

Kamil Matuszczyk

*Niepoważne  
kariery  
za poważne  
pieniądze?*





Blaski i cienie kariery w startupach  
– przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce

**InCredible Inspirations** – nowatorski program wspierania firm z sektora nowych technologii zainicjowany przez Sebastiana Kulczyka. To inspirujące książki, badania i analizy, raporty, warsztaty, programy akceleracyjne, debaty i szkolenia zaprojektowane z myślą o budowaniu kompetencji młodych, polskich przedsiębiorców.

Warszawa 2019

Autor: Kamil Matuszczyk, Uniwersytet Warszawski

Koncepcja merytoryczna: Jarosław Sroka

Sposób cytowania:

Matuszczyk K. (2019), Niepoważne kariery za poważne pieniądze? Blaski i cienie kariery w startupach – przełomowe zmiany na rynku pracy w Polsce, Warszawa 2019

## Spis treści

	Wstęp	05
<i>I</i>	Czym właściwie jest startup? Definicje, istota, typologia i osoby je tworzące	07
<i>II</i>	Ekosystem startupów w Polsce, czyli kto i w jaki sposób przyczynia się do rozwijania przedsiębiorstw typu startup?	17
<i>III</i>	Praca przyszłości w startupie – czy czeka nas kolejna rewolucja?	28
<i>IV</i>	Jak wygląda praca w startupie – wyniki badań jakościowych	36
<i>V</i>	Zakończenie	51
	Bibliografia	54

# Wstęp

*Robert Lewandowski  
zainwestował w startupy.  
Jak sobie radzą projekty,  
w które włożył pieniądze?<sup>1</sup>*

*Rządowy program dla  
startupów ma pomóc  
pokonać kolejki do lekarzy  
i uzdrowić administrację<sup>2</sup>*

*80-letni szewc z Warszawy  
wchodzi w startupy<sup>3</sup>*



Podobne tytuły, wielokrotnie pojawiające się i komentowane w mediach, trafnie oddają charakter debaty, jaka toczy się na temat rozwoju startupów w Polsce. Przegląd treści w mediach społecznościowych, jak również w poradnikach typu „jak założyć własny startup i osiągnąć sukces” dostarcza licznych przykładów, dowodzących o rosnącym zainteresowaniu ludzi rozwijaniem własnego, innowacyjnego biznesu. Na motywację coraz szerszych grup przedsiębiorców wpływają takie rankingi jak „30 przed 30”, w którym młodzi przedsiębiorcy, określane jako startupowcy, odnoszą spektakularne sukcesy na polu biznesowym i zawodowym.

W czasach, kiedy każda inicjatywa przedsiębiorcza nosząca najdrobniejsze cechy innowacyjnej czy ryzykownej, zyskuje miano „startup”, pojawia się pytanie o sens i istotę funkcjonowania tego typu podmiotów w gospodarce opartej na wiedzy. Promowanych jest wiele tzw. historii sukcesu, opisujących niewyobrażalną skalę powodzenia firm technologicznych. Jesteśmy współcześnie świadkami rewolucji, która polega na rozpowszechnianiu inicjatyw, usług i produktów, które są wysoce innowacyjne, konkurencyjne, skalowalne oraz mają szansę zmieniać świat. Jednocześnie dokonująca się rewolucja technologiczna, wkraczając w kolejne sfery działalności biznesowej, otwiera niespotykane dotychczas możliwości przed osobami, które pomimo braku kapitału, mogą osiągnąć w krótkim czasie globalny sukces. To wszystko wpływa na postrzeganie tego, czym właściwie jest firma typu startup.

Swoistej modzie na prowadzenie startupu sprzyjają zachęty rządu i ułatwienia w tworzeniu działalności gospodarczej, które mają na celu m.in. zwiększanie konkurencyjności kraju na arenie międzynarodowej. Przedsiębiorcy mogą liczyć na niespotykane dotychczas wsparcie finansowe, które oferują jednocześnie instytucje publiczne i fundusze kapitałowe. Zachodzące równocześnie procesy społeczno-gospodarcze, w tym szczególnie starzenie się społeczeństwa czy cyfryzacja na rynku pracy, tworzą nowe wyzwania dla osób decydujących się na prowadzenie własnego biznesu. Przed inicjatywami typu startup rysują się doskonałe perspektywy rozwoju, jednocześnie lista stawianych przed nimi wyzwań i oczekiwań ulega stopniowemu wydłużaniu.

<sup>1</sup> R. Dąbrowska, InnPoland, <https://innpoland.pl/118433,robert-lewandowski-rok-temu-zainwestowal-w-startupy-jak-sobie-radza-projekty-w-ktore-wlozyl-pieniadze>

<sup>2</sup> M. Tabaka, Spider'sWeb, <https://www.spidersweb.pl/2018/06/program-govtech-startupy.html>

<sup>3</sup> M. Lewczuk, StartupMagazine, <https://www.startupmag.pl/artykuly/2018/7/24/80-letni-szewc-z-warszawy-wchodzi-w-start-upy>

Celem tekstu jest zwrócenie uwagi na rosnącą rolę startupów, które stają się ważnym graczem w urzeczywistnianiu idei gospodarki 4.0. Autor stawia tezę, zgodnie z którą startupy charakteryzują się potencjałem, mającym szansę wpływać na kierunek i dynamikę procesów społeczno-gospodarczych. Szczególnym obszarem zmian, jakie mogą następować pod wpływem rozwoju tego typu działalności gospodarczej, jest rynek pracy. Lektura niniejszego raportu pozwoli odpowiedzieć na pytanie o istotę startupów w kreowaniu zmian na rynku pracy w dobie dynamicznego rozwoju gospodarki cyfrowej i rosnącej niepewności zatrudnienia. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na środowisko pracy, modele zatrudnienia oraz funkcjonowanie startupów jako instytucji, dających zatrudnienie tysiącom pracowników w Polsce. Problematyka podjęta w niniejszym raporcie koncentruje się także na dyskusji o przebiegu karier zawodowych osób, decydujących się na urzeczywistnianie śmiałych pomysłów w ramach własnych startupów. Wybór tej problematyki, która dotychczas nie doczekała się kompleksowego opracowania, pozwoli wzbogacić dyskusję o jakościowym charakterze zmian w gospodarce i społeczeństwie w obliczu wyzwań XXI wieku. W oparciu o wyniki autorskich badań empirycznych, przeprowadzonych z założycielami startupów, ich pracownikami oraz przedstawicielami ekosystemu startupów, przedstawiona została specyfika funkcjonowania startupów w Polsce.

Raport składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia oraz bibliografii.

W pierwszym rozdziale przedstawiony został przegląd definicji, ukazujący specyfikę startupów na tle innych form działalności gospodarczej. Pozwoliło to umiejscowić rozważania o istocie tego typu podmiotów w kontekście toczącego się od kilku dekad dyskursu naukowego w zakresie rozwoju startupów. Przywołane zostały również wyniki dotychczasowych badań, głównie ilościowych, z których wysnuwa się obraz startupowca i środowiska jego funkcjonowania.

Druga część poświęcona jest uwarunkowaniom instytucjonalnym funkcjonowania startupów w Polsce. Szczególna uwaga została zwrócona na rozwój ekosystemu startupów w Polsce. Tym samym pozwoliło to lepiej zrozumieć charakter środowiska, w jakim tworzone i rozwijane są startupy. Przywołane zostały także wyniki międzynarodowych rankingów, pokazujące atrakcyjność Polski jako miejsca do rozwijania innowacyjnych rozwiązań charakterystycznych dla gospodarki cyfrowej.

Rozdział trzeci to przegląd najważniejszych zmian, jakie dokonują się w sferze zatrudnienia w obliczu zmian technologicznych na rynku pracy. Uwaga została skierowana na funkcjonowanie tzw. przedsiębiorstw wiedzy. Ukazane zostały kluczowe procesy i wyzwania, jakie będą kształtowały w niedalekiej przyszłości rynek pracy w Polsce. Przywołano także dane, pokazujące dotychczasowy stan wiedzy o kulturze pracy w startupach.

Rozdział czwarty to prezentacja wyników badania jakościowego, zrealizowanego w 2018 roku w środowisku startupowców w Polsce (i częściowo za granicą). Lektura tego rozdziału rzuci światło na specyfikę pracy w tego typu przedsiębiorstwach oraz wyjaśni relacje panujące pomiędzy pracownikami i CEO. Badania te mają pionierski charakter, ponieważ ukazują szerszy kontekst funkcjonowania startupów w Polsce. Uwaga została także zwrócona na stabilność zatrudnienia w tego typu przedsiębiorstwie, jak również na główne wyzwania, jakie rysują się przed startupami w Polsce.

# Czym właściwie jest startup?

## Definicje, istota, typologia i osoby je tworzące

Wyobraźmy sobie wielkich rozmiarów przedsiębiorstwo, działające w sektorze przemysłu ciężkiego, o ustabilizowanej pozycji na rynku w Polsce i Europie. Firma ta funkcjonuje od kilkudziesięciu lat, zatrudnia kilka tysięcy pracowników, a strategia rozwoju na najbliższe kilkanaście lat obejmuje ekspansję na kolejne rynki. Sfera produkcji jest w dużej części zautomatyzowana, pracownicy wykonują pracę z wykorzystaniem zaawansowanych robotów przemysłowych. Również w dziale obsługi administracyjnej, w którym zatrudnienie ma kilkuset pracowników, powszechne jest korzystanie z oprogramowania komputerowego, wykorzystującego rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji. Pojawia się pytanie jakie przesłanki muszą zajść, aby tak duża i stabilna firma stała się startupem? Czy jest to w ogóle możliwe?

Odpowiedź na to pytanie jest skomplikowana i niejednoznaczna, podobnie jak wizja czym jest startup. Powszechność nazywania każdej działalności biznesowej, noszącej znamiona innowacyjnej i rewolucyjnej startupem, doprowadziła do sytuacji, w której określenie to jest wielokrotnie nadużywane i stosowane błędnie. Każdy rodzaj aktywności gospodarczej, tworzonej przez osoby młode, mające pomysł na wprowadzenie nawet drobnej zmiany, ulepszenia istniejących już rozwiązań, określa się mianem startupu. Tym bardziej w dyskusji o roli i istocie przedsiębiorstw w XXI wieku kluczowe staje się doprecyzowanie, czym jest podmiot gospodarczy startup oraz jakie czynniki pozwalają na takie zaklasyfikowanie. Problem komplikuje również brak zgodności wśród badaczy i naukowców, próbujących wyjaśnić globalny fenomen startupów i startupowców.

### Startup – problemy definicyjne

Zgodnie z definicją zaproponowaną w Wikipedii, startup to „nowo utworzone przedsiębiorstwo lub tymczasowa organizacja poszukująca modelu biznesowego, który zapewniłby jej zyskowny rozwój”<sup>4</sup>. Co ciekawe, zgodnie z tak przyjętą definicją, również Wikipedia, podobnie jak setki tysięcy innych firm, mogłaby zostać uznana za startup, który osiągnął spektakularny sukces i przerodził się w największą encyklopedię cyfrową. Definicja ta oddaje jedynie po części istotę tego, czym jest startup a czym nie.

Cechą wspólną większości definicji startupów jest podkreślanie początkowej fazy i wdrażanie innowacji w ramach przedsiębiorstwa. Podobna definicja używana jest w badaniu European Startup Monitor, w którym zwraca się uwagę na granicę 10 lat, wyznaczającą swoisty „punkt graniczny” inicjatyw, które po tym okresie przestają być startupem i stają się „dojrzałym” przedsiębiorstwem<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Hasło „startup” w Wikipedii, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Start-up>

<sup>5</sup> T. Kollmann, Ch. Stöckmann, S. Hesellek, J. Kensbock (2016), *European Startup Monitor*, <https://europeanstartupmonitor.com/esm/esm-2016/>

Okres funkcjonowania jest również wskazywany w definicji zaproponowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, zgodnie z którą startup to:

***mikro- i małe przedsiębiorstwo będące zarejestrowaną w Polsce spółką kapitałową, nienotowane na giełdzie w okresie do pięciu lat po ich rejestracji, które nie dokonało jeszcze podziału zysków i nie zostało utworzone w wyniku połączenia<sup>6</sup>.***

Drugim, kluczowym elementem wyróżniającym startupy na mapie podmiotów gospodarczych, jest wysoki poziom innowacyjności i silne ukierunkowanie na działania noszące takie znamiona. Obok innowacyjności, kluczowe jest wykorzystywanie rozwiązań technologicznych, które stwarzają nieograniczoną przestrzeń do rozwijania i doskonalenia pomysłów na biznes. To właśnie w startupach swoje źródło mają nowe rozwiązania technologiczne lub tworzone są modyfikacje już funkcjonujących rozwiązań. Autor jednej z najczęściej przywoływanej definicji – Eric Ries – pod pojęciem startup rozumie firmę, która oferuje innowacyjny produkt, który nie posiada identycznego odpowiednika na rynku, i który jest testowany w warunkach skrajnej niepewności<sup>7</sup>. W tym kontekście niezwykle trafne wydaje się także podejście Komisji Europejskiej do identyfikowania inicjatyw przedsiębiorczych określanych jako startup:

***Przedsiębiorstwa typu startup często łączą duże możliwości techniczne z szybkim wzrostem, dużą zależnością od innowacyjności produktowej, procedurami i finansowaniem, uważnym śledzeniem nowych rozwiązań technologicznych oraz szerokim zastosowaniem innowacyjnych modeli biznesowych oraz często wspólnych platform<sup>8</sup>.***

Rozwijanie biznesu w ramach startupu cechuje się także specyficznymi metodami pozyskiwania kapitału. Obok wsparcia, jakie oferują prywatni biznesmeni oraz instytucje publiczne (więcej na ten temat w dalszej części), przyszli startupowcy często inwestują własne oszczędności lub pozyskane środki od rodziny czy znajomych. Ze względu na wysokie ryzyko niepowodzenia oraz brak historii ekonomicznej, młodzi przedsiębiorcy mają ograniczony dostęp do finansowania bankowego. Rozwiązaniem stają się alternatywne formy finansowania, oferowane przez ekosystem startupów. Jeden z badaczy zauważa, że startup to:

***przedsiębiorcze przedsięwzięcie, będące w fazie poszukiwania i testowania na rynku swojego modelu biznesowego i oferowanych wartości, najczęściej finansowane ze środków alternatywnych do sektora bankowego z uwagą na trudności w oszacowaniu rzeczywistego ryzyka<sup>9</sup>.***

Problem w zrozumieniu idei funkcjonowania startupów komplikuje także brak doprecyzowania czynników, które wyróżniają ten typ przedsiębiorczości na tle innych form prowadzenia działalności gospodarczej. Trafnego podsumowania dokonał Krystian Bigos w oparciu o raport firmy Deloitte, który wskazuje na dwa czynniki: chęć dążenia do szybkiego wzrostu przedsięwzięcia oraz stopień ryzyka

<sup>6</sup> PARP (2016), Program Operacyjny Inteligentny Rozwój. Scale up, [https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/36784/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup\\_POIR.pdf](https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/36784/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup_POIR.pdf)

<sup>7</sup> A. Brdulak (2018), Znaczenie start-upów dla budowy inteligentnych miast, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 505, s. 445.

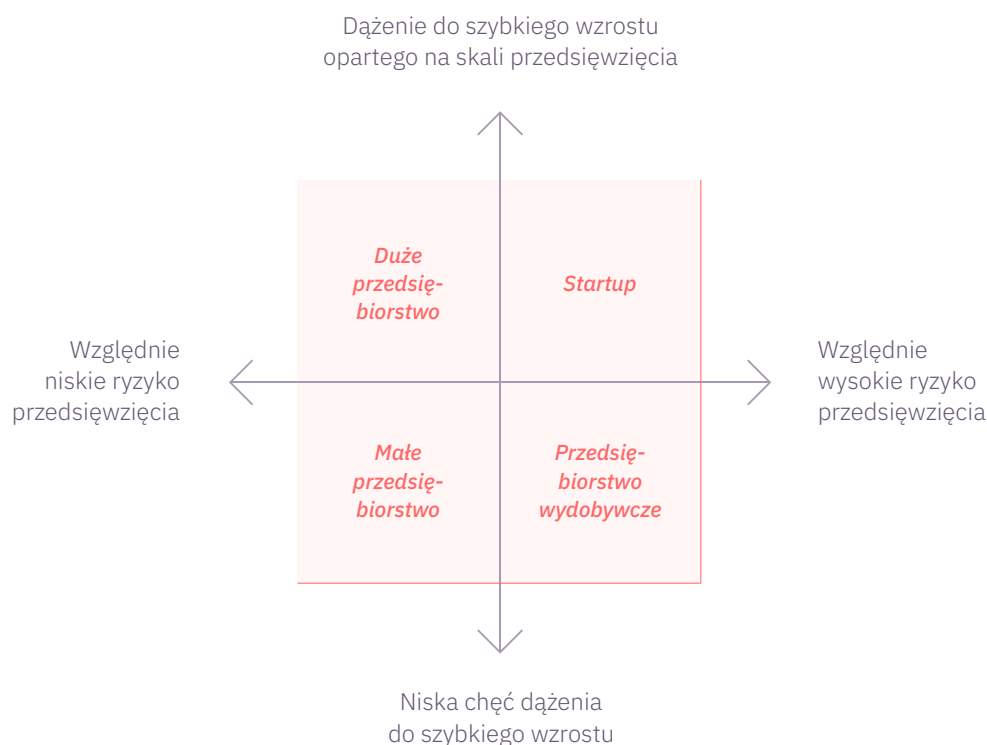
<sup>8</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Przyszli liderzy Europy: inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up, COM/2016/0733 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX:52016DC0733>

<sup>9</sup> M. Laszuk (2017), Przedsięwzięcia typu start-up, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 27.

danego przedsięwzięcia. Na tej podstawie klasyfikuje startup jako przedsięwzięcie, które charakteryzuje się dążeniem do szybkiego wzrostu oraz względnie wysokim ryzykiem.

### **Przedsięwzięcie startup na tle pozostałych przedsiębiorstw**

Źródło: K. Bigos (2018),  
Ocena warunków  
funkcjonowania startupów  
w Kanadzie, Polsce i Stanach  
Zjednoczonych, *Studia  
i Materiały. Miscellanea  
Oeconomicae*, 22(1): 281.



Wyzwania zderzenia różnych ujęć definicyjnych startupu podjęła się Agnieszka Skala, uznana badaczka ekosystemu startupów w Polsce. Na podstawie szczegółowego przeglądu definicji stworzonych przez polskich i zagranicznych autorów, zaproponowała cztery główne cechy, które odróżniają startupy od innych przedsięwzięć biznesowych:

- 1.** Czas funkcjonowania przedsięwzięcia i ograniczone zasoby (startupy to firmy młode i o ograniczonych zasobach, zwłaszcza finansowych);
- 2.** Innowacyjność (startupy oferują innowacyjne rozwiązania w innowacyjny sposób);
- 3.** Rozwój i skalowalność (startupy to firmy ambitne i szybko rosnące);
- 4.** Branża, w której funkcjonują (startupy to przedsiębiorstwa branży cyfrowej, ICT lub szerzej – firmy technologiczne)<sup>10</sup>.

Warto zastanowić się także, w którym momencie dana inicjatywa przestaje być startupem. Oprócz umownej granicy funkcjonowania na danym rynku, którą zawierają niektóre definicje, szczególną rolę w tym zakresie odgrywa moment osiągnięcia spektakularnego sukcesu. Nie sposób jednak wskazać jednego, stałego dla wszystkich branż poziomu wzrostu czy osiągniętych zysków w danym okresie. W perspektywie globalnej, coraz częściej pojawiają się przykłady tzw. jednoroźców, czyli startupów, których wartość przekracza miliard dolarów.

