

Opcje rzeczowe przy inwestycjach w kapitał ludzki organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 40-43
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Lipka

Wprowadzenie

Opcjami rzeczowymi określa się możliwości reakcji zarządzających na nowe, pojawiające się w miarę upływu czasu i ważne z punktu widzenia podejmowania decyzji informacje, których wykorzystanie pozwala zwiększyć zysk bądź zredukować straty. Istnieją przy tym analogie pomiędzy opcjami rzeczowymi a opcjami finansowymi¹⁾.

Celem niniejszych rozważań jest próba egzemplifikacji, że opcje rzeczowe takie, jak opcja opóźnienia (*waiting-to-invest option*), rezygnacji (*discountinue option*), przełączenia (*switch*), wzrostu (*growth option*), zmiany skali działania (*scale up/down*) i podziału na etapy (*stage investment*) mogą być stosowane w odniesieniu do procesów inwestowania w kapitał ludzki organizacji. Dalszy cel stanowi ustalenie, jak opcje te wpływają na ryzyko personalne oraz na wartość kapitału ludzkiego organizacji, czyli na wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację, postawy i wartości pracowników. Założono przy tym, że zasadny jest transfer metody opcji rzeczowych na obszar gospodarowania tym najważniejszym rodzajem kapitału, a zmienną pośredniczącą wpływu podejścia opcyjnego na wartość tego kapitału jest ryzyko personalne. Pod uwagę wzięto przy tym różne formy inwestycji w kapitał ludzki²⁾ (można ich wyróżnić przynajmniej kilkadziesiąt).

Opcja opóźnienia

Decyzje personalne obarczone są ryzykiem o zróżnicowanych źródłach endo- i egzogenicznych. A zatem stosowanie odroczenia w czasie podjęcia decyzji, np. wynagrodzeniowych do czasu, gdy już będzie wiadomo, jaki poziom płac ustalili konkurenci na rynku pracy, przynosi organizacji konkretną korzyść ekonomiczną w postaci sensowniejszego kształtowania kosztów pracy oraz płynności pracowniczej. Decyzje z tego zakresu można potraktować jako decyzje dotyczące inwestycji w marketing personalny, związane bezpośrednio z motywacją jako składową kapitału ludzkiego i ryzykiem motywowania oraz ryzykiem niedostawienia popytu i podaży na wewnętrznym rynku pracy. Dzięki opcji opóźnienia ryzyko to może być zmniejszone, a wartość motywacji – wzrosnąć. Inwestycje w marketing personalny, jeśli są kierowane do wewnętrznego klienta – własnych pracowników, zmniejszają ryzyko podziału ról i ryzyko biometryczne. Te rodzaje ryzyka mają wpływ na wszystkie

składowe budujące wartość kapitału ludzkiego organizacji. Jeśli inwestycje te są jednak zbyt długo odraczane, to ten wpływ może być, podobnie jak w pierwszym przypadku, negatywny.

Kluczową inwestycją dotyczącą kapitału ludzkiego jest inwestycja w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnych, gdyż, jak wykazują badania PricewaterhouseCoopers, przedsiębiorstwa posiadające dokument w postaci strategii personalnej mają w porównaniu do przedsiębiorstw ich nieposiadających o 35% wyższy zysk w przeliczeniu na jednego pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy³⁾. Inwestycje tego rodzaju oddziałują na wszystkie cząstkowe rodzaje ryzyka personalnego (a zwłaszcza na ryzyko koherencji rozwiązań personalnych) i na wszystkie składniki kreowania wartości kapitału ludzkiego organizacji. A zatem stosowanie opcji opóźnienia w odniesieniu do tej inwestycji uznać trzeba za chybione, o ile czas nie wpływa na nadanie jej doskonalszego kształtu. Korzystniejsze jednak może być redefiniowanie stosowanej strategii niż odraczanie momentu jej wdrażania.

