

Krystyna KMIOTEK, Teresa PIECUCH
Politechnika Rzeszowska

ZASOBY LUDZKIE I FINANSOWE JAKO OBSZARY WYZWAŃ DLA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, nie pozostają bez wpływu na podejście do zarządzania strategicznymi zasobami, jakimi są ludzie i finanse. Dla współczesnego przedsiębiorstwa wyzwaniem staje się, nie dostępność do tych zasobów, ale elastyczność w możliwościach dysponowania nimi. Celem artykułu było zaprezentowanie wybranych problemów zarządzania, które stanowią konsekwencje dążenia do elastyczności w zarządzaniu ludźmi i finansami w przedsiębiorstwie.

1. WSTĘP

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami przedsiębiorcy i menedżerowie stoją przed szeregiem wyzwań, problemów. Szybko zmieniające się otoczenie, a co się z tym wiąże: preferencje klientów, bardzo krótkie cykle życia produktów, zmieniające się technologie, fuzje, przejęcia, alianse strategiczne, problemy z finansowaniem zwłaszcza innowacyjnych inwestycji, kłopoty z kadrą, itp. – to codzienność współczesnych przedsiębiorstw. Łatwiej jest przezwyciężać pojawiające się trudności, jeżeli przedsiębiorcy są elastyczni zarówno w sensie dostosowania się do wymogów otoczenia, ale i umiejętnego wykorzystywania zasobów będących w danym momencie do dyspozycji.

2. W KIERUNKU ELASTYCZNOŚCI ZASOBÓW

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw niosą ze sobą szereg wyzwań, z których na plan pierwszy wysuwa się umiejętność radzenia sobie z konkurencyjnymi warunkami otoczenia. Dla przedsiębiorstwa oznacza to konieczność szybkiej reakcji na zmiany rynku i technologii, koncentrację na podstawowych, ale także unikatowych, umiejętnościach, nieustające dążenie do obniżania kosztów i pozyskania nowej wiedzy, umiejętności, informacji i kwalifikacji, które w danym momencie mogą okazać się atutem strategicznym. Umiejętność radzenia sobie z tak wysokimi i zmiennymi wymaganiami oznacza nabycie przez przedsiębiorstwo cechy, którą można określić jako elastyczność. Istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa może mieć kształtowanie elastyczności w dwóch strategicznych obszarach jakim są zasoby ludzkie i finansowe.

Przedsiębiorcy zarówno podejmujący, jak i prowadzący działalność gospodarczą potrzebują dopływu kapitału niezbędnego dla rozwoju ich przedsięwzięć. Badania empiryczne wskazują, że wielu przedsiębiorców unika korzystania z zewnętrznych źródeł

pozyskania kapitału preferując strategię samofinansowania. Ich obawy przed zadłużaniem się, czy wprowadzeniem do przedsiębiorstwa zewnętrznego inwestora, z którym należy się dzielić zyskiem często są uzasadnione, choć z drugiej strony ograniczają możliwości rozwojowe ich firm. Specjaliści udowadniają bowiem, że „...możliwość wykorzystania różnych form finansowania wpływa na większą aktywność inwestycyjną przedsiębiorstw. Im większa wartość środków (...) mogących służyć do finansowania inwestycji, tym więcej projektów inwestycyjnych będzie realizowana...”¹.

Dostęp zwłaszcza mikro, małych i średnich przedsiębiorców do kredytów bankowych jest ograniczony (zwłaszcza dla tych najmniejszych, a w dodatku początkujących firm, które nie są w stanie udowodnić, że będą wiarygodnymi partnerami). Na rynku istnieje jednak dość szeroki wachlarz innych możliwych źródeł finansowania inwestycji, które niezbyt często w praktyce są wykorzystywane głównie z powodu uprzedzeń, małej wiedzy przedsiębiorców czy braku rzetelnej informacji. Wpływa to na mniejszą elastyczność przedsiębiorców w zakresie wyboru spośród możliwych, dostępnych w danych warunkach źródeł finansowania, co znacznie ogranicza możliwości rozwojowe firm, a przecież „...utrzymywanie zasobów (...) w stanie umożliwiającym ich szybkie uruchomienie i wykorzystanie staje się główną umiejętnością przyszłości. To z kolei oznacza szybkie uczenie się (...), wychodzenie poza ograniczenia”².

