaźnik ciężkości (liczba dni absencji chorobowej przypadająca na 1 wypadek)	39,5	26,4	32,5	
dane z opinii pracowników zbierane w momencie odejścia z pracy	brak danych			brak prowadzonych badań w tym zakresie, również związki zawodowe działające w firmie nie posiadają raportów na ten temat co jest zaskakujące w tym ostatnim przypadku

POMIAR KAPITAŁU LUDZKIEGO				
Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	-2858,98zł	720,30zł	-94412,24zł	EWDKL ma znak ujemny co oznacza, że kapitał ludzki przynosi stratę w pierwszym roku w wysokości prawie 3 tys. zł rocznie, nie pracuje na siebie i ta wielkość urosła w czasie do 94 tys. zł. oznacza to zapewne przerost zatrudnienia w stosunku do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa
Wartość dodana kapitału ludzkiego	113584,18zł	116762,43zł	73545,09zł	rentowność przeciętnego pracownika wynosi ok. 113 tys.zł i spada w kolejnych latach do poziomu 73 tys.zł
Rentowność inwestycji kapitał ludzki	1222,72zł	1190,07zł	746,00zł	zysku otrzymany z każdej jednostki pieniężnej zainwestowanej w kapitał ludzki wynosi ok. 1200zł, po lekkim wzroście spada do ok.750zł
Rentowność kosztów pracy	969, 22zł	1007,34zł	42,33zł	rentowność kosztów pracy ma charakter skokowy, jednak ostatnia wartość jest znacznie niższa niż wcześniejsze co może powodować obawy przed inwestowaniem w zasoby ludzki
Rentowność kapitału ludzkiego	47 tys. zł	52 tys. zł	50 tys. zł	rentowność kapitału ludzkiego ma charakter skokowy, choć waha się w granicach 50 tys. zł. jest to realna wartość jednego pracownika jako składowego kapitału ludzkiego
Wskaźnik całkowitych kosztów robocizny do przychodu	2%	2%	2%	2% to stała część przychodu, jaką przeznaczają się na koszty robocizny

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- [1] Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008
- [2] Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
- [3] Sikorska K., *Zarządzanie kapitałem ludzkim: 10 trendów*, www.eGospodarka.pl z dnia 4 stycznia 2010
- [4] Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2013.
- [5] www.pknorlen.pl (15.04. 2015)

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki badań wyceny kapitału ludzkiego, w oparciu o autorskie narzędzie badawcze. Wyceny dokonano w PKN ORLEN S.A. w oparciu o źródła zewnętrzne.