Źródłem korzyści dla organizacji ze stosowania opcji opóźnienia w przypadku wielu inwestycji (w tym: inwestycji szkoleniowych, inwestycji z zakresu zarządzania wiedzą, w łowienie i rozwój talentów, we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji czy w kooperację) może być znalezienie dla nich odpowiedniego *benchmarku*. Trudno jednak w tym przypadku oczekiwać na rentę nowości i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Opóźnienie zmniejszy jednak ryzyko innowacyjnego gospodarowania kapitałem ludzkim, a także ryzyko różnic kulturowych oraz ryzyko braku akceptacji rozwiązań. Wpływ tej opcji na wartość kapitału ludzkiego zależy natomiast głównie od tego, czy i na ile rozwiązania późniejsze w większym stopniu niż wcześniejsze podwyższą jego poszczególne składowe.

Opóźnienie inwestycji w dodatkową opiekę medyczną może być uzasadnione sytuacją gospodarczą. Jednak dążenie do zmniejszenia ryzyka eksplozji kosztów i ryzyka efektywnościowego może spowodować wzrost ryzyka motywacyjnego oraz obniżenie wartości kapitału ludzkiego ze względu na straty na zdrowiu i motywacji pracowników.

Innego rodzaju uzasadnienia do stosowania opcji opóźnienia należy szukać w przypadku inwestycji w opanowanie konfliktów czy inwestycji w przeobrażanie (niekoherentnej ze strategią) kultury organizacyjnej. Uzasadnieniem tym może być pozyskanie nowych informacji istotnych przy wyborze wariantu

działania. Wiadomo, że działania te muszą być poprzedzone szczegółową diagnozą. Jednak nadmierne odwlekanie ich w czasie może przynieść nieodwracalne straty.

Trudno byłoby znaleźć uzasadnienie dla odrzucania inwestycji w badanie opinii pracobiorców, abstrahując od opóźnień spowodowanych koniecznością starannego przygotowania kwestionariuszy ankietowych i przeanalizowania, jakie zmiany mentalnościowe może spowodować to badanie u osób nim objętych.

Z uwagi na ekonomiczną i społeczną wartość zaufania inwestowanie weń z opóźnieniem może przynieść tylko podwyższenie ryzyka personalnego i straty na wartości kapitału ludzkiego.

Opcja rezygnacji

Prawie każda inwestycja w kapitał ludzki organizacji (wylączywszy inwestycję w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnych oraz inwestycje obwarowane umowami z podmiotami spoza firmy, jak np. inwestycje w kontraktowanie pracy) może być przerwana, jeśli korzyści z rezygnacji przewyższają spodziewane korzyści z realizacji.

Przykładem mogą być inwestycje w tworzenie ścieżek karier polegające na podzieleniu czasu niezbędnego na uzyskanie określonych umiejętności, umożliwiających objęcie poszczególnych stanowisk, prowadzących do danej pozycji. Kryterium decyzyjne rezygnacji można sformułować następująco: należy zrezygnować z zarządzania karierą, jeśli faktyczne tempo objęcia przez pracownika wyższego stanowiska jest wolniejsze od zakładanego. Niewykorzystanie tej opcji prowadzi do podwyższenia ryzyka logistycznego i efektywnościowego.

Także inwestycje w retencję pracowników mogą, po określonym czasie, być wstrzymane. Tu z kolei jako kryterium decyzyjne rezygnacji może być przyjęta rosnąca stale wartość wskaźnika ubytku dla określonej podkohorty pracowników. Jeśli przy tym dla innych podkohort wartość tego wskaźnika nie rośnie, natomiast wzrasta wartość wskaźnika dożycia, to inwestycje w stosunku do nich powinny być kontynuowane. Oznacza to bowiem, że tylko określone podkohorty z uwagi na cechy pracowników je tworzących są na te inwestycje wrażliwe. Kontynuowanie inwestycji retencyjnych w stosunku do wszystkich podkohort podwyższałoby ryzyko efektywnościowe, a także ryzyko odejść, a tym samym – ryzyko niedostosowania popytu i podaży na wewnątrzzakładowym rynku pracy. W efekcie mogłaby się obniżyć wartość kapitału ludzkiego organizacji.

