

V.P. Polujanov, O.I. Polujanova // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki. – Hmel'nic'kij: Hmel'nic'kij nacional'nij universitet. – 2007. – №1. – P. 80-82.

8. Polujanov V.P. Poteri rabocheho vremeni na predpriyatijah razlichnyh organizacionno-pravovyh form / V.P. Polujanov // Naukovi praci DonNTU. Serija: ekonomichna. – 2013. – №2 (44). – P. 176-184.

9. Polujanov V.P. Sovershenstvovanie podhodov k faktornomu analizu poter' rabocheho vremeni / V.P. Polujanov, O.A. Radovskaja // Gorod, region, gosudarstvo: jekonomiko-pravovye problemy hozhajstvovanija: v 2-h g. T. 2: sb. nauch. tr. / NAN Ukrainy. Institut jekonomiko-pravovyh issledovanij. – Doneck: izd-vo «Noulidzh», 2009. – P. 149-154.

10. Potorochin S.O. Stan ohoroni praci v rozrizi kil'kosti neshhasnih vipadkiv na virobnictvi

za prichinami / S.O. Potorochin, O.V. Zakharova // Efektivna Ekonomika. – 2012. – №5. – P. 1-11.

11. Pracja Ukraïni u 2008 roci: [statistichnij zbirnik]. – K.: Derzhavnij komitet statistiki Ukraïni, 2009. – 306 p.

12. Pracja Ukraïni u 2009 roci: [statistichnij zbirnik]. – K.: Derzhavnij komitet statistiki Ukraïni, 2010. – 341 p.

13. Pracja Ukraïni u 2010 roci: [statistichnij zbirnik]. – K.: Derzhavnij komitet statistiki Ukraïni, 2011. – 325 p.

14. Pracja Ukraïni u 2011 roci: [statistichnij zbirnik]. – K.: Derzhavnij komitet statistiki Ukraïni, 2012. – 343 p.

15. Pracja Ukraïni u 2012 roci: [statistichnij zbirnik]. – K.: Derzhavnij komitet statistiki Ukraïni, 2013. – 322 p.

Статья поступила в редакцию 15.04.2014

**Е.С. ШЕЛЕСТ**

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,*

*г. Познань, Польша*

*olena.shell@gmail.com*

## К ВОПРОСУ О РИСКЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

*В процессе накопления и развития индивидуального человеческого капитала участвует не только человек, но также предприятие. Для человека риск инвестирования в человеческий капитал является экономической категорией и связан, прежде всего, с окупаемостью инвестиций. В свою очередь, для предприятия риск инвестирования в человеческий капитал является составляющей частью риска принятия решений в области управления персоналом и должен рассматриваться в широком контексте. Понимание различий между двумя перспективами анализа риска инвестирования в человеческий капитал является отправным пунктом при планировании дальнейших исследований. Целью данной статьи является рассмотрение сущности риска инвестирования в человеческий капитал с точки зрения предприятия и с точки зрения человека.*

**Ключевые слова:** *инвестиции в человеческий капитал, теория человеческого капитала, неопределённость, риск*

**O. Shelest**

*On the issue of the risk of investments in human capital*

*In the process of individual human capital accumulation and development take part both, an individual and a company. For a person, the risk of investments in human capital is an economic category*

*and is associated primarily with the return to investments. For the company, the risk of investments in human capital could be seen as part of the human resource management risk. Therefore, it has to be considered in the broader – decision-making – context. Understanding the differences between these approaches to the risk analysis is the starting point for planning future research. The purpose of this article is to examine the nature of the risk of investments in human capital taking into account a company's perspective, as well as individual's one.*

**Keywords:** *investments in human capital, human capital theory, uncertainty, risk*

Изменения в характере труда за последние годы, развитие эластичных форм занятости и формирование экономики, основанной на знаниях, сопровождаются оживлением научных дискуссий о ценности человека в процессе производства, а также направлениях развития науки и практики управления персоналом [33; 38; 40]. В современном мире, где информация является мощным инструментом конкурентной борьбы, а знания – ключевым ресурсом экономического развития, основной категорией персонала становятся работники умственного труда (*knowledge*)

© Е.С. Шелест, 2014

<http://www.elibrary.ru/issues.asp?id=37579>

<http://www.instud.net>, <http://www.nbu.gov.ua/>

workers). В связи с этим хозяйственные процессы во многом обусловлены активным использованием результатов практического воплощения имеющихся знаний, что предопределяет переход к новой экономике, основанной на знаниях. Человек является основным объектом инвестиций предприятия, поскольку обладает креативностью и может создавать новые знания. Как отмечает А. Poczowski, продуктивность человеческого капитала и окупаемость инвестиций становятся одной из наиболее важных проблем в области управления персоналом [33]. Всё увереннее звучат аргументы в пользу повышения роли концепции управления человеческим капиталом [38].

Факторы развития экономики, основанной на знаниях, являются источником неопределённости при принятии решений и связанного с ними риска создания стоимости в области управления человеческими ресурсами [33, с. 301]. Следует отметить, что лишь в начале XXI века риск в управлении персоналом становится все чаще предметом научных дискуссий. Это подтверждает актуальность и необходимость проведения дальнейших теоретических и практических исследований данной проблематики. Характерно, что для практиков управления человеческими ресурсами «риск» до сих пор остается понятием эфемерным, которое трудно поддается определению, идентификации и количественному измерению<sup>1</sup>.

Представленные выше тенденции – развитие концепции управления человеческим капиталом и рост актуальности проблематики риска в управлении человеческими ресурсами – привели к необходимости исследования риска инвестирования в человеческий капитал. М. Juchnowicz, Т. Rostkowski, Т. Listwan, А. Poczowski подчёркивают, что решения, связанные с человеческим капиталом, составляют источник наибольшего риска [21; 27; 33]. Это обуславливает актуальность темы исследования данной работы. В процессе управления человеческий капитал может рассматриваться с точки зрения предприятия и с точки зрения отдельного человека [33, с. 34], которые являются основными инвесторами в человеческий капитал<sup>2</sup>. Важным субъектом инвестирования в

человеческий капитал является также государство. В данной работе, однако, риск с точки зрения государства рассматриваться не будет.