Bardziej trafne i adekwatne wydaje się spostrzeżenie badacza środowiska startupów Szymona Wiercińskiego z Akademii Leona Koźmińskiego:



**Gdy firma osiąga taki wzrost i sprzedaż, że generuje zyski pozwalające wypłacić pensje nie tylko pracownikom, ale i CEO, wtedy twórcy startupu zaczynają wypłacać sobie godziwe wynagrodzenie. Gdy startupy są finansowane z pieniędzy od inwestora, nie mogą sobie zazwyczaj na to pozwolić, bo potrzebują tego kapitału na rozwój biznesu<sup>11</sup>.**

### Typologia startupów

Jak zostało wcześniej zasygnalizowane, startupy tworzą niejednorodną grupę firm. Oprócz wspólnych cech, wyróżniających startupy na tle innych inicjatyw biznesowych, można wskazać znacznie więcej elementów różnicujących środowisko startupów. Dlatego też warto przyrzeć się dotychczasowym typologiom startupów. W literaturze można znaleźć kilka wartych uwagi przykładów, ukazujących skalę zróżnicowania wśród startupów funkcjonujących w Polsce.

Podstawowym kryterium, różnicującym startupy jest forma prawna oraz własność praw autorskich. Poniższa tabela przedstawia najczęściej spotykane przykłady startupów w polskiej rzeczywistości prawnej. W przypadku inicjatyw studentów czy badaczy, niezwykle popularną formę stanowi startup w inkubatorze przedsiębiorczości. Badacze chętnie powołują przedsiębiorstwa typu spin-off, których celem jest nieformalny transfer technologiczny i realizacja przedsięwzięcia poza macierzystą jednostką (uczelnia czy firmą)<sup>12</sup>. W przypadku dużych firm lub międzynarodowych korporacji, coraz częściej spotkać można działania polegające na wydzieleniu pewnego obszaru działalności, na stworzenie oddzielnego przedsięwzięcia. Dopiero po pewnym czasie funkcjonowania, founderzy decydują się na zarejestrowanie firmy w postaci działalności gospodarczej lub spółki prawa handlowego.

### Typologia startupów pod względem ich formy prawnej i własności intelektualnej

		Własność praw autorskich	
Forma prawna	Start-up w inkubatorze przedsiębiorczości		Start-up w ramach spółki matki
	Start-up w formie działalności gospodarczej lub spółki prawa handlowego		Odsprzedaż startupu lub części udziałów

Źródło: M. Laszuk (2017), Przedsięwzięcia typu start-up, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 22.

<sup>11</sup> M. Bellon, Czas skończyć z nazywaniem każdego nowego biznesu startupem, Business Insider Polska, <https://businessinsider.com.pl/technologie/co-to-jest-startup-rodzaje-startupow/kt2g4cd>

<sup>12</sup> K. Poznańska (2017), Start-upy technologiczne – specyfika i sposoby ich tworzenia, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Analizując sposób myślenia strategicznego wśród startupów funkcjonujących w Polsce, Szymon Wierciński zaproponował autorską klasyfikację. Nawiązuje ona do cech poszczególnych typów przedsiębiorców<sup>13</sup>. Należą do nich:

 **testerzy**

– przedsiębiorcy bez doświadczenia, angażujący się w kilka inicjatyw jednocześnie, co umożliwia ograniczenie do zera ewentualnych strat, są również elastyczni i otwarci na nowe pomysły biznesowe;

 **replikatorzy**

– ich działalność opiera się na kopiowaniu i powtarzaniu istniejących wzorców, wybierają rynki, na których można oszacować ryzyko, jednocześnie stosując tradycyjne podejście do zarządzania (najpierw cel, potem dobór odpowiednich środków);

 **wizjonerzy**

– to grupa najbardziej doświadczonych startupowców (mają za sobą niepowodzenie), którzy pomimo przywiązania do elastyczności, w dużo większym stopniu planują kolejne działania;

 **partnerzy**

– mają wiele pomysłów na biznesy i wykorzystują pojawiające się nowe okazje, obok głównego projektu, angażują się w inne działania; poszukują partnerów biznesowych i wspólników. Ten typ przedsiębiorstw upada jednak najczęściej<sup>14</sup>.

Agnieszka Skala na podstawie przeglądu dotychczasowych badań, zaproponowała klasyfikację, pozwalającą na systematyzację wiedzy o startupach. Wskazała na trzy główne typy<sup>15</sup>:

- \* Startupy rozumiane jako początkujące firmy;
- \* Startupy rozumiane jako nowe przedsięwzięcia komercjalizujące osiągnięcia nauki;
- \* Startupy rozumiane jako podmioty tworzące i wykorzystujące w swojej głównej działalności technologie cyfrowe.

### **Kim jest startupowiec?**

W przypadku chęci uzyskania odpowiedzi na pytanie o istotę funkcjonowania startupów, niezbędne wydaje się ustalenie, kim są osoby decydujące się na podjęcie ryzyka wdrażania w życie innowacyjnych rozwiązań. Przegląd definicji i typologii startupów pozwala na wskazanie katalogu określonych cech, które umożliwiają odróżnienie startupów na tle innych przedsiębiorców czy biznesmenów. Dotychczasowe badania dowodzą, że profil osobowościowych oraz psychologiczny startupowców jest stosunkowo spójny. To właśnie odpowiedni zestaw kompetencji oraz cech charakteru, wielokrotnie determinuje powodzenie danej inicjatywy biznesowej.

<sup>13</sup> S. Wierciński (2015), Antecedents and Dynamism of Decision-Making Logic in Global-Minded Start-Ups, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2702575>.

<sup>14</sup> M. Bellon, Czas skończyć z nazywaniem każdego nowego biznesu startupem, Business Insider Polska, <https://businessinsider.com.pl/technologie/co-to-jest-startup-rodzaje-startupow/kt2g4cd>

<sup>15</sup> A. Skala, op. cit., s. 43.

W przypadku startupów, które z definicji nacechowane są wysokim poziomem niepewności i elastyczności, niewłaściwe dopasowanie profilu danej osoby może oznaczać niepowodzenie danego przedsięwzięcia.

Wśród najważniejszych charakterystyk startupowców należy wskazać na młody wiek osób, decydujących się na założenie własnego biznesu. Błędem jest jednak utożsamianie tego typu przedsiębiorców tylko i wyłącznie ze studentami. Badania European Startup Monitor 2016 dowodzą wzrostu średniego wieku założycieli startupów (CEO). Średnia dla analizowanych krajów wynosi ponad 34 lata, a najczęściej pierwszą działalność w tym modelu rozpoczynają osoby w wieku 25-35 lat. Autorzy największego polskiego badania na temat startupów zauważają dynamiczny wzrost inicjatyw, zakładanych przez doświadczonych, czterdziestoletnich menadżerów. Oczekiwać należy, że trend ten, w związku z postępującymi procesami demograficznymi, będzie się utrzymywał i startupy przestaną być kojarzone tylko i wyłącznie z młodymi osobami. Warto także podkreślić, że startupy w przeważającej mierze zakładane są przez mężczyzn. Średni udział kobiet CEO w startupach w państwach Unii Europejskiej wynosi niespełna 15%. Proporcje te są mniejsze w przypadku zatrudnienia kobiet i mężczyzn w tego typu przedsiębiorstwach.

Posiadanie wyższego wykształcenia stało się immanentną cechą startupowców, którzy poszukują przełomowych rozwiązań technologicznych. Nie oznacza to jednak, że ze względu na specyfikę funkcjonowania w obszarze nowych technologii, sukces odnoszą jedynie absolwenci kierunków technicznych. Jak wynika z badania Polskie Startupy 2018, najlepsze startupy były zarządzane przez CEO, którzy legitymowali się ukończeniem studiów z zakresu nauk społecznych. Okazuje się bowiem, że ukończenie takich kierunków jak socjologia, politologia czy ekonomia, ma większy wpływ na osiągnięcie sukcesu w danej branży. Wiąże się to m.in. z kompetencjami miękkimi, jakie rozwijają studenci kierunków społecznych w trakcie studiów, co z kolei przekłada się na umiejętność prezentacji pomysłu na biznes czy zbudowania i zarządzania zespołem. Co ciekawe, wśród doktorantów i doktorów nauk ścisłych popularne jest zakładanie startupów, które mają pozwolić na komercjalizację uzyskiwanych wyników badań.

Równie ważne, jak wykształcenie i zdobyta wiedza, są osobiste predyspozycje do prowadzenia działalności biznesowej oraz postawy przedsiębiorców. Istnieje niezwykle bogata literatura z zakresu psychologii biznesu czy zarządzania, dostarczająca przykładów czynników, które warunkują osiągnięcie sukcesu. Nie sposób wymienić wszystkich, ale w przypadku osób zaczynających swoją przygodę z pierwszym biznesem, można wskazać kilka uniwersalnych cech.

Na orientację przedsiębiorczą, która cechuje również mało doświadczonych startupowców, składają się m.in. ekstrawersja, stabilność emocjonalna, sumienność, ale także potrzeba osiągnięć, proaktywność czy przekonanie o własnej skuteczności<sup>16</sup>. Wśród czynników, które wpływają na decyzje o założeniu działalności typu startup, obok uwarunkowań instytucjonalnych czy ekonomicznych, znajdują się przede wszystkim takie kwestie jak realizacja określonych wartości, odnalezienie niszy na rynku, chęć wzbogacenia się, chęć bycia niezależnym, przeświadczenie o tworzeniu czegoś nowego czy brak

satysfakcji z dotychczasowego przebiegu kariery zawodowej<sup>17</sup>.

W literaturze można spotkać również ujęcia, wyróżniające profil startupowca na tle innych pracowników najemnych czy menadżerów. Badacze wskazują, że grupę tych przedsiębiorców cechuje m.in. nadmierna pewność siebie, przesadny optymizm, niedoszacowanie czasu na realizację projektów czy wyciąganie wniosków na temat dużych zbiorowości w oparciu o niereprezentatywne dane<sup>18</sup>. Podkreśla się ponadto, że startupowców charakteryzuje także:

- \* mniejsze przywiązanie do konwencjonalnych analiz sytuacji problemowych i większą tendencję do polegania na własnych subiektywnych przekonaniach,
- \* częste posługiwanie się intuicją,
- \* bardziej pozytywne postrzeganie nowych okoliczności,
- \* większa satysfakcja i radość z podejmowania nowych wyzwań,
- \* większa tolerancja ryzyka<sup>19</sup>.

Profil startupowca można lokować pomiędzy „przedsiębiorcą schumpeterowskim” a „przedsiębiorcą kirznerowskim”. Jak zauważył prof. Juliusz Gardawski, wybitny badacz stosunków przemysłowych w Polsce, pierwszy typ charakteryzuje się realizacją nowych kombinacji, wprowadzaniem przelomowych innowacji, które podważają zastaną równowagę i twórczo niszczą dotychczasowy ład. Drugi typ, zaproponowany przez ekonomistę szkoły austriackiej Israel Meir Kirznera odznacza się zdolnością dostrzegania niewykorzystanych możliwości, jego działalność polega na odpowiadaniu na istniejące napięcia i proponowaniu nowych ulepszeń, wykorzystujących zaprzepaszczone wcześniej możliwości<sup>20</sup>. Osoba decydująca się na rozwijanie własnego startupu będzie zatem charakteryzowała się z jednej strony chęcią do wprowadzania odważnych rewolucji, z drugiej zaś strony będzie poszukiwała sposobów, zmierzających do ulepszania dotychczasowych rozwiązań.

#### **Istota startupów w gospodarce 4.0**

Startupy, które osiągnęły spektakularny sukces, można określić mianem rewolucyjnych. To właśnie młode, a nie dojrzałe przedsiębiorstwa, jak zauważył prof. Clayton Christensen, autor teorii przelomowych innowacji, mogą wprowadzać w życie radykalne innowacje<sup>21</sup>. Wystarczy przywołać przykłady najbardziej znanych startupów, takich jak Facebook, Google, Amazon czy Tesla, które gruntownie zmieniły myślenie o przedsiębiorstwach w XXI wieku. Warto zastanowić się, jak na przykład mógłby wyglądać świat nowoczesnych technologii bez innowacyjnego pomysłu Elona Muska, który na dobre zrewolucjonizował rynek motoryzacji.

Te i inne przykłady wpływają na wyobraźnię młodych ludzi, marzących o sukcesie własnego biznesu. Sprzyja temu również promowanie w mediach kolejnych przykładów inicjatyw, które ze startupu ewoluowały w prężnie działające korporacje, przynoszące milionowe zyski.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> J. Gardawski (2013), Sylwetki przedsiębiorców, w: J. Gardawski (red.), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

<sup>21</sup> C. Christensen (2010), *Przelomowe innowacje: możliwość rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Inicjatywy biznesowe typu startup niejako przecierają szlaki dla innych młodych przedsiębiorców, poszukujących oryginalnych rozwiązań współczesnych problemów społecznych i gospodarczych.

Startupy, które w swojej istocie są podmiotami gospodarczymi, ukierunkowanymi na rozwój innowacji i ich wdrażanie w życie, odgrywają pierwszoplanową rolę w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwa te, charakteryzujące się z jednej strony różnorodnością, z drugiej zaś działające w obszarze nowych technologii i gospodarki cyfrowej, mogą przyczyniać się do urzeczywistniania podstaw czwartej rewolucji technologicznej. Lista takich startupów systematycznie się wydłuża, a o znaczeniu takich inicjatyw jak Airbnb, Dropbox, Twitter czy Spotify świadczą miliony użytkowników na całym świecie, jak również gigantyczna wycena rynkowa, często pomimo braku materialnych zasobów.

W startupach pokładana jest również nadzieja na znaczący i dynamiczny rozwój przedsiębiorczości ogółem. Promowanie tego typu działalności gospodarczej, nastawionej na wypracowywanie nowych, przede wszystkim innowacyjnych rozwiązań, jest szansą na lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego. Przykładowo, w przypadku państw Unii Europejskiej, rozwijanie startupów miało stanowić remedium na problem bezrobocia wśród młodych osób. W Niemczech już od 1986 roku wprowadzano instrumenty, które miały służyć wspieraniu młodych osób w zakładaniu własnej działalności gospodarczej. Brakuje jednak danych obrazujących skalę efektów takiej polityki<sup>22</sup>. Współcześnie startup stanowi przestrzeń do rozwijania ryzykownych pomysłów, które mogą przynieść wymierne korzyści dla gospodarki i społeczeństwa. Profesor ekonomii Jan Klimek słusznie zauważył:

**Rozwój instytucji start-upów, a w tym zwłaszcza aniołów biznesu, jest jedną z ważnych, perspektywicznych dróg prowadzących do rozwoju i okrzepnięcia działań mających na celu wyrównanie, a przynajmniej znaczące zmniejszenie różnic wobec czołówki europejskiej w efektywności całej polskiej gospodarki, w tym sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>23</sup>.**

Inny, niezwykle ważny aspekt działalności startupów dotyczy ich wpływu na możliwość rozwiązywania bieżących problemów społeczno-gospodarczych. Jak zauważył Adam Łopusiewicz, autor poradnika „Start-up. Od pomysłu do sukcesu”, startup tworzony jest w celu rozwiązania konkretnego problemu użytkownika<sup>24</sup>. Sukcesy wielu startupów zrodziły się z potrzeby jej twórców, którzy potrafili przekonać innych do oryginalności i słuszności swojego pomysłu. Dążenie do rozwijania innowacyjnych produktów czy usług często niesie ze sobą chęć ulepszenia dotychczasowych rozwiązań, służących człowiekowi na co dzień. Szczególnie ważne są pomysły z zakresu biotechnologii, medycyny czy ekologii. Wiele z proponowanych innowacji w istotny sposób wpływa na oszczędności czasowe i finansowe, jak również podnosi poziom i jakość życia ludzi. Startupy odgrywają także coraz ważniejszą rolę w rozwijaniu koncepcji inteligentnych miast, dysponując know-how, specjalistami oraz zapleczem badawczym<sup>25</sup>. Angażując się w działalność na rzecz społeczności lokalnej, startupy stają się ważnymi podmiotami w zakresie inicjowania nowoczesnych, śmiałych rozwiązań, wpływających na kierunek rozwoju regionalnego. Przywoływana wcześniej Agnieszka Skala wskazuje wręcz na zasadę *pay it forward*, która

<sup>22</sup> M. Celiendo, A. S. Kritikos (2010), Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects, *Small Business Economy*, 35: 71-92.

<sup>23</sup> J. Klimek (2017), W sektorze MSP - refleksje o zarządzaniu przedsiębiorstwem innowacyjnym, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu*. Wymiar teoretyczno-praktyczny, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 49.

<sup>24</sup> A. Łopusiewicz, (2013), *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Warszawa: Wydawnictwo Samo Sedno, s. 20.

<sup>25</sup> A. Brdulak (2018), Znaczenie start-upów dla budowy inteligentnych miast, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 505.

w wolnym tłumaczeniu oznacza sytuacje, w której dany startup przeznaczają swój czas i zasoby na rzecz rozwoju społeczności. Nie oczekuje nic w zamian, jednak pozytywne efekty, jakie mogą pojawić się z tego zaangażowania, będą również z korzyścią dla rozwoju społeczności startupowej<sup>26</sup>.

W wymiarze gospodarczym, działalność startupów ma wpływ przede wszystkim na:

1. Generowanie wartości dodanej,
2. Tworzenie nowych miejsc pracy,
3. Generowanie dochodów gospodarstw domowych,
4. Wkład do finansów publicznych<sup>27</sup>.

Okazuje się jednak, że coraz więcej ekspertów związanych z ekosystemem startupów w Polsce krytycznie odnosi się do zjawiska promowania na szeroką skalę tego typu przedsiębiorczości. Zauważa się, że zapanowała swoista moda na bycie startupowcem. Tak zwane „startupowanie” stało się popularne wśród studentów uczelni wyższych, którzy jeszcze w trakcie edukacji, próbują rozwijać pierwsze pomysły biznesowe, najczęściej w ramach akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. Główny zarzut dotyczy niskiej efektywności i ogromnej skali inicjatyw, zakończonych niepowodzeniem. Szacuje się, że około 50-90% wszystkich firm upada w okresie pierwszych 24 miesięcy. Badacze amerykańscy wskazują na szacunki, mówiące aż o 92% startupów, które znikają z rynku w przeciągu trzech pierwszych lat. Jedynie niewielki procent pomysłów trafia na rynek i odnosi sukces. Dominika Latusek-Jurczak, profesor specjalizująca się w zarządzaniu wysokimi technologiami, określa startupy jako „firmy szybkiego wzrostu w środowisku niskiego zaufania”, zwracając uwagę na problem niskiego kapitału społecznego wewnątrz organizacji, jak również na zewnątrz nich<sup>28</sup>. Tym samym wpływa to na postrzeganie startupów, jak również na niechęć wsparcia ze strony instytucji finansowych. Iam MacRae oraz Adrian Furnham podsumowali środowisko startupowców, funkcjonujące w najbardziej znanym i najwyżej cenionym ekosystemie startupów na świecie:

***Dolina Krzemowa to siedziba zawyżonych wycen, chętnych strategii marketingowych i całych ton pieniędzy ładowanych w inwestowanie w projekty, z których wiele nigdy nie ujrzy światła dziennego. Nie oznacza to, że charakteryzuje to wszystkie start-upy w tej branży, ale faktem jest, że to gałąź przedsiębiorczości, w której wydaje się zdumiewającą ilość pieniędzy na jakieś mętne i często nieprzynoszące owoców pomysły<sup>29</sup>.***

<sup>26</sup> A. Skala, op cit., s. 88.

<sup>27</sup> Deloitte (2016), Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_raport\\_startupy.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startupy.pdf)

<sup>28</sup> D. Latusek-Jurczak (2017), Firmy szybkiego wzrostu w środowisku niskiego zaufania – badania empiryczne, Studia Oeconomica Posnaniensia, 5(9).

<sup>29</sup> I. MacRae, A. Furnham (2018), Dlaczego twoja firma stoi w miejscu? Mity pracy, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 82.