Opcja przełączenia

Opcję tę, określaną też opcją zmiany systemu operacyjnego, można rozważyć na przykładzie inwestycji demarketingowej, zorientowanej na wymuszenie (poprzez zachęty finansowe lub „zamrożenie” płacy) odejścia pracownika o niskiej przydatności do pracy w organizacji i antymotywacyjnym oddziaływaniu na innych pracowników w przypadku, gdy pierwotną opcją nie było demotywowanie, lecz motywowanie. Zmiana

spowodowana została określoną, daleką od zaprogramowanej, ścieżką ewolucji pracownika.

Przełączenia w tym przypadku nie należy traktować jako niepowodzenia (gdyż niektóre błędy selekcyjne są niemożliwe do uniknięcia). Niepowodzeniem byłoby raczej niewykorzystanie elastyczności decyzyjnej i niereagowanie na podwyższające się ryzyko motywacyjne oraz malejącą wartość kapitału ludzkiego organizacji. Miarą skuteczności tego przełączenia może być różnica wartości indywidualnego kapitału ludzkiego pracownika, który zajął zwolnione stanowisko pracy i pracownika, który pierwotnie je zajmował, skorygowana o koszty zwolnienia, pozyskania i adaptacji do pracy, a także zmiany udziału pracowników o poszczególnych stopniach motywacji do pracy. Na wartość tego miernika wpływają niektóre rodzaje ryzyka funkcyjnego (np. ryzyko motywacyjne) i ryzyka niespecyficznego (np. ryzyko logistyczne). Nie sposób także pominąć ryzyka wizerunkowego.

Ilustracją stosowania opcji przełączenia mogą być też redukcja kosztów i/lub zmniejszenie ryzyka efektywnościowego oraz wzrost wartości kapitału ludzkiego przy zmianie marketingu personalnego, realizowanego za pomocą koncepcji marketingu zróżnicowanego (podziału docelowego rynku pracy ze względu na stosowane motywy) na marketing skoncentrowany/zogniskowany (redukujący uwagę przedsiębiorstwa, dokładnie – pozyskiwanie pracowników do wybranych segmentów rynku pracy).

Inny przykład to wycena opcji zmiany strategii pozostawiania, mimo fuzji/przejęć przedsiębiorstw przy ich własnych kulturach organizacyjnych (przy strategii *portfolio*) na rzecz strategii kreowania wszystkich rozwiązań od nowa (strategii *new creation*). Zmiany te wiążą się z ryzykiem innowacyjnego gospodarowania kapitałem ludzkim, wpływając na wartość wszystkich jego składowych.

W odniesieniu do inwestycji szkoleniowych stosowanie opcji przełączenia może polegać na zmianie akcentów, jeśli chodzi o funkcje tych inwestycji (np. przejście na równowartościowe traktowanie funkcji społecznej i ekonomicznej po początkowym usytuowaniu punktu ciężkości na jednej z nich), co wiąże się m.in. z ryzykiem motywacyjnym i tym samym wartością motywacji pracowników.

Przełączenie rozumiane właśnie jako zmiana akcentów może dotyczyć zresztą innych kwestii, związanych z tym samym rodzajem ryzyka i składnikiem kapitału ludzkiego – na przykład proporcji czynników motywacji autotelicznej i instrumentalnej w harmonii z rozwojem poziomu płac, a także płacowych i pozapłacowych aspiracji pracowników.

Jeszcze innym przykładem przełączenia może być redefinicja adresatów inwestycji, np. z pracowników w początkowej fazie cyklu życia w pracowników w fazie końcowej, celem przedłużenia czasu funkcjonowania pracowników w organizacji. Wiąże się to może (choć nie musi) z wygenerowaniem tzw. kosztów utopionych i nieuzyskaniem określonych wartości wskaźnika ROI, czyli z ryzykiem logistycznym i efektywnościowym oraz m.in. z wiedzą, umiejętnościami i motywacją pracowników.

Przełączenie może dotyczyć zmiany podejścia do kształtowania kariery pracowników. Manifestować się ono może na przykład w odejściu od tzw. kariery zależnej (kształtowanej w całości przez organizację) ➔

do kariery, w której jeden z elementów: zarządzanie własną karierą (kariera reaktywna) lub ukierunkowanie na indywidualny system wartości pracownika (kariera sztywna), a nawet obydwie z nich (kariera proteuszowa/proteańska) są kreowane przez pracowników. Zmiany opcyjne tego typu wiążą się z motywacją i ryzykiem motywacyjnym.