Инвестирование в человеческий капитал является одним из процессов управления человеческими ресурсами на предприятии. Поэтому, с точки зрения предприятия, риск инвестирования в человеческий капитал является одним из видов риска принятия решений в области управления персоналом [25; 26; 36]<sup>3</sup>. Это означает, что существует взаимосвязь данного риска с другими процессами в рамках принятия кадровых решений.

Для человека, в свою очередь, риск инвестирования в человеческий капитал является экономической категорией и связан, прежде всего, с получением ожидаемой окупаемости инвестиций. Невозможность предугадать будущие события приводит к тому, что решение об инвестировании в человеческий капитал принимается в условиях неопределённости. Источником неопределённости является как сам человек, так и его окружение. В результате реальный результат реализованных инвестиций может отличаться от ожидаемого.

Понимание различий между двумя перспективами анализа риска инвестирования в человеческий капитал является отправным пунктом при планировании дальнейших исследований. Представляется необходимым выяснение сущности риска инвестирования в человеческий капитал с учётом особенностей основных инвесторов – предприятия и отдельного человека. *Целью статьи* является уточнение сущности риска инвестирования в человеческий капитал с точки зрения предприятия и с точки зрения человека.

В научной литературе риск инвестирования в человеческий капитал, как правило, рассматривается как один из видов риска в области управления персоналом. Ряд публикаций посвящён исследованию риска в управлении человеческими ресурсами в отдельных сферах экономической деятельности: сельское хозяйство – работы V. Bitsch, S.V. Harsh, A.G. Kassa, A.W. Mugega, N.J. Olynk [7; 8; 9], банковская сфера – работы Н. Fischer, L. Mitlacher, K.G. Mittorp, С. Paul [16; 32], туризм – работы М. Tatarusanu [41]. Важным вкладом данных работ является стремление выявить источники риска в управлении человеческими ресурсами, которые являются наиболее характерными для

<sup>1</sup> Данное предположение основано на интервью с одним из менеджеров высшего звена автомобильного предприятия и результатах стажировки автора в муниципалитете города Познань.

<sup>2</sup> Инвесторами в человеческий капитал являются также органы местного самоуправления, неправительственные организации, семьи и домашние хозяйства [30, с. 172].

<sup>3</sup> В статье понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» используются как синонимы.

той или иной отрасли.

Проблематика риска в области управления персоналом с точки зрения предприятия рассматривается в работах комплексного характера таких учёных, как: Е.Н. Буланова [44], О.В. Захарова [47], А.Е. Митрофанова [50], А.Л. Слободской [51], А. Lipka [25; 26], P. Bochniarz и K. Gugala [11].

Исследование риска инвестирования в человеческий капитал с точки зрения человека свои корни имеет в теории человеческого капитала. Одна из первых классических научных публикаций принадлежит авторству D. Levhari и Y. Weiss'a [24] и дала толчок новому направлению исследований в области инвестирования в человеческий капитал. Анализ последних исследований подтверждает интерес авторов к таким аспектам риска инвестирования в человеческий капитал, как влияние неопределённости на принятие решения об инвестировании в образование [35]; размер компенсации за риск инвестирования в человеческий капитал [13; 19; 31]; влияние гетерогенности и неопределённости на отклонение вознаграждения за труд [5; 29].

**Сущность риска в управлении персоналом.** Начиная с 80-х годов прошлого века, произошла заметная эволюция функции управления персоналом. Среди характерных тенденций можно отметить, в частности, турбулентное окружение предприятия, целостный подход к управлению персоналом, ориентацию на работу с людьми, возрастающую роль работника [27, с. 28]. Работник на предприятии перестал восприниматься как источник расходов. Пришло понимание уникальности человеческого капитала и отсутствия взаимозаменяемости отдельных его элементов. Перечисленные тенденции привели к необходимости учёта риска при разработке и принятии любых решений в области управления персоналом.

Многочисленные изменения технических, экономических, законодательных и общественно-культурных условий и их сочетание, глобализация, беззащитность перед наплывом информации и её доступность трансформируют внешнее окружение, в котором функционируют предприятия. Это окружение каждый раз создает множество альтернатив принятия решений в процессе реализации кадровой политики и достижения стратегических целей, порождает новый комплекс факторов риска в управлении персоналом.

Стоит заметить, что влияние изменчивых факторов среды на решения в области управления персоналом всё время сопутствует раз-

витию науки и практики управления человеческими ресурсами, появлению новых концепций и моделей. Уже в Гарвардской модели стратегического управления человеческими ресурсами было заложено, что все области управления находятся под влиянием ситуационных факторов [34, с. 24-25]. Описывая концепцию «управления человеческими ресурсами», Storey в качестве её характерной черты называет быстроту темпа принятий решений и возрастающее влияние информации [34, с. 26-27]. Таким образом, изменчивость внешнего окружения предприятий не является причиной присутствия риска в управлении персоналом, а лучше будет сказать, создает новые его факторы и усиливает последствия его проявления.

J. Szambelańczyk справедливо отмечает, что проблематика влияния на поведение людей в процессе труда имеет такую же длинную историю, как и формирование организации [40, с. 254]. Придерживаясь данной логики рассуждения, можно утверждать, что проблема существования риска в управлении человеческими ресурсами также имеет глубокие исторические корни. С течением времени факторы риска изменялись в ответ на изменение окружения человека и условий, в которых он жил. В свою очередь, человек как собственник уникального человеческого капитала, развиваясь и будучи инициатором научного и технического прогресса, информационного развития, сам всегда являлся источником новых и непредсказуемых факторов риска.

Присутствие риска и невозможность предсказать результаты решений в области управления человеческими ресурсами могут быть связаны с изменением качества человеческих ресурсов. Это проявляется, например, в трансформации жизненных ценностей нового поколения (т.н. «поколения Y»), ожиданий от работы, росте уровня образованности, росте уверенности в себе, профессиональной и территориальной мобильности. Практически неограниченный доступ к информационно-образовательным ресурсам, в том числе дистанционным, возможность во время учебы получить опыт стажировок и практик за границей позволяют получить несколько высших образований, способствует открытости ко всему новому и развитию способности адаптации в мультикультурной среде. Часть молодых работников, которая пользуется данными возможностями, по-другому видят себя в среде предприятия и в отношениях работник-работодатель, что должно быть соответствующим

ше оценено работодателями. Культурная и ментальная неоднородность человеческих ресурсов увеличивает непредсказуемость последствий принимаемых решений в области управления персоналом [33, с. 293]. Возникает, таким образом, необходимость подбирать разные комбинации методов управления, вовремя адаптировать их в соответствии с изменением качества человеческих ресурсов, учитывать возрастающую сложность трудовых отношений и оценивать последствия принимаемых решений (как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе).