## Podsumowanie



Startupy stały się jednym z ważniejszych podmiotów, które mogą prowadzić do urzeczywistnienia gospodarki cyfrowej.

Powszechne używanie słowa „startup” do określania wszelkiego rodzaju działalności biznesowej na początkowym etapie jej prowadzenia jest błędne. Wywodzi się to z braku ujednoczonego sposobu definiowania działalności gospodarczej typu startup.

Wśród wielu definicji startupów, do najważniejszych cech konstytuujących ten typ aktywności biznesowej należą m.in. krótki okres funkcjonowania (kilka lat), duży stopień niepewności, alternatywne źródła finansowania, jak również dążenie do wypracowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

Wizerunek osoby zakładającej i prowadzącej startup jest stosunkowo spójny. Typowy startupowiec to mężczyzna, powyżej 30. roku życia, z wyższym wykształceniem. Oprócz typowych cech, charakterystycznych dla osób przedsiębiorczych, osoby decydujące się na rozwijanie startupu odznaczają się skłonnością do podejmowania ryzyka czy otwartością na nowe wyzwania.

Stosunkowo łatwo jest rozpocząć działalność startupową, jednak jedynie niewielki odsetek inicjatyw odnosi sukces. Jest to jednym z argumentów oponentów wobec idealizowania i powszechnego promowania tego typu działalności.

W dyskusji o roli startupów warto podkreślać ich pozytywny wpływ na zmiany w unowocześnianiu gospodarki czy chęć poprawy poziomu i jakości życia milionów ludzi. Startupy mogą stać się ważnymi interesariuszami zarówno na rynkach globalnych, jak i w przestrzeni lokalnej.

## Ekosystem startupów w Polsce, czyli kto i w jaki sposób przyczynia się do rozwijania przedsiębiorstw typu startup?



**Jestem bardzo sceptyczny jeśli chodzi o startupy. Powinniśmy wspierać małe i średnie przedsiębiorstwa. Biznesmenów, którzy włożyli mnóstwo ciężkiej pracy w rozkręcenie swoich firm, już coś zrobili, mają wyniki i pokazali, że potrafią. Startup to często młody człowiek, który ma marzenia. To jest oczywiście bardzo szlachetne, ale wszystko opiera się na kartce papieru i pomysł, a tak naprawdę ciężka praca jeszcze przed nim<sup>30</sup>.**

Powyższy fragment to ocena polskiego ekosystemu startupów dokonana przez prof. Janusza Filipiaka, twórcę Comarch, polskiego startupu z branży IT, który odniósł międzynarodowy sukces. Wpisuje się w krytykę utożsamiania każdej działalności gospodarczej z rozwojem startupów. Prof. Filipak zwraca również uwagę na specyfikę środowiska MSP w Polsce, które tworzy tkankę polskiej gospodarki i podobnie jak środowisko startupów, wymaga wsparcia ze strony różnych interesariuszy.

Ustalenia zawarte w pierwszym rozdziale wskazują na ogólny, pozytywny wpływ startupów na rozwój społeczno-gospodarczy. Jednak jedynie niewielka część z nich jest w stanie odegrać pionierską rolę w rewitalizacji gospodarek. Pojawiają się jednak pytanie o skalę zainteresowania rozwijaniem przedsiębiorczości w Polsce, w tym przede wszystkim inicjatyw typu startup.

Wyniki międzynarodowego badania Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018 dowodzą, że przedsiębiorcy działający w Polsce coraz pozytywniej odnoszą się do warunków umożliwiających rozwój własnej działalności biznesowej. Jest to dobry prognostyk dla decydentów, odpowiedzialnych za politykę gospodarczą na poziomie państw oraz Unii Europejskiej. Dotychczasowe wyniki badań porównawczych dowodzą, że udział osób w wieku aktywności zawodowej z całej populacji zaangażowanych w przedsiębiorstwa na wczesnym etapie rozwoju (ang. early-stage entrepreneurial activity) wyniósł w 2015/2016 roku dla Europy jedynie 7,8%, a w przypadku Polski wskaźnik ten wynosił 8,9%. Znacznie wyższy odsetek występuje w Ameryce Północnej (13,3%) czy Azji i Oceniani (13,1%)<sup>31</sup>.

Rozwój przedsiębiorczości, w tym szczególnie działalności o charakterze startup, stało się jednym z priorytetowych wyzwań dla państw europejskich. Część rządów już dziś rozwija politykę przyciągania talentów i osób z potencjałem na stworzenie przełomowych rozwiązań technologicznych. Dobrym przykładem jest działalność Wielkiej Brytanii w tym zakresie, zwłaszcza zaś utworzenie tzw. wizy startupowej, która jest skierowana do mieszkańców spoza Unii Europejskiej, a która ma ułatwić

<sup>30</sup> K. Janoś, Jeden z najbogatszych Polaków nie zamierza wspierać startupów. – To często tylko człowiek, który ma marzenia – mówi prezes Comarch, money.pl, <https://www.money.pl/impact16/janusz-filipiak-comarch-startupy-start-in,0,0,2107648.html>

<sup>31</sup> D. Kelley, S. Singer, M. Herrington (2016), Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016, <https://www.gemconsortium.org/report/49480>

imigrantom budowanie innowacyjnych firm, zdolnych konkurować na rynkach globalnych<sup>32</sup>. Inne kraje również kreują warunki, które mają sprzyjać inicjowaniu działalności gospodarczej, nastawionej na innowacyjne rozwiązania.

### **Startupy na tle przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce**

W dyskusji o konieczności rozwijania przedsiębiorczości w celu zwiększenia konkurencyjności Unii Europejskiej i poszczególnych państw członkowskich na świecie, warto zwrócić uwagę na specyfikę polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw. To właśnie mikrofirmy tworzą podstawową tkankę biznesu w Polsce. Dynamiczny rozwój drobnej przedsiębiorczości nastąpił po 1990 roku, a wejście Polski do Unii Europejskiej otworzyło zupełnie nowe możliwości biznesowe dla firm z Polski. Postępujący w dalszym stopniu proces internacjonalizacji stwarza nowe wyzwania oraz możliwości przed polskimi firmami.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2017 roku działalność gospodarczą prowadziło w Polsce 2073,6 tysięcy przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób (tzw. mikroprzedsiębiorstw)<sup>33</sup>. Jednocześnie obserwuje się znaczący wzrost tego typu przedsiębiorczości w Polsce, który w porównaniu z 2010 wzrósł o blisko 21%. Istotny wzrost rok do roku dotyczył także przychodów ogółem, wyników finansowych, jak również liczby zatrudnionych w tego typu podmiotach. W 2017 roku w firmach do 9 osób zatrudnienie miało blisko 4,1 mln osób, co oznacza, że co czwarty pracownik w Polsce związany jest z sektorem mikroprzedsiębiorstw. Brakuje jednak przesłanek, pozwalających stwierdzić o skali rozwoju startupów, które często również zatrudniają jedynie do kilku pracowników w początkowym okresie funkcjonowania.

Wśród mikroprzedsiębiorstw w 2017 roku dominowały podmioty operujące w sektorze działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (273 292) i budownictwie (273 166). Zatrudnienie w tych firmach znalazło odpowiednio 450 067 i 552 850 osób. Zarejestrowanych firm działających w obszarze informacji i komunikacji, zatrudniających do 9 osób, było niewiele ponad 100 tys., które stworzyły blisko 161 tys. miejsc pracy. Widać zatem, że działalność, charakterystyczna dla gospodarki opartej na wiedzy cechuje się niskim zatrudnieniem. Jednocześnie osoby te zarabiają średnio znacznie więcej niż przedstawiciele innych branż.

Innego spojrzenia na stan polskich przedsiębiorstw dostarczają wyniki sprawozdania na temat firm zatrudniających 10 osób i więcej. W przyjętej przez GUS klasyfikacji przedsiębiorstw, dominującym typem są tzw. przedsiębiorstwa wzrostowe, których w 2016 roku było ponad 15 tys. (Tabela). Pozytywnie również należy oceniać liczebność przedsiębiorstw stabilnych. W porównaniu z 2012 rokiem, znacząco spadła liczba przedsiębiorstw szybkiego wzrostu, które można by utożsamiać z podmiotami działającymi m.in. w branży nowych technologii.

<sup>32</sup> A. Kałowski, J. Góral (2017), Ekosystemy start-upowe, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 236.

<sup>33</sup> GUS (2018), Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2017 r., Warszawa.

## Liczba przedsiębiorstw w Polsce zatrudniających 10 i więcej osób z podziałem na typ w latach 2012-2016

Źródło: GUS (2018), Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w latach 2012-2016, Warszawa.

Typ przedsiębiorstwa		Liczba	Rok
<b>Przedsiębiorstwa szybkiego wzrostu</b>	<i>łącznie tempo przychodów w trzyletnim okresie wynosiło 72,8%.</i>	5 300	<b>2012</b>
		4 012	<b>2013</b>
		3 351	<b>2014</b>
		3 768	<b>2015</b>
		3 985	<b>2016</b>
<b>Przedsiębiorstwa wzrostowe</b>	<i>jednostki, których tempo przychodów w ciągu trzech analizowanych lat wynosiło 10,0% i więcej, nie przekraczając 72,8%.</i>	15 054	<b>2012</b>
		14 095	<b>2013</b>
		13 393	<b>2014</b>
		13 972	<b>2015</b>
		15 141	<b>2016</b>
<b>Przedsiębiorstwa stabilne</b>	<i>jednostki uzyskujące w analizowanym trzyletnim okresie zbliżone wartości do przychodów (tj. w ostatnim roku ich wartość przekraczała 90,0%, ale nie była wyższa niż 110,0% wartości uzyskanej na początku).</i>	8 820	<b>2012</b>
		9 789	<b>2013</b>
		10 636	<b>2014</b>
		10 475	<b>2015</b>
		10 756	<b>2016</b>
<b>Przedsiębiorstwa schyłkowe</b>	<i>jednostki, dla których przychody uzyskane w ostatnim roku analizowanego okresu wynosiły powyżej 51,2%, ale nie więcej niż 90,0% przychodów uzyskanych na początku.</i>	7 764	<b>2012</b>
		8 517	<b>2013</b>
		9 528	<b>2014</b>
		9 197	<b>2015</b>
		8 464	<b>2016</b>
<b>Przedsiębiorstwa szybkiego spadku</b>	<i>jednostki charakteryzujące się spadkiem przychodów do poziomu 51,2% i mniej przychodów uzyskanych na początku rozpatrywanego trzyletniego okresu.</i>	1 673	<b>2012</b>
		1 781	<b>2013</b>
		1 837	<b>2014</b>
		1 639	<b>2015</b>
		1 792	<b>2016</b>

Dane gromadzone przez GUS uniemożliwiają jednak oszacowanie skali rozwoju startupów w Polsce. W mediach często przywołuje się liczbę około 2-3 tysięcy startupów działających w Polsce. Przykładowo w cytowanym wcześniej raporcie Polskie Startupy 2018, będącym efektem czwartego ogólnopolskiego badania startupów w Polsce, wzięło udział 1101 osób. Z kolei w bazie startupów Crunchbase na początku 2018 roku było ponad 1600 podmiotów technologicznych, zarejestrowanych w Polsce<sup>34</sup>. Jak zaznaczają liczni autorzy, ze względu na dynamikę procesów biznesowych oraz problemy z definiowaniem przedsiębiorstwa typu startup, niezwykle ciężko jest precyzyjnie oszacować zbiorowość startupów. Błędne wydaje się określanie liczby startupów tylko i wyłącznie na podstawie liczby np. mikro-przedsiębiorstw lub firm działających w branży informacyjnej czy naukowej. Dla potrzeb naukowych, jak również dla polityki gospodarczej niezbędne wydaje się wypracowanie wiarygodnej bazy startupów.

## **Czy studenci chcą być przedsiębiorcami?**

Przyszłością rozwoju startupów, mających szansę na globalny sukces, są młodzi ludzie, z pomysłami i pasjami, otwarci na ryzykowne wyzwania. Uczelnie wyższe stanowią doskonałą przestrzeń do budowania pierwszych zespołów i inkubowania pomysłów, które mają szansę na komercjalizację. Sprzyjają temu m.in. zajęcia z przedsiębiorczości, które są częścią programów na kierunkach ekonomicznych. Pojawia się jednak pytanie jak wielki odsetek studentów wdraża w życie swoje pomysły bądź planuje rozwinięcie działalności biznesowej w przyszłości.

Badania na temat przedsiębiorczości wśród studentów realizowane są w ramach międzynarodowego projektu Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey (GUESS). W edycji z 2016 roku udział wzięło 6388 studentów z całej Polski. Główny wniosek dowodzi, że zaraz po ukończeniu studiów, większość studentów (67%) chce być pracownikiem sektora MSP a jedynie 7% chce prowadzić własny biznes.. Plany te zmieniają się jednak w sytuacji perspektywy 5 lat po ukończeniu edukacji wyższej – wówczas ponad 40% studentów planuje zostać właścicielem firmy/przedsiębiorcą. Wśród najczęściej wskazywanych branż, w których studenci planują rozpocząć działalność, znalazły się handel, ochrona zdrowia i opieka społeczna oraz architektura i inżynieria. Na sektor IT i komunikację wskazał jedynie co trzynasty student. Głównym celem planowanej działalności jest rozwój kariery w świecie biznesu oraz osiągnięcie sukcesu finansowego. Co drugi badany student wskazał, że celem biznesu byłoby rozwiązywanie problemów społecznych czy konkretnego problemu grupy ludzi.

## **Jak funkcjonują startupy w Polsce?**

Specyfiką dyskursu na temat społeczności startupów jest stosunkowo niewielki udział badaczy, zajmujących się badaniem tego typu podmiotów gospodarczych. Przekłada się to również na małą liczbę publikacji, pozwalających pogłębić w sposób obiektywny specyfikę funkcjonowania startupów w Polsce. Wnioskowanie o polskiej specyfice na podstawie wyników badań z innych państw, w tym np. z USA, jest często mylące i nie oddaje rzeczywistych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i kulturowych w Polsce. Wiąże się to np. z kulturą wewnętrzną firm, większym umiędzynarodowieniem czy innym sposobem zarządzania. Najwięcej wiarygodnych informacji dostarczają raporty przygotowywane przez Fundację Startup Poland. Od 2015 roku to podstawowe źródło wiedzy na temat startupów w Polsce.

Co dotychczas ustalono na temat działalności startupowej? Przede wszystkim, jak dowodzą wyniki badania z 2018 roku, model biznesowy połowy startupów opiera się na sprzedaży produktów firmom (tzw. B2B). Jedynie 14% firm oferuje rozwiązania dla konsumentów (tzw. B2C). Blisko 2/3 klientów stanowią firmy z sektora MSP (zatrudniające do 250 osób). Kluczowym partnerem są również duże korporacje, ponad 80% badanych firm chce współpracować z korporacją. Nie zmienia się rozkład branż, w których funkcjonują startupy w Polsce. Są to przede wszystkim Big Data, Internet Rzeczy oraz analityka.

Cechą charakterystyczną startupów jest również brak regularnych miesięcznych przychodów. Jedynie kilka procent firm może liczyć na przychody przekraczające pół miliona złotych w skali miesiąca. Autorzy raportu Polskie Startupy 2018 podkreślają, że badane startupy uzyskały łącznie ponad 175 mln euro finansowania zewnętrznego, co stanowi dotychczasowy rekord. Co trzeci startup może pochwalić się

finansowaniem, nieprzekraczającym 500 tys. zł. Jedynie 6% firm otrzymało więcej niż 10 mln złotych. Aż 2/3 podmiotów zebrało finansowanie tylko w jednej rundzie. Co ciekawe, aż 59% startupów nie posiada żadnego kapitału, pochodzącego od funduszy czy instytucji publicznych. W przypadku 68% startupów finansowanie inicjatyw odbywa się z wykorzystaniem własnych środków lub wsparciem bliskim i przyjaciół, co potwierdza dotychczasowe rozważania o istocie startupów. Wśród planowanych źródeł kapitału do pozyskania w przeciągu 6 miesięcy, najczęściej wskazywano na instytucje krajowe.

Warto zwrócić uwagę również na aspekty związane z innowacyjnością startupów. Jedynie 18% firm patentuje swoje osiągnięcia. Odsetek ten jest wyższy w przypadku przedsiębiorców z tytułem doktora. Pozytywnie należy ocenić fakt, że aż 44% startupów współpracuje przy pracach badawczo-rozwojowych. Co trzeci startup posiada własne laboratorium, najczęściej zaś ma miejsce współpraca z pracownikiem naukowym. Wpływa na to fakt, że społeczności startupowe zlokalizowane są w największych ośrodkach miejskich w Polsce, co jest również związane z dostępem do środowiska akademickiego.

### **Ekosystem startupów**

Efektywny rozwój startupów byłby niemożliwy bez szerokiego wsparcia ze strony otoczenia i instytucji, które działają na rzecz rozwijania przedsiębiorczości. Przyjęto się określać tego typu społeczność aktorów jako ekosystem startupowy. Ciekawy przykład definicji ekosystemu startupowego zawarty został w jednym z raportów międzynarodowej firmy doradczej PwC – Global Startup Ecosystem z 2016 roku. Do podmiotów i organizacji współpracujących ze startupami zaliczono: rodzinę i przyjaciół, mentorów, rząd, finansujących, zawodowych doradców, inkubatory i akceleratory, infrastrukturę, uczelnie, sferę badawczo-rozwojową, zespół i pracowników, klientów oraz partnerstwa. Ten niezwykle szeroki krąg pozwala uzmystłowić sobie złożoność uwarunkowań, które wpływają na funkcjonowanie startup od momentu zrodzenia się pomysłu do rozwinięcia biznesu i funkcjonowania na rynku.

Najbardziej znanym ekosystemem startupów pozostaje niezmiennie od lat Dolina Krzemowa, wokół której skupione są firmy osiągające miliardowe zyski. Również okolica Bostonu i znajdujące się tam uczelnie wyższe (m.in. najlepsza politechnika – Massachusetts Institute of Technology) stały się kuźnią rewolucyjnych pomysłów biznesowych. Światowym liderem warunków do rozwijania startupów pozostają Stany Zjednoczone, jednak na przestrzeni ostatnich lat obserwować można pojawianie się nowych społeczności, dedykowanych do rozwijania startupów. Szczególnie ciekawym przykładem w tym zakresie jest Izrael, określany jako „narod startupów”, który poprzez swoje trudne położenie geopolityczne i wytworzoną w tym zakresie specyficzną kulturę przedsiębiorczości, stał się niepowtarzalnym przykładem „cudu gospodarczego”<sup>35</sup>. W Unii Europejskiej, najlepsze warunki oferuje Londyn, następnie ekosystem startupowy w Berlinie i Paryżu<sup>36</sup>. Coraz bardziej zauważalny jest także rozwój ekosystemów w mniejszych miastach, czego dowodem jest Polska. Szacuje się, że w Polsce funkcjonuje ponad 35 ekosystemów, a najwięcej działań na rzecz środowiska startupów inicjowanych jest we Wrocławiu, Gdańsku, Warszawie, Krakowie i Poznaniu<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> Więcej w książce D. Senor, S. Singer (2016), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

<sup>36</sup> A. Kałowski, J. Góral, op cit., s. 234-235.

<sup>37</sup> Ibidem.