W warunkach zaostrzającej się wciąż konkurencji globalnej brak elastyczności w pozyskaniu różnego rodzaju zasobów, w tym źródeł finansowania nie wróży niczego dobrego. To oznaka bierności, obaw, preferowania postawy zachowawczej, która jest zaprzeczeniem tak propagowanej obecnie zaradności, gospodarności, przedsiębiorczości we wszystkich dziedzinach życia i działalności człowieka.

Istotną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa oprócz sfery finansowej odgrywa także czynnik ludzki. Elastyczność przedsiębiorstwa kształtowana w obszarze zatrudnienia może dotyczyć następujących ujęć³:

- a) Elastyczność ilościowa – oznacza możliwość regulowania liczby zatrudnionych pracowników, w zależności od pojawiających się potrzeb. Ten typ elastyczności w dużej mierze uwarunkowany jest warunkami zastosowania elastycznych form zatrudnienia.
- b) Elastyczność czasowa – oznacza możliwość regulowania czasu pracy pracowników w sposób odpowiedni do potrzeb i dotyczy warunków zastosowania ruchomego, czy też indywidualnego czasu pracy pracownika.
- c) Elastyczność przestrzenna – oznacza możliwość swobodnego wyboru miejsca świadczenia pracy, co w praktyce sprowadza się do tego, że pracownicy przedsiębiorstwa, niekoniecznie muszą pracować w przedsiębiorstwie, ale mogą świadczyć pracę w domu.
- d) Elastyczność płacowa – oznacza możliwości przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania wynagrodzeń, wyznaczone z jednej strony przez jego kondycję ekonomiczną i strategię wynagradzania, z drugiej zaś strony przez uwarunkowania zewnętrzne. Do czynników zewnętrznych wpływających na elastyczność płac należy

¹ D. Miłaszewicz, *Finansowanie działalności rozwojowej przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 10, s. 43.

² *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 87.

³ Por.: A. Bulik, *Leasing pracowniczy – nowa forma zatrudnienia*, [w:] *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, pod red. L. Machol-Zajda, IPiSS, Warszawa 2001, s. 129.

zaliczyć sytuację występującą na danym rynku pracy, stopień ingerencji państwa w kształtowanie poziomu wynagrodzeń (np. poziom płacy minimalnej), ale także skalę obciążeń pozapłacowych (wysokość składek pracowników i pracodawców na ubezpieczenie społeczne różnego typu oraz obciążenia podatkowe).

- e) Elastyczność funkcjonalna – polega na, tym, że pracownicy przedsiębiorstwa są gotowi, w krótkim okresie czasu zmienić swoje zadania i funkcje w organizacji, bez negatywnego wpływu na jakość wykonywanej pracy.

Dążenie do zwiększenia elastyczności zatrudnienia staje się wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, na wszystkich jego etapach, zarówno na etapie zatrudniania pracowników, działań związanych z ich utrzymaniem w pracy (motywowanie, rozwój), ale także na etapie odejścia pracownika z firmy.

3. PROBLEMY ZAWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI

Posługując się definicją zarządzania zasobami ludzkimi L.E.Boone'a i D.L.Kurtza⁴, można powiedzieć, że jest to proces pozyskiwania, szkolenia, rozwoju, motywowania i oceny osiągania celów organizacji, jak też podejmowanie określonych działań i tworzenia odpowiedniego klimatu organizacji, sprzyjających wzrostowi zadowolenia pracowników i ich wydajności. Autorzy określają zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu węższym odpowiadającym funkcjom i działaniom określonych działów (komórek) w firmie, których domeną jest dobór i szkolenie kadr. Natomiast w znaczeniu szerszym zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje całą organizację, co oznacza, że całe kierownictwo firmy jest zaangażowane w działania wykonywane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Działania te obejmują planowanie zasobów kadrowych, dobór i selekcję pracowników, szkolenie i rozwój, ocenę wykonania, wynagradzanie. Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa oznacza dla zarządzania zasobami ludzkimi następujące konsekwencje:

- a) zastosowanie outsourcing kadrowy, po to aby kosztowne, czasochłonne i wymagające specjalistycznej wiedzy działania w zakresie zarządzania ludźmi, albo przynajmniej ich znaczącą część, przenieść na zewnętrzne, wyspecjalizowane jednostki;
- b) dążenie do elastyczności zatrudnienia, co znajduje wyraz przede wszystkim w zastosowaniu na coraz większą skalę elastycznych form zatrudnienia;
- c) konieczność dbania o elastyczność procedurach kadrowych (pozyskiwanie pracowników, rozwój i oceny pracownicze, wynagradzanie),
- d) dbanie o elastyczność przedsiębiorstwa narzuca pewne zadania dla zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie wspierania i odpowiedniego kształtowania tego procesu poprzez odpowiednie motywowanie pracowników, dbanie o kulturę organizacyjną.

Outsourcing jest to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem łącząca się z zupełnie innym, niż dotychczasowe, spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia oraz działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie⁵. Określenie outsourcing pochodzi od angielskich słów: „outside”, czyli na zewnątrz, zewnętrzny oraz „resource”- zasoby zapasy, środki, możliwości. Outsourcing oznacza zatem wydzielenie na zewnątrz przedsiębiorstwa części

⁴ L.E.Boone, D.L.Kurtz: *Contemporary Business*, The Dryden Press, Chicago 1990, s.292, za A.Kozdrój: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM*, „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 1.

⁵ K. Zimmewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 56.

struktur stanowiących całości organizacyjne bądź funkcjonalne⁶ i wiąże się ze z korzystaniem ze źródeł lub usług zewnętrznych, co odciąża bieżącą działalność przedsiębiorstwa i pozwala skoncentrować się pracownikom na najistotniejszych zadaniach, czyli działalności, do której takie przedsiębiorstwo zostało powołane. Outsourcing stosowany jest zwykle, gdy zasoby lub usługi zewnętrzne są łatwo dostępne, wyższej jakości i tańsze od wewnętrznych. Zastosowanie outsourcingu kadrowego polega na przekazaniu części zadań związanych z zarządzaniem personelem wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu. Zazwyczaj są to zadania związane z obsługą pracowników, tzn. prowadzenie akt osobowych, obsługa administracyjna zatrudnionych, naliczanie i wypłata wynagrodzeń, prowadzenie spraw związanych z podatkami i ubezpieczeniem pracowników. Mimo niezaprzeczalnych zalet korzystania z outsourcingu kadrowego, jakimi są niewątpliwie odciążenie pracodawcy od czasami żmudnych prac administracyjnych (koniecznych jednak ze względu na wymagania prawne) oraz korzystanie z pracy dobrych specjalistów, to koncepcja ta posiada także pewne wady. Wydaje się, że najpoważniejsze problemy powstają na skutek tego, że w praktyce outsourcing kadrowy nie oznacza przeniesienia w całości zadań związanych z zarządzaniem personelem na zewnątrz, ponieważ, to jednak menedżerowie, nie firma outsourcingowa, pełnią swoje powinności zarządcze współpracując z pracownikami, motywując ich do pracy, określając firmie zewnętrznej, jakiego kandydata do pracy potrzebują.

Elastyczność zatrudnienia polega na wykorzystaniu elastycznych form zatrudnienia, przez które należy rozumieć zatrudnienie na innej podstawie niż stosunek pracy lub uelastycznienie zatrudnienia wykonywanego w ramach stosunku pracy⁷. Oznacza to, że elastyczna formą zatrudnienia jest każda forma z wyjątkiem umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy. W ramach dopuszczalnych przez polskie prawo pracy możliwości uelastyczniania zatrudnienia, należy wymienić:

- a) Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, które pozwala ustalić czas pracy pracownika stosownie do występujących potrzeb pracodawcy, niższych niż obowiązująca norma czasu pracy.
- b) Zatrudnienie na czas określony w znaczny sposób ułatwia rozwiązanie umowy o pracę z pracownikiem, co poprawia elastyczność zatrudnienia w zakresie możliwości dostosowania ilości zatrudnionych pracowników do zmieniającego się popytu.
- c) Zatrudnienie w systemie pracy weekendowej oraz indywidualny czas pracy umożliwia dostosowanie organizacji czasu pracy do potrzeb pracodawcy (wtedy np. możliwe jest świadczenie pracy mniej niż 5 dni w tygodniu).
- d) Zadaniowy czas pracy stosowany, kiedy pracownik rozliczany jest z wykonywanych zadań, co znacznie poprawia efektywność wykorzystania czasu pracy.
- e) Praca tymczasowej ułatwia zwiększanie lub zmniejszanie zatrudnienia, w odpowiedzi na zmiany w zapotrzebowaniu na pracę, a także pozwala szereg obowiązków pracodawcy przerzucić na agencję pracy tymczasowej, będącej podmiotem pośredniczącym między pracownikiem a pracodawcą kupującym pracę.

Konsekwencją stosowania elastycznych form zatrudnienia jest zmiana struktury zatrudnienia, której istotę przedstawia model Handyego⁸. Charakterystyczna dla

⁶ *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 393.

⁷ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dn. 27 września 2004, Dz.U. z 2004 r., nr 234, poz. 2347.

⁸ C. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998, s. 79 i dalsze.

współczesnych przedsiębiorstwach jest tendencja do zmniejszenia zatrudnienia pracowników pełnoetatowych, stanowiących „rdzeń organizacji”, posiadających bardzo wysokie umiejętności i kwalifikacje, zajmujących stanowiska kluczowe i utrzymujących ciągłość organizacji i jednocześnie wzrost liczby pracowników kontraktowych (pojedynczy eksperci, podwykonawcy) oraz tzw. elastycznej siły roboczej (pracownicy pojawiający się w przedsiębiorstwie w razie potrzeby w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia).

Dbłość o elastyczność przedsiębiorstwa wymusza także tę cechę od systemów i procedur funkcjonujących w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne znaczenie ma tutaj system motywowania pracowników, w ramach którego należy stosować narzędzia i środki motywujące pracowników do elastyczności z jednej strony, ale z drugiej strony system ten musi być adekwatny do elastycznej struktury zatrudnienia. Elastyczność organizacji wymaga elastyczności pracownika, rozumianej jako otwarcie na nowe formy zatrudnienia, nowe formy wynagradzania, ale również elastyczność intelektualną i zdolność przystosowania się do nowych warunków lub nowych wymagań procesów pracy⁹. Spójne z systemem motywowania powinny być także pozostałe procedury kadrowe w przedsiębiorstwie, a więc system rozwoju pracowników i ocen pracowniczych.

Nie można pominąć w tym miejscu znaczenia kultury organizacyjnej, która po pierwsze stanowi ważny instrument zarządzania w sytuacji, kiedy zmieniają się warunki organizacyjne, tzn. niemożliwe jest już budowanie stabilności władzy organizacyjnej, sposobów działania oraz relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji, ponieważ występuje nacisk na zwiększanie elastyczności, a ta oznacza niepewność, brak gwarancji co do przyszłości. Po drugie, wśród najważniejszych wartości w kulturze organizacyjnej wielu przedsiębiorstw znaleźć można samodzielność i autonomię, co daje pracownikom możliwość wykazania się kreatywnością, innowacyjnością oraz przedsiębiorczością, a więc cechami tak pożądanymi z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa.

4. PROBLEMY DOTYCZĄCE FINANSOWANIA INNOWACYJNYCH INWESTYCJI

W tej części opracowania skupiono się na problemach pozyskania kapitału dla inwestycji innowacyjnych, dla których szczególnie trudno jest znaleźć zewnętrzne źródła finansowania - szczególnie trudni zatem o elastyczność w tym względzie¹⁰. Innowacyjne projekty z reguły wymagają bardzo dużych nakładów, zawsze też są niezwykle trudne do finansowania dlatego, że są ryzykowne – są nowe, niesprawdzone, a zatem obciążone nawet bardzo dużym ryzykiem niepowodzenia. A przecież innowacje to podstawa

⁹ Sikorski Cz., *Od podporządkowania kulturze do twórczości kulturowej w organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871, Wrocław 2000, s.177.