Результаты исследований, проведенных в 2008 г. компанией Ernst&Young среди руководителей 1000 самых крупных (по данным журнала «Fortune») компаний, показали, что проблема человеческих ресурсов является одной из наиболее важных с точки зрения влияния на результаты деятельности корпораций. Риск в области человеческих ресурсов (HR risk) является одним из видов деловых рисков, с которыми чаще всего сталкиваются компании. Он также относится к одному из наиболее трудно идентифицируемых, контролируемых и поддающихся управлению рисков [15].

Анализ любых экономических явлений и процессов предполагает наличие однозначных определений используемых научных категорий и понятий. Существует, однако, ряд сложностей, если речь идет о формулировании понятия «риск инвестирования в человеческий капитал». Следует заметить, что в научной литературе наряду с термином «риск в управлении персоналом» используются и другие: «риск в управлении человеческими ресурсами», «HR-риск», «кадровый риск», «риск человеческого

фактора», «риск, связанный с человеческими ресурсами», «социально-трудовые риски», «риск в области персонала». В результате трудно найти определение, которое бы комплексно охватывало все аспекты данного понятия и отражало его специфику. Существует несколько подходов к пониманию сущности риска в управлении персоналом. В наиболее общем виде, можно утверждать, что среди существующих подходов присутствуют «узкое» и «широкое» понимание данного риска [52].

Анализ существующих определений (табл. 1) позволяет сделать вывод, что риск в управлении персоналом связан с человеческим фактором, то есть индивидуальными качествами работников, их субъективными действиями и решениями, которые могут привести к отклонению от ожидаемого результата. Именно так определяют риск в рамках «узкого» подхода. Согласно «широкому» подходу, данный риск охватывает последствия действий и решений, которые принимают лица, ответственные за принятие кадровых решений. При этом учитывается также возможность положительного отклонения от ожидаемых результатов. Важно отметить, что оба подхода имеют право на существование, поскольку принятие ошибочных решений в процессе управления персоналом, неадекватные методы управления, а также несовершенные правила и инструкции ставят предприятие под угрозу непредсказуемого поведения персонала. Характерно также, что во многих из приведенных выше определений «риск в управлении персоналом» определяется с помощью понятия «неопределенность». Между данными понятиями, однако, существует принципиальное различие [22, с. 51-56].

Таблица 1

## Обзор определений понятия «риск в управлении персоналом»

Автор/авторы определения	Определение понятия «риск в управлении персоналом»
1	2
<i>«Узкий» подход к пониманию понятия «риск в управлении персоналом»</i>	
Bochniarz P.	Риск в управлении персоналом – это сумма потерь, которым подвергается предприятие вследствие несоблюдения работниками внутренних и внешних принципов; убытки, возникающие также в результате человеческих ошибок [10].
Bochniarz P., Gugała K.	Риск в управлении персоналом – это «риск финансовых потерь, возникающих по причине несовершенства людей <...>, а также из-за недостатков процессов управления ими» [11, с. 97-98].
Rutka R., Czerska M.	Риск в управлении персоналом – это «функция вероятности наступления негативного события в результате принятых кадровых решений (как субъективных, так и вынужденных), а также масштаба отрицательных последствий данного события для нормального функционирования организации» [36, с. 201].

Продолжение таблицы 1

1	2
Капустина Н.	Риски в управлении персоналом – «потенциальные потери или угрозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала предприятия» [48, с. 139].
Жуковская В., Серафим Н.	Кадровые риски представляют собой «вероятность потерь, связанных с процессом управления персоналом» [46, с. 113].
Копейкин Г., Потемкин В.	Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей» [51].
Митрофанова А.	«Кадровый риск – ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределённостью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации» [50, с. 11-12].
<i>«Широкий» подход к пониманию понятия «риск в управлении персоналом»</i>	
Lipka A.	Риск в управлении персоналом является «результатом взаимодействия совокупности элементов, которые невозможно точно определить и которые вызывают отклонения в реализации кадровых решений». Это также «деятельность в области работы с персоналом, осуществляемая в условиях неопределённости, которая может закончиться неудачей» [25, с. 24].
Marshall M., Corinne L.	Риск человеческих ресурсов – это события, которые делают невозможным выполнение работниками своих обязанностей, что препятствует эффективному функционированию предприятия [28].
Тураńska M.	«Риск в управлении человеческими ресурсами определяется степенью изменчивости и неопределённости достижения намеченного результата принятого решения и может рассматриваться как угроза для количественного и качественного развития предприятия» [42].
Буланова Е.	«Кадровый риск – это мера опасности отклонения фактически реализуемого уровня функционирования персонала от уровня, признаваемого адекватным установленной цели организации, вследствие неэффективной работы по управлению персоналом» [44].
Лебедев С.	Кадровые риски – это «совокупность потенциальных угроз имущественным и неимущественным интересам организации, связанных с функционированием персонала, включая управление им» [49].
Даниленко О.	Социально-трудовой риск – это «опасность неблагоприятного исхода одного ожидаемого явления в результате действия соответствующих факторов на сферу социально-трудовых отношений» [45].

**Риск инвестирования в человеческий капитал с точки зрения предприятия.** В условиях экономики, основанной на знаниях, среди существующих видов риска в управлении персоналом особое внимание следует уделить риску инвестирования в человеческий капитал. Это связано с тем, что конкурентоспособность предприятия могут обеспечить инновационность поведения на рынке, новые технологии, интенсивная исследовательская деятельность. Поскольку ни материальные, ни финансовые, ни любые другие ресурсы не способны генерировать новые знания и идеи, внедрять новые технологии и разработки, то именно человеческий капитал стано-

вится для предприятий главным объектом инвестирования.

Понятие «человеческий капитал» является более широким, чем понятие «человеческие ресурсы», поскольку воплощенные в человеке качества, знания и умения, мотивация и здоровье «имеют определенную ценность и составляют источник будущих доходов, как для работника – собственника человеческого капитала, так и организации, которая этот капитал использует на определенных условиях» [34, с. 41]. В данном определении ключевым словосочетанием является «будущие доходы», которое указывает на инвестиционный подход к персоналу предприятия. Использование человеческого капитала «на определен-

ных условиях» означает, что предприятие и работник устанавливают границы, в пределах которых предприятие привлекает и использует человеческий капитал в своей деятельности.