## Rola instytucji publicznych

Jednym z kluczowych czynników, warunkujących rozwój innowacyjności w gospodarce jest otoczenie instytucji publicznych i tworzenie odpowiednich regulacji prawnych, ułatwiających rozwijanie i wspieranie finansowe przedsiębiorstw wysokiego ryzyka. W przypadku warunków obowiązujących w Polsce, wydawać by się mogło, że młodzi przedsiębiorcy znajdują się w doskonałym położeniu i mogą liczyć na szerokie wsparcie ze strony państwa. Ostatnia dekada dowodzi wzrostu zainteresowania i świadomości wśród decydentów politycznych w Polsce wyzwaniami związanymi z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Orędownikiem rozwijania startupów i gospodarki cyfrowej jest Premier Mateusz Morawiecki, który podczas European Start-Up Days w 2018 roku informował środowisko przedsiębiorców:

*Dość późno zaczęliśmy rozumieć, że należy dbać o te małe firmy, start-upy, bo z nich później mogą rozwinąć się duże firmy, międzynarodowi czempioni. Wprowadzone w ostatnich 2-3 latach nowe regulacje prawne sprawiły, że łatwiej jest dziś otworzyć własny biznes (...). Dziś państwo jest po waszej stronie<sup>38</sup>.*

W Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (tzw. strategii Morawieckiego) z 2016 roku znalazły się ambitne plany wspierania ekosystemu startupów w Polsce. Jednym z działań w ramach zwiększania potencjału rynkowego prowadzonych badań oraz komercjalizacji ich wyników ma być „stworzenie ekosystemu sprzyjającego szybkiemu rozwojowi startupów, w tym wsparcie kapitałowe, doradcze i instytucjonalne”<sup>39</sup>. Wśród zakładanych projektów strategicznych zawarto „Program Start in Poland”, który ma wspierać polskie podmioty w osiągnięciu sukcesu w skali globalnej, jak również ma zachęcać zagraniczne podmioty do inwestowania i rozwijania sektora nowoczesnych technologii w Polsce. Działania te wpisują się w szereg innych programów dedykowanych wspieraniu przedsiębiorczości w Polsce, które mają być finansowane z Polskiego Funduszu Rozwoju. Na ten cel przeznaczono 2,8 mld złotych. Polski rząd zaplanował liczne działania strategiczne w perspektywie 2020 i 2030 roku, które mają uczynić z polskich przedsiębiorców liderów na rynku high-tech.

Wśród najważniejszych państwowych instytucji, wspierających finansowo oraz merytorycznie rozwój ekosystemów startupowych są Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy Bank Gospodarstwa Krajowego. W Przypadku BGK, istotną rolę odgrywa Krajowy Fundusz Kapitałowy, którego celem jest udzielanie wsparcia finansowego funduszom kapitałowym inwestujących w sektorze MSP. Szczególna grupa działań kierowana jest do przedsiębiorstw o wysokim potencjale rozwoju i cechujących się wysokim ryzykiem<sup>40</sup>. Rozwój startupów jest również możliwy dzięki wsparciu w ramach konkursów Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, których celem jest komercjalizacja wyników badań naukowych na najwyższym poziomie. Instytucja ta funkcjonuje od 2009 roku i w ramach realizacji polityki naukowej i innowacyjnej państwa do 2017 roku wydała aż 37 miliardów złotych<sup>41</sup> na wsparcie naukowców oraz firm, dostrzegających potencjał we wdrażaniu w życie rozwiązań naukowych.

<sup>38</sup> T. Czoik, Premier Morawiecki na European Start-Up Days w Katowicach: Wierzę, że za 10 lat Polska będzie krajem high-tech, Gazeta Wyborcza, <http://wyborcza.pl/7,163912,23404614,premier-morawiecki-na-european-start-up-days-w-katowicach-wierze.html>

<sup>39</sup> MIR (2016), Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, s. 95.

<sup>40</sup> A. Filipowicz (2017), Aspekty prawne funkcjonowania przedsiębiorcy na początkowym etapie rozwoju (start-up, development stage), w: A. Katowski, J. Wysocki (red.), Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 109.

<sup>41</sup> E. Stankunowicz, Dyrektor NCBiR: Pieniądz na dofinansowanie firm jest dużo. Wystarczy sięgnąć, Forbes, <https://www.forbes.pl/dofinansowanie-firm-z-ncbir-wywiad-z-dyrektorem-maciej-chorowski/3hp5b90>

Obok zaplecza instytucjonalnego, podstawowe znaczenie w rozwijaniu startupów mają obowiązujące przepisy prawa. Prowadzenie przedsiębiorstwa w Polsce, zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej, jest równe dla wszystkich. Rejestrując firmę, przedsiębiorca ma prawo wybrać formę organizacyjną, która jest dla niego atrakcyjna finansowo. To oznacza, że w zależności od posiadanego kapitału początkowego, dany przedsiębiorca może wybrać spośród enumeratywnie wymienionych form prowadzenia działalności gospodarczej. Dotychczasowe badania dowodzą, że startupy w Polsce funkcjonują przede wszystkim w ramach spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, które charakteryzują się m.in. niskimi kosztami organizacyjnymi (minimalny kapitał – 5000 zł) czy stosunkowo niewielkim stopniem sformalizowania<sup>42</sup>.

Od początku XXI wieku inicjowane są kolejne zmiany prawne, ukierunkowane na ułatwienie i usprawnianie procedur związanych z zakładaniem czy prowadzeniem działalności gospodarczej. Cel ten znalazł się m.in. w Europejskiej Karcie Małych Przedsiębiorstw z 2000 roku. Polski rząd podjął wiele działań, zmierzających do realizacji celów wyznaczanych w ramach polityki gospodarczej Unii Europejskiej. Przykładowo, w 2009 roku wprowadzono rozwiązanie polegające na możliwości załatwienia najważniejszych spraw dotyczących otwierania działalności biznesowej w jednym miejscu (tzw. jedno okienko). Kolejne zmiany objęły również uproszczenie procedur podatkowych i przyznanie pewnych przywilejów dla tzw. małych podatników (tj. dla podmiotów, których wartość sprzedaży w danym roku nie przekroczyła w złotych kwoty 1,2 mln euro)<sup>43</sup>.

Duże nadzieje pokładane są w najnowszych działaniach, zmierzających do dalszego tworzenia przyjaznych warunków dla wszystkich przedsiębiorców, szczególnie planujących rozwój startupów. Orędownikiem tych zmian, jak podkreślono wcześniej, jest Premier Mateusz Morawiecki, z którego inicjatywy doprowadzono m.in. do uchwalenia tzw. Konstytucji dla Biznesu. Jest to pakiet ustaw, wprowadzających znaczące ułatwienia administracyjne na różnych etapach rozwijania biznesu. Zasadnicza zmiana dotyczy m.in. interpretacji przepisów na rzecz przedsiębiorcy czy domniemanie jego uczciwości. Na Konstytucję dla Biznesu, która obowiązuje od 30 kwietnia 2018 roku, składają się poniższe ustawy<sup>44</sup>:

- \* Prawo przedsiębiorców;
- \* Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej;
- \* Ustawa o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców;
- \* Ustawa o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy;
- \* Ustawa o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Wprowadzane w ostatnich latach zmiany prowadzą do tworzenia przestrzeni instytucjonalno-prawnej, w której ma postępować dalszy rozwój przedsiębiorstw typu startup, zarówno w wymiarze ilościowym,

<sup>42</sup> A. Filipowicz (2017), op cit.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Konstytucja Biznesu, <https://www.biznes.gov.pl/ulatwienia-dla-biznesu/konstytucja-biznesu>

jak i jakościowym. Wiele działań nadal wymaga dalszych zmian. Pomimo obranego kierunku, jak wynika z prestiżowego rankingu Doing Business wydawanego przez Bank Światowy, Polska w przeciągu ostatniego roku spadła o 6 pozycji i zajmuje obecnie 33. miejsce na 190 analizowanych państw. Według danych na 2019 rok, średni czas zarejestrowania przedsiębiorstwa w Polsce wynosi 37 dni. Koszt rozpoczęcia działalności gospodarczej szacowany jest na 11,8% dochodu per capita<sup>45</sup>. Pozytywnie oceniany jest natomiast dostęp do kredytów czy obsługa handlu międzynarodowego. Jadwiga Emilewicz, szefowa Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii, jako przyczynę spadku pozycji Polski w tym rankingu upatruje w „walce o uszczelnienie systemu podatkowego”<sup>46</sup>. Można oczekiwać jednak dalszych działań rządu w celu likwidowania barier dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zmiany te pozytywnie mogą wpływać na rozwój startupów.

### Wsparcie instytucji biznesu

Możliwość uzyskania finansowania i wsparcia merytorycznego ze środowiska biznesu jest kluczowym czynnikiem decydującym o skali powodzenia danego przedsięwzięcia. Jeszcze nigdy nie było dostępnych tak wiele środków, z których mogłyby skorzystać osoby poszukujące wsparcia na etapie komercjalizacji ich innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorcy w Polsce mogą korzystać z szerokiego strumienia finansowania oferowanego przez fundusze kapitałowe działające w Polsce, jak również inne instytucje na całym świecie. Na przestrzeni ostatnich lat nasiliła się konkurencja o najlepsze inicjatywy, które mają największe szanse na powodzenie. Inwestorzy na całym świecie poszukują kolejnych produktów czy usług, które zrewolucjonizują branżę sektora ICT, jak miało to miejsce w przypadku Google, Facebooka czy Tesli. Takie bazy jak Crunchbase, zawierające dostęp do listy kilkudziesięciu tysięcy firm na całym świecie, stają się punktem wyjścia do poszukiwania lokalnych biznesów, które po uzyskaniu odpowiedniego wsparcia, mogą konkurować z najlepszymi przedsiębiorstwami w swojej branży.

Jak zostało wcześniej zasygnalizowane, banki niechętnie udzielają finansowania startupom. Dużą rolę w tym zakresie odgrywają alternatywne formy wsparcia ryzykownych przedsięwzięć. Kluczową pozycję przypisuje się tzw. "aniołom biznesu", którzy dysponując prywatnymi zasobami finansowymi oraz know-how, inwestują w przedsięwzięcia o największym potencjale rozwoju. W zamian za wsparcie na początkowym etapie, uzyskują odpowiedni procent udziałów w danym startupie. W Polsce największą sieć aniołów biznesu utworzono z inicjatywy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan (Lewiatan Business Angels)<sup>47</sup>. Coraz więcej prywatnych inwestorów decyduje się na wsparcie finansowe czy merytoryczne odważnych, przełomowych pomysłów biznesowych.

Ważną rolę odgrywają także instytucje venture capital (VC), które dysponując zgromadzonym kapitałem, zajmują się profesjonalnym wsparciem przedsiębiorstw na wczesnym etapie ich rozwoju. Jest to szczególny typ inwestycji kapitałowych (private equity), który ze swej istoty ma wspierać inwestycje o dużym stopniu ryzyka.

<sup>45</sup> Bank Światowy (2018), Doing Business 2019. Training for Reform, [http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_print-version.pdf](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_print-version.pdf)

<sup>46</sup> PAP, Spadek Polski w ważnym rankingu biznesowym. „Tracimy dystans do najlepszych”, <http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,130517,24120555,spadek-polski-w-waznym-rankingu-tracimy-dystans-do-najlepszych.html>

<sup>47</sup> J. Klimek (2017), op. cit.

## Uczelnie wyższe i edukacja przedsiębiorczości

Aby jednak nastąpił wzrost startupów zdolnych konkurować z najlepszymi firmami technologicznymi, kluczowym aspektem jest wdrożenie odpowiednich programów edukacyjnych, zarówno na poziomie szkół podstawowych, średnich, jak również wyższych. Chodzi o edukację od najmłodszych lat, która ma pobudzać przedsiębiorczość wśród młodych ludzi. Panuje powszechne przekonanie, zgodnie z którym nie sposób nauczyć kogoś bycia przedsiębiorcą. Mitem jest jednak, że z tzw. genem przedsiębiorczości trzeba się urodzić. Obok indywidualnych cech charakteru, kluczowe jest odpowiednie przygotowanie i przekazanie wiedzy, pozwalającej na wykorzystywanie dostępnych uwarunkowań i zasobów. Nie chodzi jednak tylko i wyłącznie o zakładanie własnej firmy, zachowania przedsiębiorcze należy traktować szerzej.

Problem w zakresie edukacji do przedsiębiorczości pojawia się po stronie uczelni wyższych, które od kilku dekad zmagają się z wyzwaniem nauczania w zakresie zarządzania. Agnieszka Skąta ukazuje tę problematykę w kontekście przygotowywania przyszłych przedsiębiorców do podejmowania ryzyka i promowania innowacyjnych rozwiązań. Jeszcze w 2011 roku prof. Andrzej Koźmiński, analizując jakość nauczania studentów z zakresu wiedzy o zarządzaniu i przedsiębiorczości, krytycznie odnosił się do przekazywanych treści w trakcie zajęć. Negatywnie oceniał zbyt dużą koncentrację na drobnej wytwórczości i rodzinnych firmach. Zauważył ponadto, że takie podejście ogranicza myślenie kreatywne czy stymulowanie do rozwijania przedsiębiorczości intelektualnej<sup>48</sup>. Nauczanie z wykorzystaniem metody case study, które jest powszechne na uczelniach, przestaje być adekwatne do wyzwań i szans, jakie stwarza nowoczesne podejście do zarządzania.

Wiele młodych osób, w tym studenci i absolwenci, nie jest odpowiednio przygotowanych do wdrażania w życie własnych pomysłów na biznes. Wiedzy muszą poszukiwać na własną rękę, a naprzeciw wychodzą eksperci i doradcy, wzmacniający pozytywny przekaz na temat roli startupów i startupowców. Na rynku wydawniczym w Polsce można znaleźć co najmniej kilkanaście tytułów poradników, które oferują sprawdzone rozwiązania i wskazówki, mające pomóc w założeniu własnego startupu, pozyskaniu inwestora a następnie osiągnięcia sukcesu na międzynarodowym rynku. Część autorów, którzy próbują łączyć wiedzę naukową z zakresu zarządzania z doświadczeniem zdobytym w prowadzeniu własnej działalności, kreuje wrażenie łatwości w zakładaniu tego typu podmiotów gospodarczych. Przykładem może być poradnik Danna Norrisa o atrakcyjnym tytule „Start-up 7 w dni: od mocnego startu do szybkiego sukcesu”. Również polscy przedsiębiorcy i menadżerowie dzielą się swoją wiedzą, publikując poradniki na temat funkcjonowania startupów.

Wzrost zainteresowania tematyką związaną z zakładaniem startupów, ich prowadzeniem czy uzyskiwaniem finansowania obserwować można także na przykładzie inicjatyw tworzonych na rzecz tej społeczności. Również w Polsce ma miejsce rozwój inkubatorów, a do najciekawszych należą BusinessLink w Warszawie. Wiele instytucji stwarza przestrzeń do spotkań, pracy i wymiany pomysłów osób z różnym doświadczeniem w prowadzeniu startupów (np. Campus Warsaw). Tworzone są również portale, fora dyskusyjne czy strony internetowe, dedykowane dla społeczności startupowej.

Wśród stron z największą popularnością można wskazać:



*[mamstartup.pl](http://mamstartup.pl)*

*[inkubatory.pl](http://inkubatory.pl)*

*[startupacademy.pl](http://startupacademy.pl)*

*[startupmag.pl](http://startupmag.pl)*

### **Innowacyjność w Polsce**

Na koniec rozważań o społeczności startupowej i uwarunkowaniach wpływających na ich rozwój, warto pochylić się nad poziomem innowacyjności w Polsce. To właśnie wysoki poziom innowacyjności w gospodarce jest jednym z kluczowych czynników prowadzących do jej konkurencyjności i unowocześnienia. Może on być z jednej strony miernikiem osiągnięć w rozwijaniu startupów, jak również może być czynnikiem decydującym o przyciąganiu kapitału ludzkiego czy finansowego z zagranicy. Rozwijanie innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych stało się strategicznym celem zarówno dla państwa, instytucji finansowych, przedsiębiorstw, jak również dla uczelni wyższych.

W europejskim rankingu obrazującym stopień innowacyjności poszczególnych państw, w 2018 roku Polska była zaliczana do grup państw, określanych jako „umiarkowany innowator” (ang. moderate innovator). Liderem w zakresie innowacyjności jest Szwecja, a kolejne kraje to Dania, Luksemburg, Francja, Irlandia oraz Belgia. Warto zauważyć, że pomiędzy 2014 i 2017 rokiem, Polska poprawiła swój wynik, a największy progres nastąpił w zakresie innowacji wykreowanych przez sektor MSP. Najgorsze wyniki Polska uzyskała w takich obszarach jak zasoby ludzkie, atrakcyjność systemu badawczego, finansowanie i wsparcie czy sprzedaż produktów. Niepokojący jest utrzymujący się niski nakład środków na działania z zakresu B+R. Według najbardziej aktualnych danych, wskaźnik ten wynosił 0,97% PKB. Cele wyznaczone w Strategii Europa 2020 zakładają jednak uzyskanie finansowania na poziomie 1,7% PKB<sup>49</sup>.


Miernikiem poziomu innowacyjności danej gospodarki jest także liczba zgłoszonych patentów. Według danych Urzędu Patentowego, w 2017 roku w trybie krajowym udzielono 19 732 patentów, praw ochronnych oraz praw rejestracji na przedmioty własności przemysłowej<sup>50</sup>. Liczba patentów na wynalazki w 2017 roku wynosiła 3 678. Należy jednak podkreślić, że Polska zajmuje wysokie, 15. miejsce w Europie pod względem liczby opatentowanych wynalazków<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> European Innovation Scoreboard, [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)

<sup>50</sup> UPRP (2018). Raport roczny 2017, [https://www.uprp.pl/uprp/\\_gALLERY/91/93/91930/raport\\_roczny\\_2017.pdf](https://www.uprp.pl/uprp/_gALLERY/91/93/91930/raport_roczny_2017.pdf)

<sup>51</sup> <https://biznes.newseria.pl/news/polska-na-15-miejscu-na,p2063209779>

## Podsumowanie



Gospodarka w Polsce zdominowana jest przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw, które dają zatrudnienie ponad 4 milionom pracowników. Dominują wśród nich podmioty działające w branżach, które mogą być kojarzone ze startupami.

Trudno oszacować dokładną liczbę startupów w Polsce, najczęściej przywoływane dane wskazują na zbiorowość 2-3 tysięcy firm.

Studenci, którzy często są utożsamiani rozwijaniem startupów, po ukończeniu edukacji planują znaleźć zatrudnienie w sektorze MSP. W perspektywie 5 lat po zakończeniu edukacji i zdobyciu doświadczenia na rynku pracy, co drugi badany student w Polsce chciałby otworzyć własną działalność gospodarczą.

W międzynarodowych rankingach dotyczących warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, Polska lokuje się w grupie państw ze średnim wynikiem. Rząd na przestrzeni ostatniej dekady wprowadził wiele rozwiązań prawnych i instytucjonalnych, służących wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.

W dyskusji o rozwoju startupów należy pamiętać o roli ekosystemów, w których one funkcjonują. Duży dystans dzieli Polskę od najlepszych ekosystemów na świecie (USA, Izrael), jednak dalsze wspieranie firm może uczynić Polskę liderem w regionie państw Europy Środkowo-Wschodniej, a z czasem liderem w Unii Europejskiej.

Dalszy odpływ pracowników wysoko wykwalifikowanych z Polski może prowadzić do utrzymującego się średniego poziomu innowacyjności, który coraz bardziej dystansuje Polskę od światowych liderów.