¹⁰ Projekty innowacyjne postrzegane są jako „niewygodne” dla potencjalnych źródeł finansowania. Wpływają na to następujące czynniki: 1) trudności we właściwej ocenie wartości projektu – przedsięwzięcia innowacyjne charakteryzują się sporym ładunkiem nowości; trudno jest je ocenić tak, jak projekty tradycyjne, gdzie znany jest rynek i różne uwarunkowania mające na niego wpływ; a to zniechęca potencjalnych dawców kapitału; 2) często bardzo długi okres zwrotu z inwestycji – wpływają na to np. dodatkowy czas potrzebny na wdrożenie technologii do produkcji, długi okres do wygenerowania strumienia gotówki zapewniającego zwrot zainwestowanego kapitału, itp.; 3) wyższy poziom ryzyka – do tradycyjnych czynników ryzyka dołączają również i te, które są typowe dla projektów innowacyjnych, a które można charakteryzować w trzech płaszczyznach: rynkowej, technicznej oraz zarządzania – źródło: P. Głodek, *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. PARP, Warszawa 2006, s. 9 i dalsze.

rozwoju zarówno przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek. Brak na ten cel odpowiednich środków finansowych, najczęściej jawi się jako ogromna bariera rozwojowa.

Każdy przedsiębiorca powinien zdać sobie jednak sprawę z tego, że wachlarz możliwości pozyskania kapitału na ten cel jest dość szeroki. Nawet jeżeli (z różnych względów) nie wchodzi w grę kredyt bankowy jako źródło finansowania, a środki własne są niewystarczające, warto poszukać innych możliwości, których pojawia się na rynku coraz więcej – chodzi zwłaszcza o niekonwencjonalne formy finansowania działalności gospodarczej. Można bowiem skorzystać z funduszy pożyczkowych, poręczeniowych, funduszy typu Venture Capital, czy wykorzystać do tego środki pomocowe Unii Europejskiej. Sięgnięcie po te możliwości nie jest oczywiście łatwe i możliwe dla wszystkich zainteresowanych przedsiębiorców. Warto jednak być elastycznym w tym względzie, próbować po nie sięgać szczególnie, gdy przedsiębiorstwo spełnia konieczne wymogi.

4.1. ŚRODKI POMOCOWE UNII EUROPEJSKIEJ

Bariera związana z pozyskaniem źródeł finansowania innowacji może być skutecznie przełamana dzięki środkom pomocowym nowego okresu finansowania 2007 - 2013. Na szczególną uwagę zasługuje Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, oś priorytetowa: 3 - Kapitał dla innowacji i 4 - Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia, gdzie beneficjentami mogą być właśnie przedsiębiorcy sektora MSP. Ich celem jest¹¹:

1. zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających na bazie innowacyjnych rozwiązań oraz zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych - oś priorytetowa 3;
2. podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez stymulowanie wykorzystania nowoczesnych rozwiązań w przedsiębiorstwach - oś priorytetowa 4.

Wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć to także jedno z działań realizowanych w ramach osi priorytetowej I: Nowoczesna Gospodarka w Programie Operacyjnym Rozwój Polski Wschodniej w okresie finansowania¹². Działania te są komplementarne w stosunku do tych podejmowanych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Mają one na celu poprawę warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej, popieranie innowacyjnej przedsiębiorczości, rozwoju i dyfuzji innowacyjnych przedsięwzięć, co w konsekwencji może przyczynić się do wyższego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów, państw.

4.2. POŻYCZKI NA INWESTYCJE O CHARAKTERZE INNOWACYJNYM

Pożyczki na inwestycje o charakterze innowacyjnym udzielane są na bieżąco przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. O wsparcie tego typu ubiegać się mogą mali i średni przedsiębiorcy posiadający siedzibę w Polsce. Wydatkami kwalifikującymi się do objęcia pożyczką są wydatki na¹³:

1. wdrożenie wyników prac badawczo – rozwojowych,

¹¹ <http://www.mrr.gov.pl/ProgramyOperacyjne+2007-2013/Innowacyjna+Gospodarka/>, z dnia 25.02.2008 r.