С точки зрения предприятия, инвестиции в человеческий капитал являются не только дополнительными расходами, но, прежде всего, одним из факторов его развития и стабильной позиции на рынке и в отрасли. Для предприятия, работающего в условиях постоянных изменений, инвестирование в развитие человеческого капитала работников позволяет получить объективную информацию о меняющейся реальности и быстро решать проблемы, связанные с текущей деятельностью. Кроме того, умелое использование этой информации ведёт к достижению успеха в виде повышения лояльности клиентов, улучшения финансовых показателей, а также обретения положительного имиджа предприятия как работодателя на рынке труда.

Инвестиции в развитие и рост человеческого капитала работников сопряжены с риском. Для предприятия одной из главных причин существования риска инвестирования в человеческий капитал является невозможность владеть правом собственности на него. Единственным собственником человеческого капитала является работник, который принимает решение о степени участия данного капитала в процессе производства. Соответственно, именно от работника зависит то, насколько эффективны будут инвестиции в человеческий капитал и как эти эффекты будут использованы на предприятии.

Инвестируя в человеческий капитал, работодатель не может быть уверен, что в будущем сможет получить отдачу от инвестиций, поэтому несёт определенный риск. Риск низкой окупаемости инвестиций (или её отсутствия) в человеческий капитал связан с неопределённостью относительно роста производительности работни-

ка, прироста его знаний и умений, старения приобретенных знаний и навыков [6], а также потерей человеческого капитала как следствием увольнения персонала [14; 26]. Реальная польза от реализации инвестиции может существенно отличаться от запланированного (ожидаемого) результата, а в крайних случаях инвестиции могут принести потери для предприятия. Таким образом, следствием риска может быть снижение стоимости человеческого капитала, прирост которого был получен благодаря инвестициям [26].

Особенностью риска инвестирования в человеческий капитал является то, что он относится к управленческому риску, а также имеет стратегический характер, поскольку связан с инвестициями, которые приносят эффекты в долгосрочной перспективе [26, с. 245]. Кроме того, отдельные процессы управления человеческими ресурсами могут рассматриваться как инвестиции в развитие и накопление человеческого капитала. Например, издержки предприятия, связанные с поиском, привлечением и отбором новых работников могут рассматриваться как инвестиции в «приобретение» человеческого капитала, поскольку альтернативным вариантом было бы обучение уже нанятого персонала.

Источники риска инвестирования в человеческий капитал можно поделить на эндогенные, связанные с данным предприятием, и экзогенные, связанные с окружением предприятия [26, с. 243]. К экзогенным источникам риска относятся экономическая конъюнктура, ситуация на рынке труда, уровень развития рынка тренинговых услуг [26], демографическая ситуация в стране, трудовая миграция. При анализе эндогенных источников риска представляется целесообразным отдельно учитывать риски, связанные непосредственно с личностью работника (рис. 1).



**Рис. 1. Источники риска инвестирования в человеческий капитал с точки зрения предприятия**

Важную роль в аспекте инвестирования предприятия в человеческий капитал играет

обучение персонала. Предприятие, которое решает инвестировать в обучение работников,

может не достичь запланированных результатов, эффектов и преимуществ<sup>4</sup>. В практике данные понятия имеют объективный характер, однако субъективизм, который присущ существующим методам оценки эффективности обучения, будет влиять на оценку риска инвестирования в обучение персонала.

Риск инвестирования в обучение включает в себя: риск определения потребности в обучении и адресатов обучения, риск подбора тренеров, риск определения содержания обучения и риск отсутствия трансфера эффектов обучения [25, с. 73]. Основными источниками риска определения потребности в обучении и адресатов обучения являются: отсутствие достоверной информации или неправильный подбор и использование информации о потребностях в обучении персонала; организация обучения с учётом ожиданий работников, но без учёта потребностей предприятия. Использование внутренних тренеров сопряжено с риском отсутствия методической подготовки в области проведения обучения. В случае с внешними тренерами следует учитывать риск несоответствия содержания обучения потребностям предприятия, а также риск использования малоэффективных методик обучения. При выборе содержания обучения важным является выбор между общим и специализированным его характером, что соответственно влияет на риск полезности обучения для работника и предприятия. Наконец, риск отсутствия трансфера эффектов обучения связан с невозможностью применения полученных знаний и умений на практике. Данный риск может возникнуть как результат неправильной подготовки этапов процесса обучения персонала, а также внутренних обстоятельств, препятствующих переносу эффектов обучения в практическую сферу [43, с. 67-70]. К данным обстоятельствам относятся, например, избыток обязанностей, отсутствие поддержки со стороны руководителя и сотрудников [1, с. 97].

Сложность анализа риска инвестирования в человеческий капитал проявляется в том, что он связан с принятием экономических решений [26, с. 248]. Экономический подход к анализу поведения в процессе принятия решений означает, что субъект действует рационально и стремится максимизировать собственные выгоды (полезность). Инвестирование

в человеческий капитал предполагает не только участие предприятия, но и самого человека, который действует с целью получения наибольшей полезности от принимаемых решений. При этом конечные цели предприятия и человека могут не совпадать. В связи с этим необходимо отдельно рассмотреть риск инвестирования в человеческий капитал с точки зрения человека.

**Риск инвестирования в человеческий капитал с точки зрения человека.** Нельзя отрицать тот факт, что индивидуальные инвестиции в человеческий капитал сопровождаются неопределённостью, источниками которой являются факторы, определяющие размер доходности инвестиций. Эти факторы связаны не только непосредственно с человеком (например, неизвестная продолжительность жизни), но также его внешним окружением (финансовое положение семьи, демографическая ситуация).

Риск, связанный с индивидуальными инвестициями в человеческий капитал, связан с неизвестной будущей величиной доходности этих инвестиций. Человек, инвестируя в человеческий капитал, несёт расходы и ожидает, что в будущем получит определённые выгоды (в виде роста заработной платы, карьерного продвижения и др.). В момент принятия решения об инвестировании в человеческий капитал он не в состоянии предсказать, что произойдет в будущем. Он обладает лишь ограниченной информацией о текущей и будущей ситуации на рынке труда, основываясь на которой может лишь частично предсказать результат реализации инвестиций. Например, инвестируя в получение образования, человек не может быть уверен, каково будет его положение на рынке труда после окончания учёбы (занимаемая должность, размер заработной платы). Поэтому в практике реальная отдача от инвестиций в человеческий капитал будет отличаться от ожидаемой [3, с. 91].