## Praca przyszłości w startupie – czy czeka nas kolejna rewolucja?



**W przeciwieństwie do wszystkich wcześniejszych pokoleń milenialsi są pierwszą generacją mającą dostęp do informacji bez pomocy autorytetu. Są czarodziejami technologii, wizjonerami z wysokimi oczekiwaniami. Uzbrojeni w wiedzę lub sposoby jej pozyskiwania uważają się za gotowych – gotowych na wszelkie wyzwania, na większą dawkę odpowiedzialności<sup>52</sup>.**

Tymi słowami Chip Espinoza i Mick Uklej rozpoczynają swoje rozważania w poradniku o tym, jak zarządzać milenialsami. Jest to pierwsze pokolenie osób urodzonych między 1980 i 2000 rokiem, które dorastało w dobie cyfrowej hiperrewolucji. Są twórcami oraz użytkownikami zdobyczy technologicznych. Tworzą wspólnie niezwykle liczną grupę pracowników i konsumentów, z głosem których muszą liczyć się politycy czy producenci. W odróżnieniu od ich rodziców, mają zupełnie inne podejście do rozwoju własnej kariery zawodowej. Model zatrudnienia w jednym „zakładzie pracy” przez cały okres aktywności zawodowej, zastąpiło świadczenie usług dla wielu pracodawców czy kilku kontrahentów jednocześnie. Nie przywiązują się do wykonywania jednego zawodu, mają bowiem świadomość konieczności dokonywania wielu zmian w trakcie aktywności ekonomicznej na rynku pracy. Dzięki powszechnemu korzystaniu z nowych technologii, granica między ich życiem prywatnym i zawodowym zaciera się. Przez większość dnia są online, także w trakcie pracy, która w dużej części wymaga dostępu do szerokopasmowego do internetu. Tym samym duża część milenialsów należy lub aspiruje do nowej klasy społecznej – digitariatu. Tworzą ją wysokiej klasy specjaliści, którzy, jak zauważa profesor zarządzania Dariusz Jemielniak, „nie tylko biegle posługują się technologią, ale także tworzą przekazywaną za ich pośrednictwem wiedzę”<sup>53</sup>.

To właśnie milenialsi stanowią trzon rosnącej zbiorowości startupowców. Warunki, w jakich dorastali i zdobywali wiedzę, stały się podstawą do diametralnej zmiany myślenia o prowadzeniu działalności gospodarczej i funkcjonowaniu na rynku pracy. W tym kontekście warto przyjrzeć się uważniej, w jaki sposób proces cyfryzacji w środowisku pracy wpływa na funkcjonowanie pracowników oraz współczesnych przedsiębiorstw. Pozwoli to lepiej zrozumieć warunki, w jakich funkcjonują startupy. Tworząc oryginalną kulturę pracy, startupy stają się nośnikami zmian w sferze zatrudnienia. W dotychczasowych rozważaniach o istocie startupów, aspekt ten był niedoceniany.

### **Jacy pracownicy będą potrzebni w dobie gospodarki cyfrowej?**

Według raportu firmy doradczej McKinsey, do 2030 roku powstanie od 20 do 50 milionów miejsc pracy, w branżach, które są dziś jeszcze nieznanne. W przeważającej mierze będą to stanowiska dla tzw. pracowników wiedzy, wysoko wykwalifikowanych osób, biegle poruszających się w środowisku

52

Ch. Espinoza, M. Ukleja (2018), *Zarządzanie milenialsami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 22.

53

D. Jemielniak (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 45.

najnowszych technologii. Jednocześnie będzie następowała likwidacja miejsc pracy dla osób wykonujących prace manualne, powtarzalne, które łatwo będą zastępowane przez nowoczesne oprogramowanie i sztuczną inteligencję. Informatycy, programiści, analitycy, specjaliści big data i ekonometrycy będą tworzyli rosnącą grupę tzw. złotych kołnierzyków, którzy będą wykonywali zadania wymagające ponadprzeciętnej kombinacji wiedzy i inteligencji<sup>54</sup>. Od kilku lat w przestrzeni publicznej pojawiają się kolejne informacje o zapotrzebowaniu na dziesiątki tysięcy pracowników branży ICT, w tym szczególnie różnych programistów, webmasterów i architektów systemów komputerowych. Wielu specjalistów emigrowało z Polski po 2004 roku, co odczuła również branża informatyczna. Polscy informatycy są wysoko cenieni na całym świecie, czego potwierdzeniem są kolejne sukcesy studentów w międzynarodowych konkursach i olimpiadach informatycznych<sup>55</sup>. Polacy są również doceniani w najlepszych ekosystemach startupowych na całym świecie, gdzie bez większych problemów znajdują pracę.

Prognozy dotyczące zatrudnienia w Polsce i zmian w zapotrzebowaniu na konkretne kwalifikacje nie przyniosą jednak rewolucyjnych zmian. Obok szerokiej kategorii wysoko wykwalifikowanych specjalistów, również osoby z wykształceniem technicznym, zawodowym znajdą zatrudnienie. Potwierdzają to dane przygotowane przez unijną instytucję CEDEFOP, które uwzględniają perspektywę do 2030 roku. Okazuje się, że wbrew populistycznym opiniom na temat zabierania pracy przez maszyny i wypierania pracowników z rynku pracy, nie nastąpi drastyczna rewolucja w tym obszarze. Oczekiwać należy jednak zmian w obszarze konkretnych sektorów czy profesji, gdzie zwiększy się udział prac wykonywanych z wykorzystaniem nowoczesnego oprogramowania czy robotów. Wzrośnie także udział zadań, wymagających nie rutynowych, kognitywnych czynności.

Jedyną skuteczną strategią umożliwiającą utrzymanie się na rynku pracy w XXI wieku będzie uczenie się przez całe życie (ang. life-long learning). Podejście to jest silnie akcentowane przez instytucje Unii Europejskiej, które kierują szereg działań i inicjatyw zarówno dla starszych, doświadczonych pracowników, jak również dla osób dopiero rozpoczynających karierę na rynku pracy. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość, w tym szczególnie pojawiające się nowe obszary wiedzy oraz szybkie dezaktualizowanie się dotychczasowych teorii, wymusza konieczność dostosowywania się do tych zmian. Już obecnie dzieci w szkołach podstawowych na lekcjach informatyki uczą się podstaw programowania, co ma przetożyć się w przyszłości na lepsze ich przygotowanie do funkcjonowania w warunkach cyfrowej rzeczywistości. Cenieni będą pracownicy z wyższym wykształceniem, którzy po zakończeniu formalnej edukacji, będą kontynuowali zdobywanie wiedzy na studiach podyplomowych, specjalistycznych kursach czy w mniej formalny sposób. Dane GUS dowodzą, że z roku na rok rośnie liczba słuchaczy studiów podyplomowych – w roku akademickim 2016/2017 było to 158 tys. osób. Rozwija się także oferta tzw. uniwersytetów otwartych i kursów uzupełniających, dedykowanych wszystkim zainteresowanym (niezależnie od wieku czy poziomu wykształcenia).

<sup>54</sup> R. E. Kelley (1985), *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*, Reading, Mass: Addison-Wsley.

<sup>55</sup> J. Suhecka, Sukces polskich informatyków. Złoto i trzy srebra na olimpiadzie w Kazachstanie, <http://wyborcza.pl/1,75398,18460637,sukces-polskich-informatykov-zloto-i-trzy-srebra-na-olimpiadzie.html>

## Środowisko pracy w gospodarce 4.0

Niezaprzeczalnym faktem od początku XXI wieku są głębokie zmiany ilościowe oraz jakościowe, jakie dokonują się na rynkach pracy we wszystkich krajach świata. Zmiany te dotyczą zarówno rodzaju wykonywanych zadań, czasu pracy, narzędzi, jakimi posługują się pracownicy, ale również relacji pracodawca-pracownik czy funkcjonowania wewnątrz przedsiębiorstw. Wysoka dynamika zachodzących procesów wymusza na przedsiębiorcach stosowanie rozwiązań, charakteryzujących się wysokim stopniem elastyczności. Tym samym pracownicy muszą cechować się umiejętnością dostosowywania się do zmieniających się warunków, zarówno na rynku pracy, jak i w miejscu zatrudnienia. Jednocześnie zmniejsza się bezpieczeństwo socjalne pracowników i pewność zatrudnienia, która odchodzi niejako do lamusa w XXI wieku. Wpływa to na zachowania pracowników, którzy poszukują najlepszych ofert pracy, często dopasowanych do ich oczekiwań<sup>56</sup>. Wyzwaniem dla kadr zarządzających jest utrzymanie najlepszych pracowników, którzy w przeciwieństwie do poprzednich pokoleń, nie czują się przywiązani do jednego „zakładu pracy”. Normą, szczególnie wśród pracowników wiedzy, staje się mobilność zawodowa, jak również przestrzenna.

Tworzenie zespołów pracowników, którzy będą w stanie realizować innowacyjne rozwiązania, wymaga uwzględnienia kilku priorytetowych kierunków działań po stronie kadry zarządzającej w danym przedsiębiorstwie. Wpływ na klimat innowacyjny w firmie ma szereg różnych czynników, do których Joanna Kotowicz-Jawor, profesor ekonomii, zalicza:

- \* ukierunkowanie na rozwój pracowników,
- \* oceny pracowników pod kątem posiadanych kwalifikacji i wiedzy oraz potencjału,
- \* nacisk na profesjonalizm,
- \* wynagradzanie pracowników w stosunku do osiągniętych wyników,
- \* ukierunkowanie na innowacyjność,
- \* wysoka tolerancja na ryzyko i popełnianie błędów,
- \* uwalnianie i wykorzystywanie potencjału twórczego pracowników,
- \* akceptacja przez kadrę kierowniczą pomysłów oraz zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatyw,
- \* swoboda w wykonywaniu zadań przez pracowników,
- \* płaska struktura oraz kontrola ze strony kadry kierowniczej, sprowadzająca się do stymulowania, inspirowania i zachęcania pracowników do działania, nie do kontroli,
- \* budowanie zaangażowania w zespole<sup>57</sup>.

Cennych wniosków na temat kierunku zmian, jakie dokonują się w środowisku pracowników wiedzy, dostarczają badania autorstwa prof. Dariusza Jemielniaka. Z przeprowadzonych analiz porównawczych w organizacjach high-tech w Polsce i USA wyłonił się stosunkowo spójny obraz firm, kreujących nowoczesną kulturę pracy. Jemielniak dowodzi występowania wewnętrznych zmian organizacyjnych, spowodowanych charakterem i warunkami zatrudnienia pracowników wiedzy, którzy stanowią swoistą

forpocztę „w walce” z tradycyjną biurokracją. Firmy na progu XXI wieku, świadomie lub nie, zmieniają wewnętrzny sposób funkcjonowania czy tworzą dużo bardziej przyjazne warunki dla swoich pracowników, co ma sprzyjać nawiązywaniu interakcji między innymi pracownikami oraz pracownikami i szefostwem. W tym celu tworzone są nowe przestrzenie do spotkań, wspólnych posiłków czy rozrywki i odpoczynku w czasie pracy. Biuro przestaje być jedynym miejscem realizacji zadań służbowych. Ową kulturę pracy współtworzy także mniej oficjalny dress code, jak również bezpośrednia forma zwracania się wszystkich pracowników i kadry zarządzającej<sup>58</sup>. Firmy chętnie decydują się na wprowadzanie licznych innowacji w miejscu pracy, co służy m.in. podnoszeniu wydajności pracy, wzmocnieniu pozycji i dobrostanu pracowników, jak również wpływa na konkurencyjność firmy<sup>59</sup>. Charakterystycznym elementem jest „spłaszczenie” struktury zarządzania – szefowie w nowoczesnych przedsiębiorstwach są znacznie bliżej pracowników, nie kontrolują ich, wręcz przeciwnie – dają im więcej swobody w zakresie wykonywanych obowiązków. Niskiej hierarchiczności towarzyszy również większa merytokracja – menadżerowie doceniają pomysły i inicjatywy pracowników, którzy angażują się w działalność firmy.

Przykładów zmian, jakie można obserwować w korporacjach i mniejszych firmach jest znacznie więcej. Trafnego podsumowania istoty organizacji przyszłości dokonał ekonomista Sergiusz Prokurat, który wskazał na 14 ogólnych zasad:

1. Małe zespoły rozproszone po świecie,
2. Współpraca,
3. Przedsiębiorczość wewnętrzna,
4. Działa jak mała firma,
5. Skupienie na „chcieć” zamiast „potrzebować”,
6. Szybkie dostosowywanie się do zmian,
7. Poszukiwanie innowacji,
8. Korzystanie z usług „w chmurze”,
9. Więcej kobiet na stanowiskach kierowniczych,
10. Spłaszczanie struktur,
11. Opowiadanie historii sukcesu,
12. Przejście z modelu generowania zysku do tworzenia dobrobytu,
13. Promocja nauki,
14. Rozwój pod kątem oczekiwań przyszłych pracowników<sup>60</sup>.

Zbyt radykalne odejście od formalnych zasad w miejscu pracy, budowanie relacji tylko i wyłącznie w oparciu o relacje koleżeńskie może jednak prowadzić do licznych zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstw wiedzy, w tym startupów.

<sup>58</sup> D. Jemielniak (2008), op. cit.

<sup>59</sup> Totterdill P., Pot F., Dhondt S. (2016), Definiowanie innowacji w miejscu pracy, w: M. Strumińska-Kutra, B. Rok (red.), *Innowacje w miejscu pracy. Pomiedzy efektywnością a jakością życia zawodowego*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

<sup>60</sup> S. Prokurat (2016), *Praca 2.0. Nie ukryjesz się przed rewolucją na rynku pracy*, Gliwice: Wydawnictwo Helion, s. 100.

Podsumowania zmian w środowisku pracy startupów dokonali przywoływani wcześniej Ian MacRae i Adrian Furnham, którzy zauważyli:

*O ile technologia i gospodarka mogą się zmieniać, na stanowiskach przywódczych potrzeba silnych, stabilnych i wizjonerskich [liderów – przypis autora], którzy kształtują kulturę organizacyjną i żyją wedle jej zasad. W niektórych sektorach, jak w przypadku start-upów branży IT, istnieją liderzy, którzy wydają się odnosić sukces raczej dzięki formie niż treści. Niemniej bez treści, bez działalności dającej perspektywę utrzymania się na rynku i bez zespołu przywódczego dana firma zmierza ku przepaści<sup>61</sup>.*

### **Praca w startupie – co wiemy dotychczas?**

Badacze i praktycy przywołują argumenty, zgodnie z którymi startupy tworzą tysiące nowych miejsc pracy w gospodarce. Brad Feld, autor publikacji o społecznościach startupowych wskazał, że rozwój startupów w USA przyczynił się do powstania aż 40 milionów nowych miejsc pracy<sup>62</sup>. Dane te są znacznie przeszacowane, obejmują bowiem wszelkiego rodzaju nowo powstałe przedsiębiorstwa. Wyniki innych badań dowodzą, że tylko w 2010 roku amerykańskie startupy stworzyły miejsce zatrudnienia dla 2,3 mln osób, podczas gdy w pozostałych przedsiębiorstwach utworzono jedynie 1,8 mln nowych miejsc pracy<sup>63</sup>. Z raportu European Startup Monitor wynika jednoznacznie, że startupy kreują średnio 12 miejsc pracy. Niewielkie zatrudnienie, a tym samym brak rozbudowanych struktur biurokratycznych, jest ich specyficzną cechą, która pozwala jednocześnie na osiąganie założonych, ambitnych celów. Według Petera Thiela, współzałożyciela PayPal, prawidłowość tę tłumaczy fakt, że

*(...) trudno jest rozwinąć coś nowego w dużej organizacji, jeszcze trudniej zrobić to samemu. Zbiurokratyzowane struktury zmieniają się bardzo powoli; pracujący w nich ludzie chronią swoje interesy i unikają ryzyka. (...) Wchodzące na rynek firmy typu start-up kierują się zasadą, że trzeba współpracować z innymi, by osiągnąć sukces, należy jednak pozostać firmą relatywnie niewielką – na tyle, na ile jest to możliwe<sup>64</sup>.*

W czwartej edycji cytowanego wcześniej raportu Startup Poland, po raz pierwszy uwzględniono temat zatrudnienia i kultury pracy w środowisku startupów w Polsce. Są to pionierskie badania, pokazujące potencjał tego rodzaju firm w urzeczywistnieniu modelu przedsiębiorstw wiedzy. Stanowią one punkt wyjścia do dalszych, bardziej pogłębionych rozważań o specyfice wewnętrznego funkcjonowania startupów, w tym szczególnie zagadnień dotyczących zatrudniania pracowników.

Pierwszy ważny wniosek z badania z 2018 roku dowodzi, że 70% startupów zatrudnia pracowników. Jednocześnie badania ilościowe potwierdzają wcześniejsze założenia, że startupy w Polsce to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 10 osób. Blisko 30% startupów nie zatrudnia nikogo, a co szósty zatrudnia więcej niż 10 osób. Autorzy raportu zauważają ponadto, że środki

<sup>61</sup> I. MacRae, A. Furnham (2018), op. cit., s. 88-89.

<sup>62</sup> B. Feld (2013), *Spoločności start-upowe*. Warszawa: Fijorr Publishing.

<sup>63</sup> A. S. Amezcua, M. G. Grimes, S. W. Bradley, J. Wikland (2013), Organizational Sponsorship and Founding Environments: A Contingency View on the Survival of Business-Incubated Firms 1994-2007, *Academy of Management Journal*, 56(6): 1628.

<sup>64</sup> P. Thiel (współpraca B. Masters) (2016), *Zero to one. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*, Warszawa: MT Biznes, s. 16.

pozyskane od inwestorów przeznaczone są na powiększenie zespołu. Bardziej zaskakujący jest fakt, że aż 60% pracowników jest zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę. Jest to argument, który niejako podważa dotychczasowe rozważania na temat wysokiej elastyczności i niepewności, która jest pierwszoplanową cechą inicjatyw typu startup.

Co ciekawe, do najlepiej wynagradzanych pracowników w startupach należą programiści – co drugi zarabia między 5 a 10 tys. złotych miesięcznie. Warto zauważyć, że znacznie mniej zarabiają członkowie zarządu (ponad 70% zarabia nie więcej niż 10 tys. zł). W porównaniu z obowiązującymi obecnie wynagrodzeniami, np. w branży ICT, kwoty te nie są szczególnie atrakcyjne dla najlepszych specjalistów, z kilkuletnim doświadczeniem w branży. Warto zauważyć, że aż co trzeci startup w Polsce wynagradza swoich pracowników udziałami w firmie (tzw. equity stock option plan, ESOP). Jest to jedna z bardziej charakterystycznych dla startupów form wynagradzania pracowników. Ze względu na obowiązujące w Polsce przepisy prawa działalności gospodarczej, forma ta, w odróżnieniu od innych ekosystemów startupowych na świecie, jest mniej popularna.

Młodzi ludzie chętnie poszukują i podejmują zatrudnienie w startupach. Wizja szybkiego dorobienia się w przypadku powodzenia danego przedsięwzięcia może stanowić wynagrodzenie za ciężką i stosunkowo niskopłatną pracę. Zjawisko to tłumaczy Jakub Krzych, CEO firmy Estimote, który zauważa:

***Ani w korporacji, ani nigdzie indziej nie jest możliwe, aby w ciągu kilku lat ktoś został milionerem i stać go było na wymarzony samochód, nowe mieszkanie lub założenie własnego biznesu. To zdarza się tylko w startupie, również w Polsce. Podstawą są jednak udziały pracownicze (...)*<sup>65</sup>.**

Autorzy raportu pochyliли się także nad kulturą pracy, jaka wytwarzana jest w startupach. Do najczęściej wskazywanych odpowiedzi, które charakteryzują ową kulturę, badani wskazali na:

1. Elastyczny czas pracy, pracę zdalną,
2. Równość i łatwość w nawiązywaniu relacji, mała hierarchia,
3. Wiare w misję firmy.

Cechy te są charakterystyczne dla współczesnych przedsiębiorstw, działających w sektorze branży nowych technologii. Płaska struktura organizacyjna, gdzie istnieje możliwość bezpośrednich kontaktów z szefem, który bardziej przypomina kolegę z pracy niż typowego pracodawcę, konstytuuje środowisko wewnętrzne startupów. Kluczowa okazuje się również wiara w misję i powodzenie firmy, co ma przekładać się na większe zaangażowanie pracowników w dążenie do osiągnięcia założonych celów. Co trzeci badany wskazał także na element związany ze zmienianiem przez startup świata na lepsze. Tym samym potwierdzone zostały dotychczasowe rozważania o roli startupów w zmienianiu gospodarki oraz społeczeństwa.