¹² Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej to dodatkowy instrument wsparcia dla pięciu województw Polski Wschodniej: Warmińsko – Mazurskiego, Podlaskiego, Lubelskiego, Świętokrzyskiego i Podkarpackiego. Jego intencją jest zahamowanie tendencji stagnacyjnych decydujących o marginalizacji i peryferyjności województw Polski Wschodniej oraz pobudzenie w nich wzrostu gospodarczego – źródło: *Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007 – 2013. Narodowe Strategiczne Ramy odniesienia*, Wyd. Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 5 i dalsze.

¹³ www.pi.gov.pl, z dnia 08.05. 2007 r.

2. zakup licencji krajowych lub zagranicznych, polegający na nabyciu uprawnień do wykorzystania rozwiązań naukowych i technicznych oraz doświadczeń produkcyjnych,
3. zakup i montaż maszyn lub urządzeń,
4. budowę, rozbudowę lub modernizację budynków lub instalacji niezbędnych do wprowadzania innowacji.

Innowacje generują nowe miejsca pracy, przyczyniają się do wzrostu i rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw, regionów, ale i całych gospodarek, dlatego też inwestycje na działania innowacyjne powinny być zawsze popierane jako priorytetowe - to deklaruje właśnie Polska Agencja Rozwoju Regionalnego zapewniając przedsiębiorcom na ten cel odpowiednie środki.

4.3. 7. PROGRAM RAMOWY

7. Program Ramowy (7.PR) to najistotniejszy mechanizm finansowania i kształtowania badań naukowych na poziomie europejskim. Jest jednym z elementów unijnej strategii umożliwiającej realizację celu lizbońskiego, jakim jest uczynienie z Europy najbardziej konkurencyjnej na świecie gospodarki opartej na wiedzy. Ma na celu wspieranie kluczowych aspektów europejskiego potencjału w zakresie badań, rozwoju technologicznego i innowacji takich jak: infrastruktury badawcze, regionalne klastry badawcze, badania na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw, problemy budowy społeczeństwa opartego na wiedzy, itp.¹⁴.

Finansowanie badań na rzecz innowacyjnych firm sektora MSP, to jeden z ważniejszych aspektów 7.PR. W jego ramach mogą być finansowane¹⁵:

1. badania na rzecz MSP, wspieranie małych grup innowacyjnych firm w celu rozwiązywania wspólnych lub uzupełniających się problemów technologicznych,
2. badania na rzecz stowarzyszeń MSP, wspieranie stowarzyszeń i grup MSP w celu opracowywania technicznych rozwiązań problemów wspólnych dla większej liczby firm w określonych sektorach przemysłu.

7.PR opiera się na finansowaniu (wspieraniu rozwoju) elementów tworzących tzw. trójkąt wiedzy, na który składają się: edukacja, badania i innowacje. Aspekty te są niezbędne do osiągnięcia podstawowego celu programu jakim jest „przekształcenie Unii Europejskiej w najbardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarkę na świecie, zdolną do zapewnienia trwałego wzrostu gospodarczego, stworzenia liczniejszych i lepszych miejsc pracy oraz zagwarantowania większej spójności społecznej”¹⁶.

4.4. VENTURE CAPITAL, ANIOŁY BIZNESU

Venture capital (VC) jest specyficzną formą finansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Polega na zasileniu kapitałowym powstającej lub już istniejącej spółki poprzez objęcie nowej emisji akcji lub udziałów. Tym samym kapitał wprowadzany jest do firmy nie w formie kredytu (czy mówiąc ogólniej „długu”), ale w formie właścicielskiej (kapitał akcyjny, udziałowy). Inwestor oferujący Venture Capital staje się tym samym współwłaścicielem spółki, którą finansuje¹⁷.

¹⁴ Więcej o 7.PR w serwisie CORDIS, „CORDIS focus” 2006, nr 270, s. 32.

¹⁵ www.kpk.gov.pl/7pr/podstawowy/systemy_finansowania, z dnia 09. 05. 2007 r.

¹⁶ <http://www.prz.edu.pl/7PR/1.html>, z dnia 09. 05. 2007 r.

¹⁷ P. Tamowicz, *Venture Capital – kapitał na start*, Wyd. PARP, Warszawa, Gdańsk 2004, s. 7.