Начало исследованиям инвестирования в человеческий капитал в условиях риска и неопределённости было положено в 60-х годах прошлого века, которые ознаменовались рождением теории человеческого капитала [2; 37]. Данная теория опирается на концепции *homo oeconomicus*, то есть экономическом подходе к пониманию сущности поведения человека в процессе инвестирования в человеческий капитал [3]. Рациональность поведения личности, которая стремится максимизировать свою полезность, приводит к тому, что риск инвестирования в человеческий капитал несёт в себе не только

<sup>4</sup> При оценке эффективности обучения используются понятия «результаты», «эффекты» и «преимущества». В основе различия между данными понятиями лежит разная степень связи с целями обучения [1, с. 98-99].

возможность возникновения потерь, но также вероятность получения непрогнозируемого эффекта, который превосходит ожидания<sup>5</sup>.

Риск инвестирования в человеческий капитал понимается как отклонение между фактической окупаемостью инвестиций и ожидаемой. Понятие «неопределённости» используется для описания условий, в которых человек принимает решение об инвестировании в человеческий капитал. Неопределённость возникает по причине отсутствия полной информации о текущих и будущих событиях и/или обстоятельствах, которые могут повлиять на возникновение отклонения от ожидаемой окупаемости инвестиций в человеческий капитал, а также размер этого отклонения. Неопределённость является, следовательно, источником возникновения риска.

Большинство работ, в которых инвестиции в человеческий капитал с точки зрения человека исследуются в условиях риска и неопределённости, посвящены инвестициям в получение образования. Одна из первых признанных научных публикаций принадлежит авторству D. Levhari и Y. Weiss'a [24]. В своей работе авторы описывают теоретическую модель, иллюстрирующую влияние риска на принятие решения об инвестировании в образование. Получение образования является инвестицией в человеческий капитал, которая в будущем должна принести отдачу в виде определённого размера вознаграждения за труд. По мнению авторов, заработная плата зависит от двух переменных: размера инвестиций в человеческий капитал и случайной величины. Последняя включает неопределённые входящие данные (*uncertain inputs*) и неопределённые выходящие данные (*uncertain outputs*). Неопределённые входящие данные относятся к информации относительно качества образования, индивидуальных способностей человека, а также прироста человеческого капитала в результате инвестиций в образование. В свою очередь, неопределённые выходящие данные включают состояние спроса и предложения на рынке труда, потенциальный размер заработной платы, которые невозможно заранее предугадать.

К источникам риска инвестирования в образование относятся также неизвестный заранее момент устройства на работу после получения образования, а также неизвестная

продолжительность жизни, которая определяет, как долго человек будет получать отдачу от инвестиций в форме вознаграждения за труд [23]. Человек оказывается в условиях неопределённости в момент принятия решения об инвестировании в образование и выбора будущей профессии. Источником риска для него является отсутствие полной информации о программе обучения, о том, будет ли он в состоянии выполнить требования, чтобы освоить данную программу. После завершения формального образования человек сталкивается с неопределённостью на рынке труда, где наблюдается разброс уровней заработной платы и компетенций. Человек не может заранее предугадать, где он окажется в этом интервале [17, с. 15-16]. По мнению J. Hartog'a наибольшая неопределённость связана с ценностью образования на рынке труда, которая выражается в изменении спроса и предложения на данный вид профессии [17, с. 17].

Отправной точкой для исследования риска инвестирования в человеческий капитал является анализ отклонений и изменчивости размеров индивидуальной заработной платы. Вознаграждение за труд представляет собой денежное выражение доходности (убыточности) инвестиций. Другие виды отдачи от инвестиций, как правило, не берутся во внимание, поскольку не существует методов их точного измерения. Часто также они являются скрытыми для исследователя.

Характерно, что в преобладающем большинстве исследований риск инвестирования в человеческий капитал оценивается *ex post*, то есть после реализации инвестиций. Данный подход основан на методологических соображениях. Оценку риска легче произвести, когда есть возможность наблюдать наличие (или отсутствие) реальной отдачи от инвестиций в виде изменения вознаграждения за труд.

Стоит отметить, что среди учёных отсутствует единое мнение относительно методики измерения риска инвестирования в человеческий капитал. Обзор зарубежной литературы показывает, что в научных работах можно встретить следующие показатели риска:

- стандартное отклонение и третий момент распределения заработной платы (в пределах отдельных профессий и/или направлений полученного образования);
- стандартное отклонение остаточной компоненты заработной платы;
- коэффициент вариации заработной платы в течение времени;

<sup>5</sup> Данный подход не в полной мере соответствует действительности, так как имеют место ситуации, в которых человек поступает исходя не из рациональной схемы поведения, а действует под влиянием интуиции, чувств, эмоций и ценностей.



- относительная дисперсия и асимметрия, интерквартильный размах;
- разница показателя доходности инвестиций между высшим и низшим квантилями;
- оценка вероятности в пределах сегментов распределения заработной платы [18].

Используемые в научных исследованиях показатели оценки риска основаны на адаптации подхода, который применяется для анализа доходности финансовых инвестиций. Сложность оценки риска инвестирования в человеческий капитал с точки зрения отдельного человека связана с тем, что существующие подходы к измерению окупаемости инвестиций также не лишены недостатков. Каждый из подходов допускает погрешность измерения, что приводит к переоценке или недооценке риска инвестирования.

В современной научной литературе, посвящённой проблематике управления персоналом и экономике образования, доминируют аргументы в пользу того, что человек не является простым ресурсом. Он обладает уникальным капиталом, ценность которого при запланированных и обоснованных инвестициях может не только существенно возрасти, но и обеспечивать его обладателю долгосрочные конкурентные преимущества.

Инвестиции в аккумуляцию человеческого капитала на предприятии отличаются от инвестиций в материальные активы и интеллектуальный капитал тем, что в данном процессе участвуют предприятие и сам человек [14]. Соответственно, при анализе риска инвестирования в человеческий капитал на микроэкономическом уровне следует учитывать как минимум две перспективы – предприятия и человека. При этом перспектива предприятия переносит анализ риска в область наук об управлении, тогда как перспектива человека – в область экономики.