Startupy ze swojej natury są środowiskiem pracy osób młodych, w tzw. wieku mobilnym (do 45 lat), w którym ceni się różnorodność. Co ciekawe, najwięcej osób zatrudnionych w startupach ukończyło 30. rok życia. Sprzyja to także wprowadzaniu umiędzynarodowienia w startupach. Aż ¼ startupów zatrudniała w 2018 roku obcokrajowców. Dominującą grupę stanowią obywatele Ukrainy (46%), a na kolejnych miejscach znajdują się obywatele Stanów Zjednoczonych (17%) i Wielkiej Brytanii (16%). Wraz z rosnącym napływem imigrantów do Polski, należy oczekiwać dalszego wzrostu zatrudnienia cudzoziemców w startupach.

Pomimo wielu ważnych wniosków z dotychczasowych badań, nadal pozostają obszary funkcjonowania startupów, który wymagają dalszej, pogłębionej eksploracji. Badania ilościowe pozwoliły zarysować kontekst funkcjonowania ekosystemu startupów w Polsce. Pogłębionych wniosków mogą dostarczyć badania jakościowe, uwzględniające szerszą perspektywę rzeczywistości pracowniczej w tego typu przedsiębiorstwach wiedzy.

## Podsumowanie

Rynek pracy na początku XXI wieku uległ diametralnym zmianom, które są związane z m.in. postępującym procesem cyfryzacji.

Milenialsi tworzą pokolenie pracowników, które kreuje nowe środowisko pracy. To właśnie milenialsi tworzą środowisko startupów na całym świecie.

W najlepszej sytuacji na rynku pracy są i będą wysokiej klasy specjaliści (tzw. złote kołnierzyki), szczególnie zaś absolwenci kierunków informatycznych.

Do głównych zmian na rynku pracy i w sferze zatrudnienia należy zaliczyć rosnącą elastyczność, spłaszczenie relacji pracownik-pracodawca, tworzenie inicjatyw pobudzających pracowników do większej kreatywności w miejscu pracy.

Cechą charakterystyczną startupów jest słabo rozbudowana struktura biurokratyczna oraz niewielka liczba pracowników – najczęściej od kilku do kilkunastu osób. Umożliwia to wprowadzanie innowacji w miejscu pracy.

Praca w startupie staje się coraz bardziej atrakcyjna. Pomimo średniej wysokości wynagrodzeń, wiara w sukces i możliwość uzyskania akcji pracowniczych wpływają na zainteresowanie zatrudnieniem w tego typu firmach.

## Jak wygląda praca w startupie – wyniki badań jakościowych

W poprzednich rozdziałach niniejszego raportu został naszkicowany obraz funkcjonowania startupów w Polsce. Przeprowadzony swoisty RTG środowiska startupów umożliwił wskazanie głównych cech, które wyróżniają ten typ przedsiębiorstw na tle innych firm. Wciąż jednak stosunkowo niewiele wiadomo o kwestiach związanych z ich codziennym funkcjonowaniem, procesem zatrudniania pracowników czy zarządzaniem kapitałem ludzkim. Rosnące zainteresowanie zakładaniem startupów będzie prowadziło do zapotrzebowania na pracowników, charakteryzujących się określonymi cechami i podejściem do pracy w nowoczesnych firmach. Już dziś warto podjąć próbę i odpowiedzieć na pytania:



***Czym charakteryzuje się praca w startupie?***

***Kto decyduje się na zakładanie startupów?***

***Jak wygląda model zatrudnienia w startupie?***

***Jak wygląda ścieżka kariery w startupie?***

***W jaki sposób kształtują się relacje pracownik-pracodawca w startupie?***

***Czy startup może być atrakcyjnym miejscem zatrudnienia?***

***Jakich pracowników poszukują startupy?***

***Jakie wyzwania stoją przed startupami?***

Odpowiedzi na powyższe pytania zostały zweryfikowane na podstawie wyników badań empirycznych, zrealizowanych w okresie kwiecień-październik 2018 roku. Ich celem było poszerzenie dotychczasowej wiedzy na temat uwarunkowań związanych ze specyfiką pracy w startupach. Szczególna uwaga została zwrócona na tworzenie swoistej kultury pracy oraz przebieg kariery zawodowej startupowców. Badanie polegało na przeprowadzeniu rozmów z założycielami-szefami (tzw. founderami, CEO), pracownikami oraz przedstawicielami ekosystemu startupowego w Polsce. Łącznie przeprowadzono 27 wywiadów, które stanowią cenny materiał do dalszych, pogłębionych analiz. Większość wywiadów miała charakter rozmowy face-to-face (m.in. w przestrzeniach co-workingowych, kawiarniach czy akademickim inkubatorze przedsiębiorczości), część odbywała się za pośrednictwem Skype'a. Warto w tym miejscu podkreślić otwartość środowiska startupowców – chętnie godzili się oni na rozmowę i spotkanie, dzielili się również kontaktami do kolejnych rozmówców (tzw. metoda kuli śnieżnej).

Celem badania było pozyskanie pogłębionej informacji od zróżnicowanej grupy firm, które spełniają przesłanki bycia startupem (głównie w oparciu o samoidentyfikację założycieli czy pracowników). Wśród rozmówców znaleźli się przedstawiciele startupów, które znajdują się w różnych fazach rozwoju, reprezentują przekrój branż czy funkcjonują w oparciu o różne przepisy prawa. Do badania zaproszono m.in. początkujących przedsiębiorców z akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, jak również

założycieli spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Były to zarówno podmioty w trakcie inkubacji, jak i po akceleracji. Oprócz szeroko rozumianego sektora ICT, rozmówcy reprezentowali biznes z branży edukacyjnej, architektonicznej, medycznej czy biotechnologicznej. Były to osoby na samym początku rozwijania własnego pomysłu, osoby, które mają na swoim koncie porażkę w zakresie prowadzenia startupu, jak również osoby, które otrzymały zewnętrzne finansowanie i funkcjonują na globalnych rynkach. Rozmówcy pochodzili z różnych ośrodków miejskich w Polsce, kilkoro z nich reprezentowało perspektywę ekosystemów startupowych w Sztokholmie, Sydney, Londynie czy Kopenhadze. Rozmówcami były głównie osoby w wieku 25-35 lat, ¾ stanowili mężczyźni, przeważająca większość miała ukończone studia wyższe.

Ważnym uzupełnieniem perspektywy CEO i pracowników były rozmowy z przedstawicielami funduszu venture capital, firmy doradczej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz z ekspertami zajmującymi się doradzeniem i badaniem ekosystemu startupów w Polsce.

### **Startup – pomiędzy pracą a tworzeniem rewolucyjnych rozwiązań**

Jak można było oczekiwać, rozmówcy definiując czym jest dla nich startup, odwoływali się do różnych elementów, które są charakterystyczne dla dotychczasowego dyskursu naukowego. Obok początkowego etapu działalności biznesu, znaczna część rozmówców odnosiła się do wykorzystywania nowych technologii, poszukiwania optymalnego modelu biznesowego czy skalowalności. Co ciekawe, startup nie musi tworzyć rewolucyjnych produktów czy usług, dużo ważniejsze jest rozwiązywanie problemów indywidualnych czy społecznych, szczególnie w wymiarze globalnym. Jak ujął to jeden z CEO, mający 10-letnie doświadczenie w prowadzeniu biznesów:

*To firma typu born global, firma, która od początku myśli globalnie, o skalowalnych produktach, które da się zastosować na całym świecie, pomijając różnice kulturowe, kwestie dotyczące dystrybucji, wartości itd. Startup powinien cechować się dużą elastycznością i często niekonwencjonalnym podejściem, jest sporo tematów, które wychodzą ad hoc, trzeba na nie szybko reagować.*

Najczęściej pojawiającą się cechą startupu jest niepewność czy ryzyko, które najtrafniej oddają charakter i istotę tego typu przedsiębiorstw. Elementy te odnoszą się przede wszystkim do kwestii finansowania, „sprzedaży” pomysłu potencjalnym odbiorcom, jak również samych pracowników. Osoby, które chcą pracować w tego rodzaju firmie, muszą liczyć się, że w przypadku niepowodzenia, które jest wpisane w istotę startupów, stracą zatrudnienie i pozostaną bez możliwości „skapitalizowania” zainwestowanego wysiłku i czasu. Startup, w przeciwieństwie do korporacji, nie może zagwarantować pracownikom, jak również współzałożycielom, stabilizacji czy bezpieczeństwa zatrudnienia. Rozmówcy wyraźnie podkreślali, że są to elementy sprzeczne z ideą funkcjonowania tego typu firm. Dlatego też na zatrudnienie w startupie decydują się głównie młode osoby, rozpoczynające karierę zawodową, które mogą sobie pozwolić na dużą elastyczność. Nie oznacza to jednak, że

pracodawcy są skłonni zwalniać pracowników, wręcz przeciwnie – osoba, która się sprawdzi na danym stanowisku pracy, będzie stanowiła cenny zasób w danym startupie, którego żaden founder czy manager nie będzie chciał się pozbyć. Pracownicy, którzy decydują się na pracę w tego typu firmie muszą jednak od początku się liczyć z faktem, że zdobycie satysfakcjonującego poziomu stabilizacji może nastąpić dopiero w momencie osiągnięcia spektakularnego sukcesu danej usługi czy produktu. Trafnie ujęła to współzałożycielka startupu, mieszkająca na stałe w Sztokholmie:

***Startup to nie jest firma, do której idzie się pracować po to, żeby mieć pewność zatrudnienia i wysokie zarobki. Tego bym nie oczekiwała od startupu, przynajmniej przez dobre parę lat. Startup to miejsce, gdzie można zdobyć doświadczenie, gdzie można się rozwinąć, można spróbować czegoś nowego w życiu zawodowym. To bardziej miejsce, gdzie można zrealizować swoje pomysły, ambicje, niż zapewnić sobie spokojny dochód.***

Dużo ważniejsze, na co wskazuje powyższa wypowiedź, są elementy związane z samorozwojem oraz pewnego rodzaju niepowtarzalną kulturą pracy, jaką oferują startupy. Niezwykle ciekawy głos do dyskusji dołożył pracownik firmy zatrudniającej 30 osób. Firma ta, pomimo ustabilizowanej pozycji na rynku i kilkuletniej działalności, identyfikuje się jako startup. Okazuje się bowiem, że ogólna filozofia oraz kultura organizacyjna, przyjęte w tej firmie, przetrwały i stały się elementem ją spajającym:

***Jest tu dosyć płaska struktura organizacyjna, jest duża inicjatywność po stronie zespołu, jest dość duża możliwość, żeby pokazywać, promować własne projekty lub usprawnienia dla jakichś procesów czy produktów, które kreujemy. Ta ‘stratupowość’ oddawana jest w modelu zarządzania i zespołu, nie przypomina to moich poprzednich miejsc pracy, gdzie role były jasno określone, zadania były dużo bardziej stabilne, jednostajne, powtarzalne.***

Również w wypowiedziach innych osób prowadzących czy zatrudnionych w startupie pojawia się wątek elementów organizacji wewnętrznej, które wyróżniają startupy na tle bardziej tradycyjnych, ustabilizowanych przedsiębiorstw.

### **Pracownicy – kluczowy zasób w startupie**

***Startup jest jak pociąg stojący na kolei, na peronie – trzeba go najpierw ruszyć, potrzeba wiele siły. To jest najtrudniejszy etap. Później, jak już ruszy, to jest dobrze, jedzie i nabiera prędkości.***

Ta metafora, użyta przez założyciela jednego ze startupów w Warszawie, pozwala lepiej zrozumieć ich istotę. Jak się okazuje, na co wskazywała przeważająca większość rozmówców, ową siłą napędową są odpowiednio dobrani pracownicy. Jakość kapitału ludzkiego, jaki pozyska dany startup, warunkuje skalę powodzenia danego przedsięwzięcia.

W większości badanych startupów, oprócz założycieli, pracę wykonuje jedynie kilka osób. Małe zespoły są kluczowym elementem, wyróżniającym startupy na tle np. międzynarodowych korporacji. Warto podkreślić, że pomimo rozwoju i pozyskiwania finansowania, startupy nie planują znacząco zwiększać liczby swoich pracowników. Jedna rozmówczyni, rejestrująca w okresie realizacji badania firmę jako spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, ma w planach „optymalizację” liczby pracowników poprzez wdrażanie oprogramowania, które pozwoli na ograniczenie zatrudnienia. Perspektywa ta jest jednak mało popularna, większość badanych podkreślała plany związane z pozyskiwaniem nowych pracowników. Warto jednak podkreślić, że najmniejsze zapotrzebowanie na pracowników zgłaszają startupy, działające w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości.

Niezwykle ważny okazuje się właściwy dobór pracowników. O ile w przypadku początkujących organizacji „każdy pracownik chętny do pracy” jest ważny, o tyle na późniejszych etapach poszukuje się ekspertów z odpowiednim przygotowaniem merytorycznym i doświadczeniem zawodowym. Tym samym, na początkowym etapie wiedza techniczna pracowników ma mniejsze znaczenie. Priorytetem dla każdego startupu jest pozyskanie pracowników, którzy wyróżniają się tzw. kompetencjami miękkimi. Niezależnie od fazy rozwoju danej firmy, dobry pracownik powinien cechować się przede wszystkim:

- \* umiejętnością pracy w grupie,
- \* zaangażowaniem i podejmowaniem inicjatyw,
- \* odwagą do podejmowania ryzyka,
- \* umiejętnością pracy pod presją czasu,
- \* wielozadaniowością,
- \* elastycznością,
- \* kreatywnością i otwartością,
- \* umiejętnością zaprezentowania i sprzedania produktu.

Kluczem do powodzenia w budowaniu zespołu jest uświadomienie sobie, że jeden pracownik nie jest w stanie wykonać wszystkich zadań. Warto pamiętać o tym na samym początku, na co wskazuje ekspertka zajmująca się usługami rekrutacyjnymi dla startupów:

*Trzeba myśleć bardzo perspektywistycznie w kontekście budowania firmy. Trzeba też wiedzieć, że świetny programista nie będzie dobrym marketerem, nie będzie potrafił sprzedać produktu. Co z tego, że będzie świetnie zbudowany produkt, jak nikt o nim nie usłyszy. Dlatego też dużą uwagę w startupach zwraca się na umiejętności komunikowania szerszemu środowisku o walorach danego produktu czy usługi.*

Wbrew obiegowym opiniom, startupy nie poszukują tylko i wyłącznie młodych pracowników czy absolwentów uczelni wyższych. Tworzenie młodego i relatywnie mało doświadczonego zespołu charakteryzuje podmioty tworzone w ramach akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. W sytuacji powodzenia na rynku, automatycznie pojawia się zapotrzebowanie na specjalistów, którzy pomogą

utrzymać i powiększyć skalę i zasięg danego sukcesu. Rozmówcy podkreślali jednak, że nie zatrudniają osób powyżej 50. roku życia, tłumacząc to jedynie faktem, że takie osoby nie szukają zatrudnienia w startupach. Ekspert zajmujący się ekosystemem startupów w Polsce podkreślił, że startupy chętnie zatrudniałyby pracowników w wieku 45 lat i więcej:

*Na korzyść tych osób działa to, że starsze roczniki są bardziej lojalne, niż taki dwudziestolatek, który chce poznać świat i poskakać po różnych firmach, żeby zobaczyć jak to wygląda. To właśnie osoby z doświadczeniem są potrzebne, bo młody człowiek bez doświadczenia nie wie jak rozmawiać z dużymi firmami, jak rozmawiać z prezesami. A osoba, która już to przepracowała ileś lat w korporacjach, jest jakby bardziej idealnym kandydatem. W ogóle mówi się, są takie badania, że największy sukces odnoszą startupy, gdzie są zatrudnione osoby po 40. roku życia.*

Jednocześnie zauważa się, że coraz częściej pracy poszukują cudzoziemcy. Stanowią oni alternatywę dla polskich pracowników, których jest coraz trudniej pozyskać. O ile w przypadku startupów prowadzonych przez osoby mieszkające na stałe poza Polską nie jest to żaden problem, o tyle startupowcy w Polsce zwracają jednak uwagę na znajomość języka polskiego, która w sytuacji kontaktów z klientami czy partnerami biznesowymi, jest kluczowa.

Założyciele badanych startupów podkreślają, że realizują działania, które mają prowadzić do sytuacji, w której wszyscy pracownicy będą traktowani na równi. Jeden z rozmówców wprost wskazał, że dąży do tego, aby wszyscy w firmie czuli się potrzebni „na pokładzie”. Realizacji tego założenia służyć ma m.in. konsultowanie wszelkiego rodzaju ważnych działań tworzonych przez poszczególnych pracowników ze wszystkimi zaangażowanymi osobami. Ma to na celu zwiększenie jakości produktu poprzez włączenie w proces twórczy szerszej grupy pracowników. Dużą uwagę przywiązuje się także do wprowadzania praktyk równościowych wewnątrz firmy, szczególnie w odniesieniu do płci pracowników. Nie oznacza to jednak, że w startupach nie zdarzają się konflikty czy sytuacje dyskryminujące pracowników. Ze względu na brak rozbudowanych struktur biurokratycznych, wszelkie problemy rozwiązywane są na bieżąco.

### **Startup jako etap w rozwoju kariery zawodowej założycieli**

Aby zrozumieć funkcjonowanie kultury pracy i warunków zatrudnienia w startupach, konieczne jest wyjaśnienie, jak wygląda przebieg kariery zawodowej ich założycieli. To właśnie founderzy czy CEO, wykorzystując własne doświadczenie czy posiadane wyobrażenie na temat właściwie prowadzonej firmy, kreują autorskie rozwiązania w miejscu pracy. Częściowych informacji dostarczają wyniki badania Polskie Startupy 2018, z których jednoznacznie wynika, że przeważająca większość osób przed założeniem startupu miała doświadczenie biznesowe w korporacji czy własnej firmie. Jedynie 29% badanych prowadziło wcześniej startup, 15% studiowało, a co dziesiąty badany zajmował się pracą dydaktyczną lub naukową<sup>66</sup>.

Na podstawie przebiegu ścieżki zawodowej założycieli, udało się ustalić cztery główne typy startupowców, którzy prezentują różne podejścia do kwestii związanych z budowaniem zespołu czy kulturą organizacji. Wśród głównych kryteriów, pozwalających zaproponować autorską typologię, znalazły się działania podejmowane po zakończeniu formalnej edukacji, sytuacja osobista, doświadczenie w prowadzeniu biznesu, jak również postrzeganie samej istoty przedsiębiorczości. Zaproponowana klasyfikacja pozwala lepiej zrozumieć różnorodność środowiska pracy przez osoby decydujące się na założenie startupu.

### Typologia startupowców ze względu na przebieg kariery zawodowej ich założycieli

#### „Student-startupowiec”



Startup zakładany przez studentów lub absolwentów, którzy nie mają lub mają bardzo małe doświadczenie na rynku pracy. Startup ten prowadzą osoby, które jednocześnie pracują w innych firmach /instytucjach, a startup traktują jako dodatkowe zadanie. Startup przypomina jednoosobową działalność gospodarczą, którą prowadzą niedoświadczone osoby.

#### „Znudzeni pracą w korporacji”



Startup zakładany przez osoby około 30-letnie, najczęściej są to osoby z wykształceniem informacyjnym czy ekonomicznym, które świadomie zrezygnowały ze stabilnej pracy (korporacja, software house, firma konsultingowa) i zdecydowały się na założenie własnego biznesu.

#### „Doświadczeni biznesmeni”



Startup zakładany przez osoby, które w przebiegu swojej kariery zawodowej zdobyły profesjonalne doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak również w trakcie pracy w innych startupach.