Fundusze VC finansują w zasadzie wszystkie stadia rozwoju firmy. Warto jednak podkreślić, że może on być także z powodzeniem wykorzystany do finansowania bardzo wczesnych faz rozwoju projektu inwestycyjnego. Służy do tego oferta typu seed oraz start – up¹⁸, czyli finansowanie prac „...prowadzących do wyklarowania się koncepcji biznesowej czyli budowy prototypów, przeprowadzenia wstępnych badań rynkowych, przygotowania biznesplanu i dalej utworzenia, wyposażenia spółki i wejścia jej na rynek”¹⁹. Zazwyczaj wiąże się to z bardzo wysokim ryzykiem inwestycyjnym, bardzo trudno jest w warunkach polskich znaleźć odpowiedniego inwestora tego typu.

Anioły Biznesu (ang. Business Angels) to specyficzna formuła Venture Capital stosunkowo mało rozpowszechniona w Polsce. To najczęściej doświadczeni, prywatni inwestorzy posiadający ponadprzeciętną znajomość określonej branży oraz zasad przedsiębiorczości, którzy wycofali się z biznesu sprzedając firmy lub wycofując swoje udziały. Osiągnąwszy sukces zawodowy postanawiają spożytkować swoją wiedzę, sieć kontaktów oraz posiadane zasoby finansowe na wsparcie nowopowstałych, najlepiej innowacyjnych firm. Osiągają z tego tytułu określone (zazwyczaj wysokie) zyski, a ponadto ogromną satysfakcję wynikającą z kierowania i pomagania innym²⁰. Różnice między VC, a Aniołami Biznesu zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Venture Capital a Business Angels

Kryterium	Venture Capital	Business Angels
Forma działalności	Jest inwestorem instytucjonalnym działającym w formie swego przedsiębiorstwa, które zarządza nie swoimi pieniędzmi.	Są inwestorami prywatnymi, inwestują własne oszczędności. Zazwyczaj nie ujawniają się lecz organizują w platformy, które zapewniają im anonimowość.
Sposób zaangażowania się w określone przedsięwzięcie	Pierwszym etapem selekcji jest analiza i ocena złożonych biznesplanów. Po tym przedsiębiorca może zostać zaproszony, by osobiście, bardziej szczegółowo zaprezentować swoje przedsięwzięcie i zachęcić do zainwestowania w nie.	Spotkania z Aniołami Biznesu nie mają tak formalnego charakteru. Również prezentuje się pomysł, negocjuje warunki współpracy, jednak nie obowiązuje tu tak ścisła procedura, jak w przypadku VC.

¹⁸ „Seed” (z j. ang.) oznacza dosłownie „ziarno”, natomiast „start – up” – to „start”, „początek przedsięwzięcia”.

¹⁹ P. Tamowicz, *Venture Capital...*, op. cit., s. 9.

²⁰ Anioły Biznesu istnieją od początku kapitalizmu. Już H. Ford do realizacji swojego pomysłu skorzystał z kapitału udostępnionego przez zamożnych znajomych. W ten sposób powstała jedna z największych korporacji na świecie. Najbardziej znane, upublicznione przykłady odniesienia spektakularnego sukcesu w oparciu o kapitał pochodzący od Aniołów Biznesu to np.: 1. Apple Komputer – anonimowy Anioł zainwestował 91 tys. dol. osiągając zwrot w wysokości ok. 154 mln. dol.; 2. Amazon.com (sklep internetowy) – T. Albery zainwestował 100 tys. dol. osiągając zwrot w wysokości ok. 26 mln. dol.; 3. Blue Rhino – A. Filipowski zainwestował 500 tys. dol. osiągając zwrot ok. 24 mln. dol. – źródło: <http://www.polban.pl>, z dnia 08. 05. 2007 r.