С точки зрения предприятия риск инвестирования в человеческий капитал относится к одному из видов риска в управлении персоналом. Инвестиционный подход к персоналу требует учёта и анализа факторов, связанного с инвестициями в человеческий капитал риска, а также обоснования процедур управления ним. На практике, однако, целесообразным может оказаться комплексное управление риском в области управления персоналом, поскольку кадровые процессы носят системный характер, что влечёт за собой взаимное влияние разных видов риска [26, с. 255-256]. Как следствие, инвестирование в человеческий капитал может также спо-

собствовать уменьшению или увеличению последствий рисков, связанных с другими процессами управления персоналом [12; 30, с. 172]. С учётом динамичного характера среды функционирования предприятия процесс инвестирования в человеческий капитал должен быть достаточно гибким и предусматривать несколько вариантов принятия управленческих решений, что позволит быстро реагировать на наиболее вероятные источники риска.

С точки зрения человека риск инвестирования в человеческий капитал, будучи частью теории человеческого капитала, является категорией чисто экономической. Риск связан с тем, что реальная отдача от инвестиций в человеческий капитал подвержена отклонениям, которые невозможно предвидеть в момент принятия решения об инвестировании. Вопросом, который остаётся до сих пор мало изученным, является выявление и оценка факторов риска инвестирования в обучение, которое связано с текущей трудовой деятельностью человека. Данной проблематике будут посвящены дальнейшие углублённые исследования.

#### Литература

1. Andrzejczak A. Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa / A. Andrzejczak. – Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2011.
2. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G.S. Becker // Journal of Political Economy. – 1962. – Vol. 70(5). – P. 9-49.
3. Becker G.S. Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich (Hagemejerowa H., Hagemejer K., tł.) / G.S. Becker. – Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1990.
4. Becker G.S. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3 ed.) / G.S. Becker. – Chicago and London: The University of Chicago Press, 1993.
5. Berkhout P. Compensation for Earnings Risk under Worker Heterogeneity / P. Berkhout, J. Hartog, D. Webbink // IZA Discussion Paper. – 2006. – no 2074.
6. Bhattacharya M. Recognizing Risk in Human Capital Investments: A Real Options Approach to Strategic Human Resource Management / M. Bhattacharya, P.M. Wright // CAHRS Working Paper. – 2000. – no 00-20.
7. Bitsch V. Labor risk attributes in the green industry: Business owners' and managers' perspectives / V. Bitsch, S.B. Harsh // Journal of Agricultural and Applied Economics. – 2004. – Vol. 36(3). – P. 731-745.

8. Bitsch V. Human resource management risks: Sources and control strategies based on dairy farmer focus groups / V. Bitsch, A.G. Kassa, S.B. Harsh, A.W. Mugeru // *Journal of Agricultural and Applied Economics*. – 2006. – Vol. 38(1). – P. 123-136.
9. Bitsch V. Risk-increasing and risk-reducing practices in human resource management: Focus group discussions with livestock managers / V. Bitsch, N.J. Olynk // *Journal of Agricultural and Applied Economics*. – 2008. – Vol. 40(1). – P. 185-201.
10. Bochniarz P. Jak mierzyć efektywność inwestycji w kapitał ludzki? / P. Bochniarz // *Personel i Zarządzanie*. – 2003. – Vol. 20. – P. 20-24.
11. Bochniarz P. Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie / P. Bochniarz, K. Gugala. – Warszawa: Poltext, 2005.
12. Dajczak K. Szkolenia jako czynnik ograniczający ryzyko personalne w systemach zarządzania jakością / K.Dajczak. W: Lipka A., Waszczak S. (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne* (s. 179-184) – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.
13. Diaz-Serrano L. Compensating Wage Differentials for Schooling Risk in Denmark / L. Diaz-Serrano, J. Hartog, H.S. Nielsen // *IZA Discussion Paper*. – 2003. – no 963.
14. Dobija D. Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników / D. Dobija // *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. – 2002. – Vol. 5. – P. 27-39.
15. Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone. Accelerating business improvement by navigating HR risk / Ernst&Young [Elektronnyy resurs]. – Режим доступа: [http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008\\_Global\\_Human\\_resource\\_risk.pdf](http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008_Global_Human_resource_risk.pdf).
16. Fischer H. How HR measures support risk management: the Deutsche Bank example / H. Fischer, K.D. Mittorp // *Human Resource Management*. – 2002. – Vol. 41(4). – P. 477-490.
17. Hartog J. Schooling as a Risky Investment / J. Hartog. – Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, 2005.
18. Hartog J. A Risk Augmented Mincer Earnings Equation? Taking Stock / J. Hartog. W: Polachek S., Tatsiramos K. (red.), *Research in Labor Economics* (T. 33, s. 129-173.): Emerald Group Publishing Limited, 2011.
19. Hartog J. On compensation for risk aversion and skewness affection in wages / J. Hartog, W.P. Vijverberg // *Labour Economics*. – 2007. – Vol. 14(6). – P. 938-956.
20. Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia - aplikacje / Juchnowicz M. (red.) – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
21. Juchnowicz M. Diagnostyka zsz - badania 2006 / M. Juchnowicz, T. Rostkowski. W: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość* (s. 201-209). – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.
22. Kaczmarek T.T. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem: ujęcie interdyscyplinarne / T.T. Kaczmarek. – Warszawa: Difin, 2008.
23. Kodde D.A. Uncertainty and the Demand for Education / D.A. Kodde // *The Review of Economics and Statistics*. – 1986. – Vol. 68(3). – P. 460-467.
24. Levhari D. The Effect of Risk on the Investment in Human Capital / D. Levhari, Y. Weiss // *The American Economic Review*. – 1974. – Vol. 64(6). – P. 950-963.
25. Lipka A. Ryzyko personalne: szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi / A. Lipka. – Warszawa: Poltext, 2002.
26. Lipka A. Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury / A. Lipka. – Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2010.
27. Zarządzanie kadrami / Listwan T. (red.). – Warszawa: C.H. Beck, 2010.
28. Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and Contingency Planning / M.I. Marshall, C. Alexander [Elektronnyy resurs]. – Режим доступа: <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-736-W.pdf>.
29. Mazza J. Unobserved Heterogeneity and Risk in Wage Variance: Does Schooling Provide Earnings Insurance? / J. Mazza, H. van Ophem, J. Hartog // *IZA Discussion Paper*. – 2011. – no 5531.
30. Myjak T. Inwestowanie w kapitał ludzki a ryzyko personalne / T. Myjak. W: Lipka A., Waszczak S. (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne* (s. 171-178) – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.
31. Nagl W. Wage Compensations Due to Risk Aversion and Skewness Affection - German Evidence / W. Nagl // *Ifo Working Paper*. – 2012. – no 145.
32. Paul C. Expanding risk management systems: human resources and German banks / C. Paul, L. Mitlacher // *Strategic Change*. – 2008. – Vol. 17(1-2). – P. 21-33.
33. Poczrowski A. Wokół strategicznych problemów i kierunków zsz / A. Poczrowski. W: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość,*

przyszłość (s. 292-307) – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.

34. Pochtowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody (2 ed.) / A. Pochtowski. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2008.

35. Raita S. The risk of investment in human capital / S. Raita // Research Institute in Economics and Econometrics Amsterdam (RESAM). – Amsterdam, 2005.

36. Rutka R. Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta / R. Rutka, M. Czerska. W: Stabryła A. (red.), Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym (T. 2, s. 199-213). – Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2006.

37. Schultz T.W. Investment in human capital / T.W. Schultz // The American Economic Review. – 1961. – Vol. 51. – P. 1-17.

38. Strużyna J. Tendencje w niszy zżl / J. Strużyna. W: Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość (s. 308-330). – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.

39. Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi / Strużyna J. (red.) – Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 2008.

40. Szambelańczyk J. Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zżl / J. Szambelańczyk. W: Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość (s. 254-272.) – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.

41. Tatarusanu M. Human resource management risks in tourism / Tatarusanu M. // Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi-Stiinte Economice. – 2009. – Vol. 56. – P. 388-394.

42. Tyrańska M. Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym / M. Tyrańska // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2007. – Z. 1(10). – S. 157-178.

43. Zieliński M. Ryzyko związane ze szkoleniami z perspektywy ich efektywności / M. Zieliński. W: Lipka A., Waszczak S. (red.), Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne (s. 63-72) – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.

44. Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации / Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Е.Н. Буланова // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2008.

45. Даниленко О.А. Методичні основи управління соціально-трудовами ризиками, виявленими в ході аудиту персоналу / О.А. Даниленко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. – 2009. – № 2(46). – С. 56-68.

46. Жуковська В.М. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В.М. Жуковська, Н.В. Серафим // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. – 2009. – № 4(48). – С. 112-117.

47. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування / О.В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2010. – 378 с.

48. Капустина Н.В. Ризики управления персоналом / Н.В. Капустина // Экономика образования. – 2008. – № 4. – С. 139-142.

49. Лебедев С.Г. Кадровые риски: новые аспекты работы с персоналом / С.Г. Лебедев // Деньги и кредит. – 2013. – № 4. – С. 70-73.

50. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации / Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / А.Е. Митрофанова // Государственный университет управления. – Москва, 2013.

51. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом / А.Л. Слободской. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.

52. Шелест Е. Оценка факторов риска в управлении персоналом в области государственного управления (на примере Муниципалитета города Познань) [Оцена czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej (na przykładzie Urzędu Miasta Poznania)] / O. Shelest // Konteksty Społeczne. – 2013. – № 1. – С. 73-85.

## References

1. Andrzejczak A. Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa / A. Andrzejczak. – Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2011.

2. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis / G.S. Becker // Journal of Political Economy. – 1962. – Vol. 70(5). – P. 9-49.

3. Becker G.S. Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich (Hagemejerowa H., Hagemejer K., tł.) / G.S. Becker. – Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1990.

4. Becker G.S. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3 ed.) / G.S. Becker. – Chicago and

London: The University of Chicago Press, 1993.

5. Berkhout P. Compensation for Earnings Risk under Worker Heterogeneity / P. Berkhout, J. Hartog, D. Webbink // IZA Discussion Paper. – 2006. – no 2074.

6. Bhattacharya M. Recognizing Risk in Human Capital Investments: A Real Options Approach to Strategic Human Resource Management / M. Bhattacharya, P.M. Wright // CAHRS Working Paper. – 2000. – no 00-20.

7. Bitsch V. Labor risk attributes in the green industry: Business owners' and managers' perspectives / V. Bitsch, S.B. Harsh // Journal of Agricultural and Applied Economics. – 2004. – Vol. 36(3). – P. 731-745.

8. Bitsch V. Human resource management risks: Sources and control strategies based on dairy farmer focus groups / V. Bitsch, A.G. Kassa, S.B. Harsh, A.W. Mugeru // Journal of Agricultural and Applied Economics. – 2006. – Vol. 38(1). – P. 123-136.

9. Bitsch V. Risk-increasing and risk-reducing practices in human resource management: Focus group discussions with livestock managers / V. Bitsch, N.J. Olynk // Journal of Agricultural and Applied Economics. – 2008. – Vol. 40(1). – P. 185-201.

10. Bochniarz P. Jak mierzyć efektywność inwestycji w kapitał ludzki? / P. Bochniarz // Personel i Zarządzanie. – 2003. – Vol. 20. – P. 20-24.

11. Bochniarz P. Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie / P. Bochniarz, K. Gugala. – Warszawa: Poltext, 2005.

12. Dajczak K. Szkolenia jako czynnik ograniczający ryzyko personalne w systemach zarządzania jakością / K. Dajczak. W: Lipka A., Waszczak S. (red.), Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne (s. 179-184) – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.

13. Diaz-Serrano L. Compensating Wage Differentials for Schooling Risk in Denmark / L. Diaz-Serrano, J. Hartog, H.S. Nielsen // IZA Discussion Paper. – 2003. – no 963.

14. Dobija D. Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników / D. Dobija // Zarządzanie zasobami ludzkimi. – 2002. – Vol. 5. – P. 27-39.

15. Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone. Accelerating business improvement by navigating HR risk / Ernst&Young [Elektronnyj resurs]. – Режим доступа: [http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008\\_Global\\_Human\\_resource\\_risk.pdf](http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008_Global_Human_resource_risk.pdf).

16. Fischer H. How HR measures support risk

management: the Deutsche Bank example / H. Fischer, K.D. Mittorp // Human Resource Management. – 2002. – Vol. 41(4). – P. 477-490.