Egzemplifikacją stosowania opcji przełączenia mogą być też zmiany w sposobie funkcjonowania zespołów w postaci inwestycji w kooperację. Jeśli na przykład do tej pory w organizacji funkcjonowały kooperujące ze sobą zespoły, to można wykreować opcję zmiany polegającej na wprowadzeniu elementu rywalizacji przy realizowaniu niektórych zadań. Opcja ta wprawdzie zwiększa ryzyko konfliktu, ale też może podwyższyć motywację pracowników i wzmocnić więzi wewnątrz zespołów.

Opcja wzrostu

W opcji wzrostu pierwsza inwestycja toruje drogę kolejnym przedsięwzięciom. Egzemplifikacją tej opcji może być inwestycja we wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się, która poprzedza inwestycję w opracowanie systemu zarządzania wiedzą. Stosowanie tego typu opcji złożonej wpływa na ryzyko innowacyjnego gospodarowania kapitałem ludzkim, ryzyko braku akceptacji rozwiązań i ryzyko niekoherencji, kształtując wartość kapitału ludzkiego organizacji, a w szczególności wiedzy, umiejętności i motywacji.

Także inwestycje w łowienie i rozwój talentów mogą być traktowane jako opcja na realizację inwestycji w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów, a inwestycje we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji jako baza wzrostu organizacji i podstawa do kolejnych inwestycji w rozwój przedsiębiorczości. Przy inwestycjach tych istnieje dość wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka konfliktu, rzutu na wartość motywacji.

O opcji wzrostu można też mówić w przypadku przemyślanych inwestycji szkoleniowych, jeśli stanowią one logiczny ciąg uzupełniania luk w wiedzy i umiejętnościach pracowników, realizowanych w ramach strategii personalnej określonej transformacją (stanowi ona połączenie modelu kapitału ludzkiego i podejścia konstruktywistycznego do pracowników). W przypadku tych inwestycji wzrost może też polegać na przechodzeniu – z uwagi na strategię – od obsługi przez firmę szkoleniowe o korzystniejszej ofercie cenowej do oferentów usług droższych, ale o wyższej jakości.

Stosowanie opcji wzrostu zmniejsza ryzyko efektywnościowe, choć może podwyższyć ryzyko konfliktu i ryzyko podziału ról. Opcja ta powinna mieć, ale w praktyce nie zawsze ma, pozytywny wpływ na wartość kapitału ludzkiego.

Opcja zmiany skali działania

Klasyczny przykład stosowania tej opcji w gospodarowaniu kapitałem ludzkim to oczywiście odejście od zakładanej pierwotnie liczby szkolenych pracowników, na przykład pod wpływem zmian w popycie na pracę lub kosztów szkoleń. Wziąć jednak przy tym trzeba pod uwagę,

że dopiero określony odsetek przeszkolonych pracowników może spowodować istotne zmiany w organizacji. Zmiany zakresu inwestycji szkoleniowych wiążą się z różnymi rodzajami ryzyka funkcyjnego: ewaluacyjnym, rozwoju pracowników, motywacyjnym oraz podziału ról, a także z takimi rodzajami ryzyka niespecyficznego, jak ryzyko władzy w organizacji, ryzyko logistyczne, efektywnościowe i ryzyko niespójności. Wpływają one ponadto na ryzyko wizerunkowe. Mogą kształtować wartość wszystkich składowych kapitału ludzkiego, a nie tylko wiedzy i zdolności.