Konsekwencje inwestycji	VC koncentruje się ściśle na ocenie przedsięwzięcia. W takich decyzjach mniej jest emocji, a znacznie więcej zaangażowania w cały proces.	Prywatni inwestorzy wierzą w danego przedsiębiorcę. Inwestują w niego, jako osobę, mniej ważne jest samo przedsięwzięcie.
Ustalanie celów	Zainteresowani są głównie wcześniejszymi sukcesami finansowymi kandydata.	Często finansują niekoniecznie z pobudek finansowych, a z potrzeby pomocy innym, bycia mentorem, dzielenia się doświadczeniem, czy przeżycia ponownie swoich sukcesów z przeszłości.
Wielkość inwestycji	Posiadają bardzo duże możliwości finansowe. Ich „portfel spółek” jest zazwyczaj bardzo bogaty.	Inwestycje tego typu są znacznie mniejsze, choć istotne dla przedsiębiorcy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Wojtowicz, *Business Angels kontra Venture capital* – źródło: http://www.ipo.pl/business_angels, z dnia 10. 05. 2007 r.

Venture Capital i Business Angels mają podobne wymagania, w stosunku do przedsiębiorstw, które starają się o pozyskanie kapitału. Mimo to dość znacznie różnią się podejściem do firm, w które inwestują. Generalnie można stwierdzić, że przyświecają im różne przesłanki, a także inaczej podchodzą do swojego wkładu w rozwój przedsiębiorstwa.

Inwestorzy typu Venture Capital i Business Angels odgrywają coraz większą rolę w finansowaniu inwestycji zwłaszcza w nowe, innowacyjne technologie. Ważne jest także to, że są to fundusze, które stawiają na człowieka i jego inwencję, są bardziej prorozwojowe, bardziej „cierpliwe” – pod wieloma względami mogą przebijać ofertę banków. Warto je zatem choćby wziąć pod uwagę poszukując kapitału na nowe, innowacyjne przedsięwzięcie.

5. ZAKOŃCZENIE

Zaprezentowane w opracowaniu problemy, dylematy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem to jedynie zarys tych, które faktycznie mogą pojawić się w firmach. Generalnie można stwierdzić, że znaczna większość z nich wynika z charakteru współczesnego otoczenia, z faktu, że jest ono coraz bardziej złożone, nieokreślone, turbulentne. Mimo to, wielu przedsiębiorstwom udaje się sprawnie funkcjonować, odnosić sukcesy. Najczęściej osiągają to te firmy, które starają się współuczestniczyć w otaczającej ich rzeczywistości, które nie tyle starają się adaptować do trudnej sytuacji otoczenia, reagować na zmiany, odpowiadać na jego wyzwania, ale same aktywnie kreują rzeczywistość wokół siebie. Tylko taka postawa może przynieść odpowiednie efekty.

LITERATURA

- [1] *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, red. L. Machol-Zajda, Wyd. IPiSS, Warszawa 2001.
- [2] Głodek P., *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. PARP Warszawa 2006.
- [3] Handy C., *Wiek przewyższonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998
- [4] http://www.ipo.pl/business_angels
- [5] <http://www.mrr.gov.pl/ProgramyOperacyjne+2007-2013/Innowacyjna+Gospodarka/>
- [6] <http://www.polban.pl>
- [7] <http://www.prz.edu.pl>
- [8] Kozdrój A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Sens i rodowód terminu HRM. „Organizacja i Kierowanie”* 1991, nr 1.
- [9] Miłaszewicz D., *Finansowanie działalności rozwojowej przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”* 2006, nr 10.
- [10] *Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007 – 2013. Narodowe Strategiczne Ramy odniesienia*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- [11] Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dn. 27 września 2004, Dz.U. z 2004r., nr 234, poz. 2347.
- [12] Sikorski Cz., *Od podporządkowania kulturze do twórczości kulturowej w organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871, Wrocław 2000.
- [13] Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [14] Tamowicz P., *Venture Capital – kapitał na start*, wyd. PARP, Warszawa, Gdańsk 2004.
- [15] *Więcej o 7.PR w serwisie CORDIS, „CORDIS focus”* 2006, nr 270.
- [16] www.kpk.gov.pl
- [17] www.pi.gov.pl
- [18] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [19] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w wieku informacji*, pod red. J. Lewandowskiego, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- [20] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005.
- [21] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [22] K. Zimniewicz; *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

HUMAN AND FINANCIAL RESOURCES AS AN AREAS OF CHALLENGE FOR MANAGEMENT IN CONTEMPORARY COMPANIES

The main task of this article is to characterize the chosen problems of contemporary management, which are consequences increasing of flexibility of the companies. The authors are concentrated on personnel and financial areas of management.