#### „Startupowcy na migracji”



Startup zakładany przez osoby, które myślały o założeniu własnej firmy mieszkając jeszcze w Polsce, dopiero wyjazd za granicę stał się okazją do założenia biznesu, często rodzinnego – założyciele startupy są małżeństwem/tworzą związek partnerski, gdzie z reguły jedno lub oboje pracuje zawodowo w innym miejscu.

Pierwszy typ, określony jako „student-startupowiec” to osoby, które jeszcze w trakcie studiów rozwijają swoje pierwsze biznesy w ramach akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. Studenci lub absolwenci, chcąc zdobyć pierwsze szlify w biznesie, pod tzw. ochronnym parasolem uczelni, wcielają w życie swoje pierwsze pomysły. Działanie w ramach inkubatora jest dla nich szansą na zdobycie cennych, praktycznych umiejętności, których brakowało na zajęciach. Osoby decydujące się na pierwszy biznes, mogą liczyć na wsparcie administracyjne i prawne (głównie wystawianie faktur czy przygotowywanie umów). Ideę tą wyjaśnił były pracownik inkubatora, który jednocześnie ocenił

krytycznie tego typu działania, które raczej przypominają próbę obejścia prawa niż rozwijanie innowacyjnych pomysłów na biznes:

**Pomysł był taki, że studiujesz, masz dużo czasu wolnego i chcesz coś rozwijać, chcesz zarabiać na sobie. Ale był problem, na zajęciach nie można było odbierać telefonów. Najlepsze było to, że te biura były za darmo. (...) Uniwersytet użyczał miejsce, wszystkie faktury szły przez inkubator, był jeden NIP, to my wystawialiśmy umowy dla startupów – najczęściej to były umowy o dzieło czy zlecenia. ZUS zaczął się jednak tym interesować, pieniądze im uciekały, za dużo było śmieciówek, za dużo ludzi na umowach zlecenia. Teraz to się zmieniło.**

Warto podkreślić, że startup nie jest dla tych osób jedyną działalnością. Obok prowadzenia i rozwijania własnych przedsięwzięć, startupowcy pracują zawodowo. Stanowi to formę zabezpieczenia ich sytuacji materialnej. Co ciekawe, wykonywana praca jest zbliżona do rozwijanej działalności. Rozmówcy podkreślali, że dzięki dobrej woli pracodawców, mogą łączyć pracę z aktywnością w startupie. Jednocześnie część zwracała uwagę, że zbyt mało czasu poświęcają na własny biznes, co często przekłada się na niewielkie sukcesy. Osoby te są skłonne zrezygnować z dotychczasowego zatrudnienia i poświęcić się rozwijaniu autorskich produktów czy usług, w momencie osiągnięcia pierwszych, zadowalających zysków. Cytowany wcześniej były pracownik jednego z inkubatorów wskazał:

**Jeśli nie masz na to czasu, albo robisz to po godzinach, trudno osiągnąć spektakularny sukces. Były osoby, które pracowały w korporacji i dopiero po godzinach robiły te swoje rzeczy, bo z czegoś trzeba było się utrzymać.**

W ramach startupów funkcjonujących przy uczelniach, ich pracownikami są głównie studenci lub absolwenci. Founder z reguły dobrze zna pracowników, których włącza do realizacji konkretnych zadań (z reguły w oparciu o umowę o dzieło). Jest to praktyczne i bezpieczne rozwiązanie, które pozwala zaoszczędzić na odprowadzaniu składek na ubezpieczenia społeczne czy zdrowotne. Większość zadań i prac wykonują jednak założyciele, rzadko kiedy dochodzi do sytuacji utworzenia większego, stałego zespołu, a tym samym do wypracowania kultury organizacyjnej. Główne zadania realizowane są w przestrzeni uniwersyteckiej lub poza nią.

Coraz częściej można spotkać typ startupowca, który decyduje się na „świadome wyjście” z dotychczasowej firmy (korporacja, software house czy firma konsultingowa) i założenie własnej działalności gospodarczej. Często w prasie czy mediach przywoływane są przykłady osób, które dobrowolnie rezygnują z pracy w dużej korporacji na rzecz biznesu, który daje im rzeczywistą satysfakcję i spełnienie zawodowe<sup>67</sup>. Kluczowe w przypadku tych osób jest wykorzystywanie zdobytego doświadczenia zawodowego, kontaktów i rozeznania na rynku, które umożliwia rozwijanie własnego pomysłu na innowacyjny biznes. Są to osoby powyżej 30. roku życia, z kilkuletnim doświadczeniem na rynku pracy. Rezygnacja ze stabilnej, wielokrotnie bardzo dobrze płatnej pracy, podyktowana jest rozczarowaniem pracą w korporacji, na co wprost wskazał jeden z założycieli startupu, mający doświadczenie w kilku firmach konsultingowych:

*To była firma doradcza, to się wzięło z rozczarowania, nigdy nie myślałem o tym, żeby prowadzić własny biznes, tak jak wiele osób myśli, że chciałoby coś własnego. U mnie to była kwestia rozczarowania, że w tak dużych firmach wygląda to tak słabo – np. jakiś szef mówi ci, że masz zastosować metodę sprzed 10 lat. Dlatego postanowiłem, że czułym się lepiej, gdybym sam definiował, co jest wokół mnie, a nie był podmiotem korporacyjnego systemu.*

W przypadku innego założyciela, ważna była chęć uczenia się i otwartość na zmiany w pracy:

*Zawsze pracowałem dla dużych firm, korporacji. Zawsze marzyłem, żeby robić coś swojego. (...) Po studiach potoczyło się tropem etatowym. Nie narzekam, bardzo dużo świetnych doświadczeń zdobyłem, w różnych firmach. Nie mogłem narzekać, miałem świetne projekty, dobre zarobki i w zasadzie niektórzy moi znajomi, którzy widzieli, że rzucam pracę i przechodzę na startup, i widzieli jakie mam tam warunki a jakie mam tu, to mówili, że jestem nienormalny.*

Podjęcie decyzji o rezygnacji z dotychczasowego etatu związane jest z możliwością zbudowania tzw. poduszki finansowej, która stanowi zabezpieczenie na początkowym etapie rozkręcania własnego biznesu. Zgromadzenie środków, które pozwalają na przeżycie przez okres kilku lub kilkunastu miesięcy bez stałego dochodu, umożliwia podjęcie ryzyka i poświęcenie się wcielaniu w życie własnych pomysłów. Jeden z rozmówców wskazał, że wiele osób w korporacji rozważa założenie czegoś własnego, jednak brak stabilizacji finansowej oraz posiadanie rodziny, może hamować wcielanie w życie tego typu pomysłów. Zauważył on jednak, że posiadanie dzieci mobilizuje w jeszcze większym stopniu do pełnego poświęcenia się tworzonemu biznesowi.

Osoby z bagażem doświadczeń korporacyjnych, wiedząc jak wygląda praca w dużych przedsiębiorstwach, wcielają bardziej świadome działania dotyczące budowania zespołu. Rozmówcy zaliczani do tego typu startupowca, wyraźnie wskazywali jakich elementów nie chcą powtarzać. Dążą m.in. do tworzenia struktur bez zarysowanej hierarchii, jednocześnie zwracają uwagę na właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie.

Najbardziej zaawansowane i przemyślane startupy prowadzą osoby, które wybrały ścieżkę kariery zawodowej, związanej z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Nie chodzi tutaj jednak o osoby samozatrudnione, tylko o przedsiębiorców-innowatorów, którzy pierwsze doświadczenie zdobywali jeszcze w trakcie edukacji formalnej. Są to osoby, które angażują się jednocześnie w kilka biznesów, jednak startup pozostaje dla nich ważnym, priorytetowym zadaniem. Zdobyte umiejętności w trakcie prowadzenia różnych firm jest dużym atutem, pozwala unikać błędów, które są charakterystyczne, w ich przekonaniu, dla startupowców-studentów.

Osoby zaliczane do tego typu startupowców, zwracają większą uwagę na szczegóły techniczne, dotyczące organizacji i funkcjonowania firmy. Rozmówcy wskazali, że kluczowym elementem na samym początku jest spisanie tzw. founders agreement, w którym powinny znaleźć się najważniejsze kwestie dotyczące obowiązków założycieli, możliwości opuszczenia firmy czy dokonywania zmian.

Dokument taki pozwala uniknąć, w myśl rozmówców, wszelkich nieporozumień, jak również jest dowodem na przemyślaną i spójną wizję rozwoju firmy.

Czwarty, rozpoznany typ startupowca, odnosi się do osób, które zdecydowały się na emigrację i tworzenie biznesu poza Polską. Są to osoby, które wspólnie z rodziną wyjechały z Polski w poszukiwaniu pracy i lepszych warunków życia. Będąc jeszcze w Polsce, myśleli o własnym biznesie, jednak z różnych przyczyn nie udało im się tego zrealizować. Pobyt za granicą wpłynął na decyzję o podjęciu ryzyka, związanego z rozwijaniem startupu. Szczególna rola w tym zadaniu przypada kobietom, które odpowiadają za kwestie organizacyjne. Jednocześnie pracują na część etatu lub jako freelancerzy, a po godzinach zajmują się wychowywaniem dzieci. Jak zauważa jedna rozmówczyni, która wyjechała do Szwecji z rodziną:

*Nie chciałam rozwijać kariery akademickiej, stwierdziłam, że za granicą będzie więcej możliwości i więcej się nauczę. Wtedy miałam męża i dziecko, i postanowiliśmy wyjechać do kraju, który pozwoliłby nam się rozwinąć. Mąż pracuje w IT, świat stoi otworem dla niego, tu bardziej chodziło o mnie. (...) W Polsce większość trenerów pracuje na śmieciówkach, a ja nie miałam perspektywy na dużo klientów, więc mi się nie opłacało na firmę. W Polsce wnikałam w sprawy zakładania firmy, ale uznałam, że mi się nie uda.*

Cechą charakterystyczną tego typu startupowców jest dużo większe otwarcie na budowanie różnicowanych, umiędzynarodowionych zespołów. Wpływa na to funkcjonowanie w ekosystemach startupowych, które tworzą ludzie z całego świata. Mniejszą rolę przywiązują także do miejsca zatrudnienia – optymalnym rozwiązaniem jest dla nich praca zdalna i kontakty z pracownikami za pośrednictwem komunikatorów internetowych.

### **Kultura pracy w startupie, czyli relacje pracodawca-pracownik**

Celem przeprowadzonych rozmów było także pogłębienie wiedzy na temat specyficznej kultury pracy, jaka wytwarza się w startupach. Owa kultura czy filozofia, która łączy się z modelem biznesowym i modelem zatrudnienia, wyróżnia startupy na tle innych form działalności gospodarczej. Najczęściej padające określenia, wykorzystywane do opisu środowiska wewnętrznego startupów to dynamika, elastyczność, równość czy swoboda.

Tym, co najbardziej wyróżnia pracę w startupie jest brak hierarchii. W rzeczywistości sprowadza się to do mniej formalnego podejścia CEO do pracowników. Co ciekawe, można zaobserwować pewną zależność, zgodnie z którą w przypadku bardziej zaawansowanych biznesów, gdzie założycielami są doświadczone osoby, częściej podkreśla się priorytetową rolę szefostwa. Jeden z rozmówców wprost wskazał, że jest kapitanem statku, do którego należy ostatnie zdanie. Nie oznacza to jednak, że głos pracowników nie ma znaczenia na etapie podejmowania strategicznych decyzji.

Jeden z CEO tak to wyjaśnia:

*Mogę obiecać naszym pracownikom, że przez pół roku, rok nie stracą pracy, jak będą dobrze pracowali, ale nie mogę obiecać, że za 3 lata będę mógł im zapewnić pracę. To ryzyko trzeba wynagrodzić w inny sposób – ambitne zadania, z drugiej strony to jest możliwość partycypacji w podejmowaniu decyzji i tworzenia produktu. Nie może być tak, że pracownik nie ma nic do powiedzenia, trzeba dać prawo, możliwość sugerowania rozwiązań, przekonywania do swojej racji. To daje przewagę nad dużymi firmami, gdzie ten pracownik, siłą rzeczy, jest wykonawcą albo podwykonawcą.*

Ciekawa i warta dalszej eksploracji poznawczej jest perspektywa pracowników startupów, nie będących ich założycielami. Okazuje się, że pracownicy nieco inaczej postrzegają funkcjonowanie startupów. Doświadczenie jednego z nich pokazuje ujemne strony braku hierarchii czy niedoprecyzowania podziału zadań w zespole:

*Oni się lansowali, że mają taką kulturę startupową, nikt nie mówi co masz robić, tylko dostajesz zadanie i masz je wykonać, jest luźno, możesz robić sobie kawę itd. Ja tak to rozumiałem. Tak, to jest modne postrzeganie, jak amerykańskie startupy. Tam było przede wszystkim dużo ludzi, i była ta obietnica, że jeśli ci się uda, to firma się odwdzięczy. Co chyba nie zawsze było prawdą. (...) Raczej się bałem, że zrobię coś nie tak, nie wiedziałem kogo spytać i będzie do widzenia.*

Perspektywa relacji pracodawca-pracownik różni się od stopnia zaawansowania i rozwoju danego startupu. Tym, co jednak charakteryzuje wyodrębnione typy startupowców, to brak mechanizmów, umożliwiających dokonywanie oceny pracowników. Prawdopodobnie wynika to z faktu dużego obciążenia różnymi zadaniami CEO czy innych menagerów. Brakuje też jasno zdefiniowanych mechanizmów nagradzania czy motywowania pracowników. Z wypowiedzi wielu rozmówców wyłonił się obraz, w którym startup jawi się jako „miejsce przyjazne pracownikowi”. Jednocześnie, bardziej doświadczeni startupowcy starają się kontrolować postępy pracy, jasno definiując swoją rolę:

*Ja mam ostatnie zdanie w przypadku konfrontacji, biorę na siebie za to odpowiedzialność. Pozwala to jednak unikać większych konfliktów, żeby prace nie stanęły. Ja odpowiadam też za deadline, jak prace się obsuwają, to ja przypominam, rozliczam z tego. I próbuję wytłumaczyć z czym to się wiąże, nie przychodzę i nie mówię „dlaczego nie wyszło” czy „jest źle”, tylko mówię, że się zobowiązaliśmy do czegoś, obiecaliśmy termin. Ja jestem osobą, która tego pilnuje mocno.*

### **Startup – nowoczesny zakład pracy?**

Aby mogła rozwijać się swoista kultura pracy startupowej, ważnym elementem jest właściwa organizacja pracy wewnątrz takiej firmy. Brak wypracowanych struktur administracyjnych nie oznacza jednak, że w organizacji nie obowiązują żadne reguły codziennego funkcjonowania. Wpływają one na specyficzny model zatrudnienia, jaki oferuje większość startupów. Specjalistka do spraw HR w firmie

doradczej sugeruje jednak obalanie mitu na temat „zabawowego” charakteru pracy w startupie, jaki wykreowały współcześnie media:

*Istotnym aspektem jest też to, że nam się często negatywnie kojarzy kultura startupowa z firmami, które są bardziej dojrzałe, które mówią „my jest nie jesteśmy startupem”, bo ta kultura oznacza taką ciągłą dobrą zabawę, fun, jeżdżenie na rolkach w pracy. Ale to nie jest prawda, wszyscy są mocno nastawieni na efektywność, chcą się rozwijać. Jeśli się rozwija, to firma może zaproponować lepsze warunki swoim pracownikom. To wszystko jest bardzo mocno powiązane. Unikałabym bardzo tego, to media sprowokowały takie myślenie, że w startupie się wszyscy bawią, że mamy kasę i możemy ją przehulać. Myślę, że najlepiej zarządzane startupy i te, które mają dobry plan i dobrą wizję, to rzeczywiście są startupami, w których bardzo ciężko się pracuje, podejmuje się trudne decyzje dotyczące biznesowych rzeczy. Robi się też tzw. pivoty, czyli zmienia się w pewnym momencie kierunek działania startupu, żeby osiągnąć lepsze rezultaty w krótszym czasie, ale też takich decyzji związanych z personalnymi sprawami, kogo zatrudnić, kogo zwolnić itd.*

Charakterystycznym elementem pracy w startupie jest swobodny wybór umowy. W przypadku firm ustabilizowanych, większość osób świadczy usługi w ramach własnej działalności gospodarczej (ang. business to business, B2B). Jak wskazują założyciele, jest to najkorzystniejsze rozwiązanie dla pracowników, szczególnie dla informatyków i programistów, którzy preferują ten rodzaj zatrudnienia. Dzięki powszechnemu stosowaniu modelu B2B, pracodawcy nie muszą gwarantować pracownikom służbowego sprzętu. Warto jednocześnie zauważyć, że w przypadku founderów, część wypłaca sobie dywidendę, część dodatkowo świadczy usługi dla firmy na podstawie umów cywilno-prawnych.

W odróżnieniu od wyników badań Startup Poland, rozmówcy wskazali, że umowa o pracę jest rzadkością, ponieważ wiąże się z koniecznością wykonywania zadań w określonym miejscu i czasie. Praca na pełen etat niejako podważa ideę kultury startupowej. Jeden z rozmówców, reprezentujący typ startupowca znudzonego pracą w korporacji, wprost wskazał, że w trakcie rozmowy rekrutacyjnej daje pracownikom możliwość wyboru preferowanej formy zatrudnienia. Przykładowo wskazuje, że koszt danego stanowiska pracy to dla niego 5000 zł i od pracownika zależy, czy chce otrzymać wyższą kwotę w oparciu o umowę cywilnoprawną czy na podstawie umowy o pracę, od której pracodawca musi odprowadzić należne składki i podatki.