O zmniejszeniu skali działania można mówić także w przypadku, gdy organizacja planowała zwiększenie udziału w rynku poprzez przejęcie innych firm (np. zakup ich majątku czy akcji celem zdobycia kontroli), lecz w toku już pierwszego przejęcia okazało się, że generuje ono wyższe od zakładanych koszty, a przynosi niższe przychody. Nie jest to sytuacja wyjątkowa, gdyż, jak wynika z raportu firmy Hewitt Associates⁴⁾, sytuacja taka ma miejsce w prawie 50% przypadków. Jej źródłem może być niesprawdzenie praw pracowniczych (np. wysokości kosztów praw nabytych pracowników i byłych pracowników dotyczących finansowania opieki medycznej czy wynagrodzeń odroczonej) czy odejście (np. w obawie przed skutkami zmian) zbyt dużej liczby kluczowych pracowników (od jego odsetka zależeć może nawet 10% wartości transakcji). Rzuca ona na ryzyko wizerunkowe, a wynika z ryzyka innowacyjnego gospodarowania kapitałem ludzkim. Ma związek z takimi częstokowymi rodzajami ryzyka funkcyjnego, jak: ryzyko odejść, ryzyko motywacyjne, ryzyko podziału ról oraz prawie ze wszystkimi rodzajami ryzyka niespecyficznego (tj. ryzykiem: trudności w organizacyjnym komunikowaniu się, różnic kulturowych, konfliktu, władzy w organizacji, braku akceptacji rozwiązań, formalizacji, logistycznym, niekoherencji, efektywnościowym). Opcja ta implikuje zmiany wszystkich składowych konstytuujących wartość kapitału ludzkiego.

Opcja podziału na etapy

Opcja ta zakłada, że kolejny etap jest realizowany, jeśli etap wcześniejszy był opłacalny, a analiza sytuacji w otoczeniu daje pomysły na rokowania dotyczące realizacji kolejnego etapu.

Przykładem zastosowania tej opcji mogą być inwestycje retencyjne skutkujące przekształceniem tzw. lojalności świadomej (cechującej się wyłącznie zaufaniem) w pierwszym etapie w lojalność z rozsądku (charakteryzującą się zaufaniem i przyzwyczajeniem, ale brakiem zaangażowania w sprawy organizacji), a w drugim – w najgłębszą formę lojalności, czyli lojalność partnerską (w której występuje zaangażowanie pozytywne wraz z zaufaniem i przyzwyczajeniem). Inwestycja tego typu powinna zmniejszać ryzyko motywacyjne i ryzyko odejść, a tym samym zwiększać wartość kapitału ludzkiego organizacji.

Jako sekwencyjną opcję złożoną postrzegać też należy inwestycję we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji. Opłacalność pierwszej etapu tej inwestycji w postaci wzrostu liczby różnic interindywidualnych może być powiększona

o wartość opcyjną etapu drugiego, którego treścią jest zwiększenie liczby wariantów (stopnia różnorodności) dotyczących poszczególnych wymiarów/ aspektów różnorodności (płci, narodowości, ograniczonego bądź rozwiniętego kodu komunikowania się, skłonności raczej do sekwencyjnej albo symultanicznej realizacji zadań, zewnętrznej bądź wewnętrznej lokalizacji poczucia kontroli, preferowania pracy indywidualnej albo zespołowej itd.). Opcja ta obciążona jest ryzykiem logistycznym i efektywnościowym, a także ryzykiem konfliktu i ryzykiem różnic kulturowych, jednak wpłynąć może na wzrost nawet wszystkich składowych kapitału ludzkiego (w szczególności – na wzrost wiedzy w pewnych zakresach jako tworzywa kreatywności w tychże zakresach).

Jeśli inwestycja polega na wdrożeniu w firmie *controllingu* personalnego, to jego pierwszy etap może być równoznaczny z objęciem *controllingiem* jednego z obszarów (np. *controllingu* kosztów pracy), a w przypadku jego opłacalności – dalszych obszarów (np. *controllingu* wynagradzania, czasu pracy czy kosztów jakości procesów gospodarowania kapitałem ludzkim). Kolejne etapy zwiększają zatem stopień zaawansowania *controllingu*. Natomiast etapy te nie będą realizowane, gdyby na przykład efektywność *controllingu* w pierwszym obszarze aplikacyjnym okazała się zbyt niska (bezwzględnie) lub niższa od zakładanej (relatywnie). Także w ramach poszczególnych obszarów *controllingowych* można w poszczególnych etapach włączać coraz większą liczbę monitorowanych zagadnień (np. *controlling* stanu, struktury i dynamiki wynagrodzeń poszerzyć o *controlling* proporcji płac), a także stosowanych mierników (wskaźników i list kontrolnych). Inwestycje tego typu mają związek przede wszystkim z następującymi rodzajami ryzyka personalnego: formalizacji, logistycznym, niekoherencji i efektywnościowym. Mogą stymulować kształtowanie postaw pracowników.