17. Hartog J. Schooling as a Risky Investment / J. Hartog. – Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, 2005.

18. Hartog J. A Risk Augmented Mincer Earnings Equation? Taking Stock / J. Hartog. W: Polachek S., Tatsiramos K. (red.), Research in Labor Economics (T. 33, s. 129-173.): Emerald Group Publishing Limited, 2011.

19. Hartog J. On compensation for risk aversion and skewness affection in wages / J. Hartog, W.P. Vijverberg // Labour Economics. – 2007. – Vol. 14(6). – P. 938-956.

20. Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy - narzędzia - aplikacje / Juchnowicz M. (red.) – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.

21. Juchnowicz M. Diagnoza zżl - badania 2006 / M. Juchnowicz, T. Rostkowski. W: Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość (s. 201-209). – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.

22. Kaczmarek T.T. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem: ujęcie interdyscyplinarne / T.T. Kaczmarek. – Warszawa: Difin, 2008.

23. Kodde D.A. Uncertainty and the Demand for Education / D.A. Kodde // The Review of Economics and Statistics. – 1986. – Vol. 68(3). – P. 460-467.

24. Levhari D. The Effect of Risk on the Investment in Human Capital / D. Levhari, Y. Weiss // The American Economic Review. – 1974. – Vol. 64(6). – p. 950-963.

25. Lipka A. Ryzyko personalne: szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi / A. Lipka. – Warszawa: Poltext, 2002.

26. Lipka A. Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury / A. Lipka. – Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2010.

27. Zarządzanie kadrami / Listwan T. (red.). – Warszawa: C.H. Beck, 2010.

28. Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and Contingency Planning / M.I. Marshall, C. Alexander [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-736-W.pdf>.

29. Mazza J. Unobserved Heterogeneity and Risk in Wage Variance: Does Schooling Provide Earnings Insurance? / J. Mazza, H. van Ophem, J. Hartog // IZA Discussion Paper. – 2011. – no 5531.

30. Myjak T. Inwestowanie w kapitał ludzki a ryzyko personalne / T. Myjak. W: Lipka A.,

- Waszczak S. (red.), Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne (s. 171-178). – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.
31. Nagl W. Wage Compensations Due to Risk Aversion and Skewness Affection - German Evidence / W. Nagl // Ifo Working Paper. – 2012. – no 145.
32. Paul C. Expanding risk management systems: human resources and German banks / C. Paul, L. Mitlacher // Strategic Change. – 2008. – Vol. 17(1-2). – P. 21-33.
33. Poczowski A. Wokół strategicznych problemów i kierunków zżl / A. Poczowski. W: Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość (s. 292-307) – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.
34. Poczowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie - procesy - metody (2 ed.) / A. Poczowski. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2008.
35. Raita S. The risk of investment in human capital / S. Raita // Research Institute in Economics and Econometrics Amsterdam (RESAM). – Amsterdam, 2005.
36. Rutka R. Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta / R. Rutka, M. Czarska. W: Stabryła A. (red.), Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym (T. 2, s. 199-213) – Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2006.
37. Schultz T.W. Investment in human capital / T.W. Schultz // The American Economic Review. – 1961. – Vol. 51. – P. 1-17.
38. Strużyna J. Tendencje w niszy zżl / J. Strużyna. W: Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość (s. 308-330) – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.
39. Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi / Strużyna J. (red.) – Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 2008.
40. Szambelańczyk J. Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zżl / J. Szambelańczyk. W: Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, terażniejszość, przyszłość (s. 254-272.) – Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, 2007.
41. Tatarusanu M. Human resource management risks in tourism / M. Tatarusanu // Analele Stiintifice ale Universitatii Alexandru Ioan Cuza din Iasi-Stiinte Economice. – 2009. – Vol. 56. – P. 388-394.
42. Tyrańska M. Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym / M. Tyrańska // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2007. – Z. 1(10). – S. 157-178.
43. Zieliński M. Ryzyko związane ze szkoleniami z perspektywy ich efektywności / M. Zieliński. W: Lipka A., Waszczak S. (red.), Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne (s. 63-72). – Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009.
44. Bulanova E.N. Sotsial'no-economiceskoe sodержanie i izmerenie kadrovogo riska v chozuyaistvennoy organisatsii / Avtoreferat dis. ... econ. nauk: 08.00.05. / E.N. Bulanova // Sankt-Petersburgskiy gosudarstvenniy universitet ekonomiki i finansov. – Sankt-Petersburg, 2008.
45. Danilenko O.A. Metodichni osnovi upravlinnya sotsial'no-trudovimi risikami, viyavlenimi v chodi auditu personalu / O.A. Danilenko // Visnik Natsional'nogo universitetu vodnogo gospodarstva ta prurodokoristuvannya. Sektsia Ekonomika. – 2009. – № 2(46). – P. 56-68.
46. Zhukovc'ka V.M. Teoretichni aspekti doslidzheniya kadrovikh risikov na pidpriemstvi / V.M. Zhukovc'ka, N.V. Serafim // Visnik Natsional'nogo universitetu vodnogo gospodarstva ta prurodokoristuvannya. Sektsia Ekonomika. – 2009. – № 4(48). – P. 112-117.
47. Zakharova O.V. Upravlinnya investuvanniam u ludskii kapital: metodologia, ocinka, planuvannya / O.V. Zakharova. – Donetsk: DVNZ DonNTU, 2010. – 378 p.
48. Kapustina N.V. Riski upravlenia personalom / N.V. Kapustina // Ekonomika obrazovania. – 2008. – № 4. – P. 139-142.
49. Lebedev S.G. Kadrovi riski: novie aspekti raboti s personalom / S.G. Lebedev // Dengi i kredit. – 2013. – № 4. – P. 70-73.
50. Mitrofanova A.E. Upravlenie kadrovimi riskami v rabote s personalom organisatsii / Avtoreferat dis. ... econ. nauk: 08.00.05. / A.E. Mitrofanova // Gosudarstvenniy universitet upravlenia. – Moskva, 2013.
51. Slobodskoy A.L. Riski v upravlenii personalom / A.L. Slobodskoy. – Sankt-Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2011.
52. Shelest E. Otsenka faktorov riska v upravlenii personalom v oblasti gosudarstvennogo upravleniya (na primere Munitsipalitetu goroda Posnan) [Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej (na przykładzie Urzędu Miasta Poznania)] / O. Shelest // Konteksty Społeczne. – 2013. – № 1. – P. 73-85.

Статья поступила в редакцию 26.03.2014