Jeszcze inny przykład to realizowane *step by step* i kontynuowane w przypadku sukcesu poprzedniego kroku inwestycje w budowanie marki pracodawcy (*employer branding*), które zyskują coraz bardziej na znaczeniu⁵⁾. Są to inwestycje, których sposób realizacji obniża ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy na rynku wewnątrzzakładowym, ryzyko logistyczne, a przede wszystkim – ryzyko utraty wizerunku (wewnętrznego i/lub zewnętrznego). Wpływają one przede wszystkim na zwiększenie motywacji.

Wydaje się jednak, że najczęściej w praktyce opcja podziału na etapy znajduje zastosowanie przy szkoleniu pracowników. W pierwszym etapie inwestycją szkoleniową obejmowana jest ich większa grupa, a w kolejnych etapach ci, których efekty szkoleniowe, mierzone na przykład wskaźnikiem przyrostu wiedzy lub transferem wiedzy i/lub umiejętności do praktyki, są najwyższe. Wykorzystanie w tym zakresie podejścia opcyjnego minimalizuje ryzyko logistyczne i ryzyko efektywnościowe, wpływając pozytywnie na jakość i wartość pracowników, którzy przeszli przez pierwszy etap i inwestowanie w których daje najwyższe korzyści. Opcja jest stosowana jednak tylko wtedy, gdy korzystność jest podstawowym kryterium oceny inwestycji.

Reasumując, opcja podziału na etapy może być stosowana w gospodarowaniu kapitałem ludzkim, w którym da się ustalić różne scenariusze postępowania. Wiąza się one z różnymi wariantami temporalno-kosztowymi, które są obejmowane całościowym rachunkiem efektywnościowym *post factum*, gdyż na te warianty wpływają zmieniające się jakościowo i ilościowo determinanty. W tym sensie opcja ta różni się zasadniczo od antycypacji procesów personalnych na przykład z użyciem CPM.

Wnioski końcowe

Zadnych trudności nie ma we wskazaniu przykładów opcjonalnego podejścia w gospodarowaniu kapitałem ludzkim organizacji. Co więcej, lista tych przykładów jest praktycznie nieskończona; jak wykazano za pomocą tych przytoczonych, opcje wpływają na wartość wszystkich bez wyjątku składowych kapitału ludzkiego, obniżając bądź podwyższając ryzyko personalne. Chodzi przy tym o całe możliwe spektrum tego ryzyka, tj. ryzyko innowacyjnego gospodarowania kapitałem ludzkim (np. przy wdrażaniu *controllingu* personalnego), ryzyko wizerunkowe, ryzyko niespecyficzne (występujące przy realizacji różnych funkcji personalnych) oraz ryzyko funkcyjne (charakterystyczne, czyli specyficzne tylko dla określonych z tych funkcji).

prof. dr hab. Anna Lipka
Katedra Zarządzania Organizacjami
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ P.-R. PERSCH, *Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse*, Rainer Hampp Verlag, München, Mering 2003, s. 177.
- ²⁾ A. LIPKA, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- ³⁾ V. MAYER, I. HOPPE, *Mit Personalstrategie zum Unternehmenserfolg*, „Personalwirtschaft” 2003, Nr. 3, s. 42.
- ⁴⁾ HEWITT ASSOCIATES, *Fuzje i przejęcia 2010*.
- ⁵⁾ UNIVERSUM COMMUNICATIONS, *Employer Branding Insights 2009*.

Summary

The article shows that any decision on various forms of investments in human capital at an organization, starting with investments in formulating and carrying out human resources strategies to investments in cooperation, entails a HR risk. The type and the level of that risk are diversified for such investments. With a great number of various risks and their high levels, it is worth using one of the six types of real options. The outcome of the discussion is that the application of the options in the processes of investing in the human capital at an organization affects the investment risk level, and thus the quality and the value of the capital and the company's competitive potential.