Z narracji dotyczącej wynagrodzeń jasno wynika, że nie jest to najważniejszy element pracy w startupie. Rozmówcy wprost wskazywali, że nie mogą zaoferować konkurencyjnych wynagrodzeń dla swoich pracowników i mają świadomość, że przez to często przegrywają walkę z korporacjami o dobrych pracowników. Jak zauważył jeden z nich:

*Był moment, kiedy poszukiwałem ludzi, ale nie udało mi się znaleźć. Może dlatego, że to była praca dorywcza, nie było pensji za 40 godzin w miesiącu. I potem musiałem oddać jeden kontrakt dla znajomych, którzy mieli większą firmę. To chodziło o stabilność, ta praca u mnie tego nie dawała, to było największe wyzwanie. Dlatego było mi trudno znaleźć ludzi do współpracy.*

Rekrutacja pracowników do startupu nie odbiega jednak od obowiązujących współcześnie standardów. Obok ogłoszeń umieszczanych na portalach z pracą dla freelancerów czy specjalistów ICT, ważnym kanałem jest Facebook. Kluczową rolę odgrywają także sieci społeczne i kontakty osobiste, które w najlepszy sposób pozwalają pozyskać odpowiednich pracowników. Jednocześnie, bezpośrednie zaangażowanie CEO w proces rekrutacji ma sprzyjać zatrudnieniu najlepszych pracowników. Przedstawicielka firmy rekrutacyjnej zauważa:

*Usługi rekrutacyjne są na tyle kosztowne, że odradzamy ich startupom, które są na początku swojej drogi. Odradzamy z dwóch względów – pierwszy, że są drogie i szkoda pieniędzy, a po drugie, że rekrutacja, czyli budowanie zespołu jest tak ważnym elementem, że dobrze jest się nauczyć tego samemu. Czyli mówimy o bardzo młodych ludziach, którzy myślą sobie „o, zatrudnimy sobie agencję, oni mi znajdą”, to okazuje się, że ta firma sama jeszcze nie wie kogo potrzebuje, jakie ma być DNA tego zespołu, jacy ludzie są potrzebni.*

Wyróżnikiem startupów jest również podejście do zarządzania czasem pracy w organizacji. Okazuje się, że w tym przypadku promowana jest wysoka elastyczność. Poszczególne startupy wypracowują własne modele organizacji czasu pracy, w większości przypadków pracownicy mają dużą swobodę w realizacji zadań. CEO mają świadomość, że specjaliści, których zatrudniają mają inne zobowiązania zawodowe, dlatego też wychodząc im naprzeciw, często dopasowują się do ich grafików. Nawet bardziej ustabilizowane startupy, nie dostrzegają potrzeby, aby pracownicy musieli pracować w biurze przez 8 godzin dziennie, 5 dni w tygodniu. Jednak na początkowym etapie rozwoju, zarówno w fazie inkubacji jak i akceleracji, wymagana jest większa pracowitość, jak również doceniane jest zaangażowanie w realizację wyznaczonych zadań, nawet w czasie wolnym. Odnosi się to również do wakacji – kwestie te są ustalane indywidualnie, a umożliwia to m.in. brak zatrudnienia na pełen etat. Specyficzne podejście do zarządzania czasem w startupie podkreślił jeden z founderów:

*Nie wiem czy to jest urok startupu, duże firmy też pozwalają na takie rozwiązanie, ale w dużo mniejszym stopniu. Urokiem małej firmy jest to, że bez większych komplikacji możemy śledzić, który model działa lepiej, korygować te decyzje po jakimś czasie, nie mamy nic sztywnie narzucone. (...) Nie ma ciśnienia, że ktoś tu musi przyjść. Ale jak robimy jakieś planowanie czy podsumowanie, co się udało zrobić, siłą rzeczy, wtedy wygodniej jest, jak te osoby przyjdą, razem ustalimy. Pozwalamy na elastyczność, jeśli widzimy, że osoba ta przykłada się do pracy i robi ją dobrze.*

Elastyczny czas pracy wpływa na fakt, że rzadko kiedy firmy te posiadają rozbudowane biura – część wykorzystuje sale, jaką oferują uczelnie, część wynajmuje przestrzeń lub pojedyncze pokoje w ramach centrów biznesowych. Również w przypadku miejsca pracy, CEO wychodzą naprzeciw oczekiwaniom pracowników, szczególnie informatykom czy programistom, którzy często preferują własną przestrzeń domową lub inną. Duża część prac biurowych, szczególnie prowadzenie księgowości, są zlecane na zewnątrz, co pozwala na oszczędności i ograniczenie przestrzeni. W zależności od możliwości finansowych danej firmy, startup może być zlokalizowany w nowoczesnej przestrzeni coworkingowej, w pomieszczeniach uczelnianych lub w wynajmowanym biurze. Z jednej strony oznacza to, że część

pracowników jest blisko przełożonych, z drugiej strony rozproszenie części zadań czy pracowników prowadzi do zmiany charakteru relacji pomiędzy poszczególnymi grupami zatrudnionych.

Jedno z pytań w trakcie rozmów dotyczyło podejścia startupowców do kwestii socjalnych i wszelkiego rodzaju dodatków, jakie mogą być oferowane współcześnie pracownikom w firmach. Niezależnie od doświadczenia w branży, nikt nie postrzega takich kwestii jak karty multisport czy dodatkowych ubezpieczeń, jako istotnego elementu uposażenia pracowników. Doświadczeni startupowcy raczej celowo unikają tego typu świadczeń, tłumacząc to niechęcią wobec przenoszenia wzorców korporacyjnych do niewielkich rozmiarów firm. Część pracodawców, w sytuacji uzyskania przychodów czy finansowania, wypłaca pracownikom jednorazowe premie. Podobnie jak w przypadku wielu przedsiębiorstw, premie pojawiają się na koniec roku. Rzadko się zdarza, aby przeznaczać np. uzyskane środki z finansowania na gratyfikacje dla pracowników. Część startupowców, szczególnie świadomych celu, jaki chcą osiągnąć, preferuje inwestowanie w pracownika, co sprowadza się np. do wystania go na specjalistyczny kurs czy szkolenie.

### **Wyzwania dla startupów w kontekście funkcjonowania rynku pracy**

W ramach podsumowania, wszyscy rozmówcy byli proszeni o wskazanie największych wyzwań, jakie stoją przed ich firmami czy szerzej – przed ekosystemem startupów w Polsce. Wśród najczęściej wskazywanych odpowiedzi znalazły się wyzwania związane ze zmianami przepisów prawa, zarówno w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej, jak i zatrudniania pracowników. Niezależnie od doświadczenia w prowadzeniu biznesu, rozmówcy podkreślali skomplikowane regulacje, które utrudniają im podejmowanie strategicznych decyzji. Jednym z problemów jest np. brak ułatwień w zakresie zatrudniania pracowników cudzoziemskich lub pracujących zdalnie w innym państwie. Jak zauważyli rozmówcy, cudzoziemcy, szczególnie obywatele Ukrainy, są coraz bardziej zainteresowani podejmowaniem pracy w startupach, jednak obecnie obowiązujące przepisy prawa migracyjnego, uniemożliwiają nawiązanie trwałej współpracy. Podobny problem występuje w przypadku pracowników, którzy na stałe mieszkają w innym kraju i świadczą usługi dla podmiotu zarejestrowanego w Polsce.

Innym wyzwaniem, który wpływa na funkcjonowanie startupów, jest kurczący się zasób pracowników w Polsce. Spowodowane jest to pogarszającą się sytuacją demograficzną, którą niezwykle trudno jest zahamować i odwrócić. Oprócz zmiany ilościowej, rozmówcy wskazują na zmiany jakościowe w kontekście procesu rekrutacji pracowników. Bardziej doświadczeni startupowcy dostrzegają liczne wyzwania związane z pokoleniem, które dopiero rozpoczyna swoją karierę zawodową. Według nich są oni bardziej roszczeniowi, zbyt pewni siebie, a tym samym mniej pokorni i niechętni do podejmowania ryzyka. W mniejszym stopniu są skłonni pracować po godzinach czy w weekendy, co często ma miejsce na początku rozwijania produktu czy usługi. Przed startupami pojawia się wyzwanie pozyskiwania odpowiednich pracowników, którzy będą skłonni zaryzykować i zrezygnować ze stabilnego zatrudnienia na rzecz pracy w startupie.

Jeden z rozmówców tak to podsumował:



***Ciężko jest o dobrego pracownika. Gdybyśmy mieli tak duży budżet, możliwości, jak duże firmy, to byłoby dużo łatwiej. Natomiast będąc podmiotem obciążonym ryzykiem, czyli startupem, nie zapewniamy benefitów czy dodatków jak w dużych korporacjach. Ciężko przyciągnąć dobre osoby, mogą się one kierować innymi celami, nie musi ich interesować ryzyko. Rynek jest też specyficzny, dobry pracownik wie, że jest dobry albo może być roszczeniowy, albo zdaje sobie sprawę, że jak coś mu nie pasuje, to sobie znajdzie nowe miejsce pracy.***

Pojawiające się wyzwania nie przesłaniają jednak wizji, do realizacji której dążą CEO wraz z zespołami. Im większe doświadczenie posiada dany założyciel, tym bardziej optymistycznie patrzy w przyszłość i powodzenie własnego przedsięwzięcia.

## Podsumowanie

Jednym z bardziej charakterystycznych elementów wyróżniających startupy na tle innych form działalności gospodarczej, jest swoista kultura pracy i sposób zarządzania organizacją oraz pracownikami.

Startup nie jest jednak miejscem pracy dla wszystkich – ze względu na swoją specyfikę i model biznesowy, tworzone są małe zespoły, a właściwy dobór pracowników często wpływa na powodzenie danego przedsięwzięcia.

W zależności od przebiegu kariery zawodowej osób decydujących się na założenie własnego biznesu, można wskazać na cztery główne rodzaje startupowców: zakładanych przez studentów lub absolwentów uczelni, przez pracowników korporacji, doświadczonych przedsiębiorców oraz migrantów, którzy tworzą rodzinny biznes.

Praca w startupie dla części pracowników jest dodatkowym zadaniem, duża część pracowników ma stałe zatrudnienie w innych firmach. Do rzadkości

należy zatrudnianie pracowników na pełny etat, dominuje model zatrudniania na tzw. B2B czy na podstawie umów cywilnoprawnych, które umożliwiają wprowadzanie elastycznych rozwiązań.

Na kulturę pracy startupowej składają się takie elementy, jak płaska struktura organizacyjna, dopasowanie warunków zatrudnienia do potrzeb i możliwości pracowników.

Przed startupami w Polsce stoi wiele wyzwań, większość dotyczy pozyskiwania właściwych pracowników. Problemem jest również niedopasowanie regulacji prawnych do potrzeb ekosystemu startupów w Polsce.

Pracownicy mają nieco inne, bardziej krytyczne spojrzenie na pracę w startupach. Warto w przyszłości pogłębiać ten aspekt, szczególnie ze względu na fakt „rozprzestrzeniania się” elementów kultury startupowej w innych przedsiębiorstwach.



## Zakończenie

Lektura niniejszego raportu potwierdziła duże zainteresowanie tematyką związaną ze środowiskiem startupów w Polsce. Od co najmniej kilkunastu lat ten rodzaj działalności stanowi globalny fenomen pod względem postrzegania tego, czym jest biznes na początku XXI wieku i jaką rolę w jego prowadzeniu odgrywa kapitał ludzki. W startupach pokładane są wielkie nadzieje związane z dalszym rozwojem innowacji, które będą miały potencjał zmieniać i ulepszać dotychczas istniejące rozwiązania. Zwraca się także uwagę na szanse zmian dla społeczeństwa i gospodarki, jakie niosą ze sobą innowacyjne produkty czy usługi, oferowane przez startupy.

Unia Europejska określa startupy i osoby angażujące się w ich rozwijanie „liderami przyszłości”. Premier Mateusz Morawiecki wielokrotnie zapewniał młodych przedsiębiorców, że będą mogli liczyć na dalsze ułatwienia i wsparcie ze strony instytucji publicznych. Prywatni inwestorzy chętnie inwestują coraz większe środki w rozwój przedsięwzięć, które mają szansę na globalny sukces. Przed ekosystemem startupowym w Polsce rysują się doskonałe warunki do dalszego, dynamicznego rozwoju. Jednocześnie pojawiają się nowe wyzwania, związane z brakiem odpowiednich pracowników i koniecznością otwierania się na pracowników cudzoziemskich. W debacie o roli startupów i konieczności ich rozwijania nie brakuje jednak głosów oponentów, którzy starają się patrzeć bardziej racjonalnie na tego typu działalność. Zbyt duże skierowanie uwagi na startupy, może negatywnie wpływać na pozostałą część sektora MSP. Nie wszystkie firmy muszą wprowadzać innowacyjne, skalowalne rozwiązania, opierające się przede wszystkim na technologiach informatycznych. Warto jednak rozwijać przedsiębiorstwa działające w branży technologicznej, które jeszcze w pierwszej połowie XXI wieku mogą stać się ważnym pracodawcą dla dziesiątek tysięcy Polaków oraz imigrantów. Niezbędna w tym zakresie wydaje się edukacja formalna i nieformalna, obejmująca zarówno dzieci i młodzież, jak i osoby dorosłe. To właśnie chęć poszerzania i aktualizowania raz zdobytej wiedzy, uczenia się przez doświadczenie czy otwartość na to co nowe będą wpływały na wysoką jakość kapitału ludzkiego.

W związku z urzeczywistnianiem się czwartej rewolucji przemysłowej i konsekwencjami, jakie przyniesie dla społeczeństwa, konieczna wydaje się zmiana myślenia o istocie pracy i warunkach zatrudnienia. Niepewność na rynku pracy, konieczność częstych zmian zatrudnienia oraz zmiana relacji pracodawca-pracownik są jedynie wycinkiem rzeczywistości, jaka rysuje się przed pracownikami u progu XXI wieku. Jak się okazuje, startupy ze względu na swoją specyficzną strukturę i realizowaną filozofię biznesu, stanowią forpocztę zmian, jakie czekają świat pracy w kolejnych dekadach.

Przeprowadzone badania jakościowe odczarowują po części obraz, jaki został wykreowany w publicznym dyskursie na temat startupów. Okazuje się bowiem, że osoby decydujące się na tego typu działalność, cechują się przede wszystkim odwagą, elastycznością, ale również pracowitością, co jest szczególnie pożądane w momencie rozwijania własnego biznesu. Startupowcy to jednak zróżnicowana grupa ludzi, których łączy chęć zmieniania świata na lepsze, wysokie ambicje oraz otwartość na wyzwania i ryzyko. Coraz częściej wśród tej populacji przedsiębiorców pojawiają się doświadczeni biznesmeni, którzy dotychczas budowali swoją karierę w korporacjach. Nadal jednak dominują ludzie młodzi, przed 30. rokiem życia, którzy traktują swój biznes jako dodatkową działalność, obok głównego zatrudnienia, dającego im stały dochód. Wśród największych różnic pomiędzy startupowcami, które mają wpływ na kierunek rozwoju firmy i podejścia do zarządzania pracownikami, jest doświadczenie na rynku pracy czy sytuacja rodzinna.

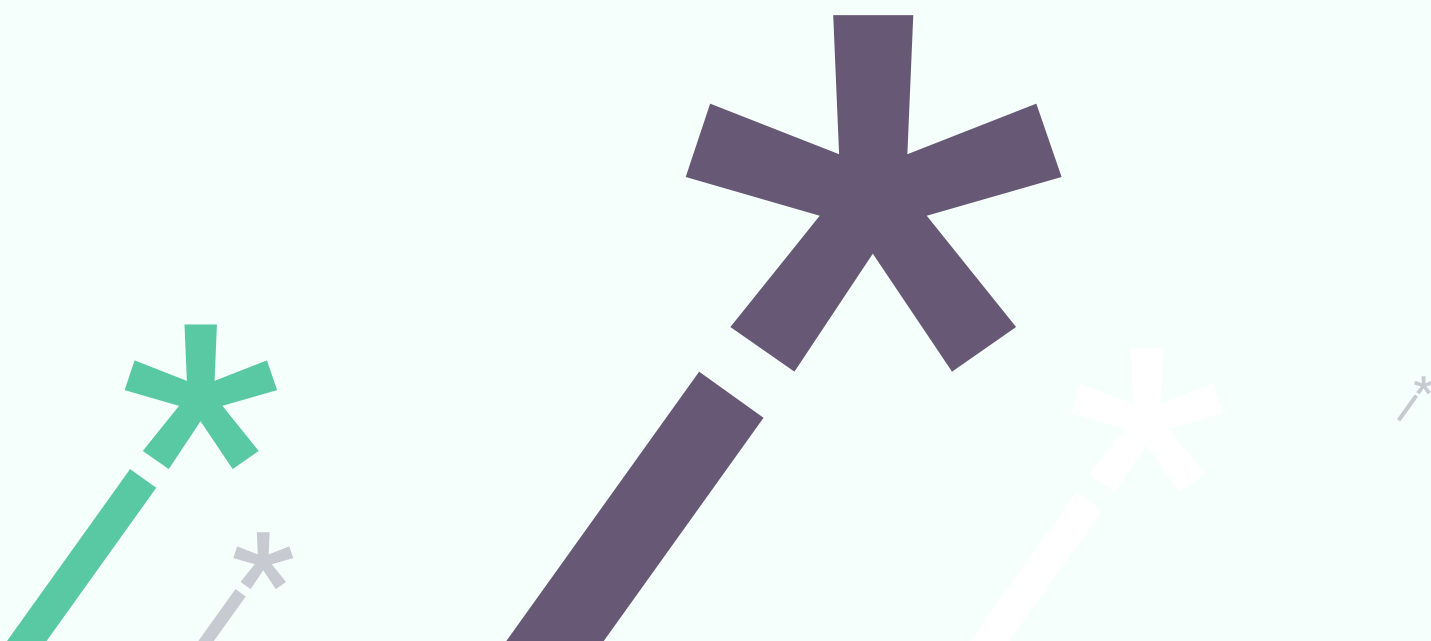
Zrealizowany przegląd literatury oraz własne badania empiryczne pozwoliły odpowiedzieć na liczne pytania, które pojawiają się w przestrzeni publicznej i medialnej.



Nadal pojawia się wiele pytań, które wymagają odpowiedzi w niedalekiej przyszłości:

- \* W jaki sposób dokonywać pomiaru liczby startupów w Polsce oraz pracowników zatrudnionych w tego typu firmach?
- \* Czy startupy mają potencjał oddziaływania na globalne procesy społeczno-gospodarcze?
- \* Jakie działania powinien podjąć rząd w Polsce, aby pozyskiwać najlepsze talenty z całego świata, które będą chciały rozwijać innowacyjny biznes w Polsce?
- \* Jakie jeszcze powinny zostać implementowane rozwiązania, ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej, szczególnie w obszarze zatrudniania pracowników w startupach?

W uzyskaniu odpowiedzi na powyższe pytania szczególnie istotne są publikacje naukowe, które będą przyczyniały się do rozwijania wiedzy o tym, jaką rolę pełnią i mogą pełnić w przyszłości startupowcy. Realizacja np. badań etnograficznych w środowisku startupowym może dostarczyć niezwykle inspirującego materiału badawczego i nowej wiedzy na temat mikrofirm technologicznych, szczególnie ich roli na rynku pracy. Szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na rolę startupowców, którzy przyczyniają się do zaawansowanej ewolucji w relacjach pracownik-pracodawca.



## Bibliografia:

- Amezcu A. S., Grimes M. G., Bradley S. W., Wikland J. (2013), Organizational Sponsorship and Founding Environments: A Contingency View on the Survival of Business-Incubated Firms 1994-2007, *Academy of Management Journal*, 56(6).
- Bank Światowy (2018), Doing Business 2019. Training for Reform, [http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_print-version.pdf](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_print-version.pdf) [dostęp: 27.11.2018].
- Beauchamp M., Krzysztofiak-Szopa J., Ociepka T., Skala A. (2018), *Polskie Startupy. Raport 2018*, Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- Bellon M., Czas skończyć z nazywaniem każdego nowego biznesu startupem, *Business Insider Polska*, <https://businessinsider.com.pl/technologie/co-to-jest-startup-rodzaje-startupow/kt2g4cd> [dostęp: 27.11.2018].
- Brdulak A. (2018), Znaczenie start-upów dla budowy inteligentnych miast, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 505.
- Celiendo M., Kritikos A. S. (2010), Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects, *Small Business Economy*, 35.
- Christensen C. (2010), *Przełomowe innowacje: możliwość rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czoik T., Premier Morawiecki na European Start-Up Days w Katowicach: Wierzę, że za 10 lat Polska będzie krajem high-tech, *Gazeta Wyborcza*, <http://wyborcza.pl/7,163912,23404614,premier-morawiecki-na-european-start-up-days-w-katowicach-wierze.html> [dostęp: 27.11.2018].
- Dąbrowska R, InnPoland, <https://innpoland.pl/118433,robert-lewandowski-rok-temu-zainwestowal-w-startupy-jak-sobie-radza-projekty-w-ktore-wlozyl-pieniadze> [dostęp: 27.11.2018].
- Deloitte (2016), *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_raport\\_startup.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startup.pdf) [dostęp: 27.11.2018].
- Espinoza Ch., Ukleja M. (2018), *Zarządzanie milenialsami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- European Innovation Scoreboard, [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en) [dostęp: 27.11.2018].
- Feld B. (2013), *Spółeczności start-upowe*. Warszawa: Fijorr Publishing.
- Filipowicz A. (2017), Aspekty prawne funkcjonowania przedsiębiorcy na początkowym etapie rozwoju (start-up, development stage), w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gardawski J. (2013), Sylwetki przedsiębiorców, w: J. Gardawski (red.), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- GUS (2018), *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w latach 2012-2016*, Warszawa.
- GUS (2018), *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2017 r.*, Warszawa.
- Janoś K., Jeden z najbogatszych Polaków nie zamierza wspierać startupów. – To często tylko człowiek, który ma marzenia – mówi prezes Comarch, *money.pl*, <https://www.money.pl/impact16/janusz-filipiak-comarch-startupy-start-in,0,0,2107648.html> [dostęp: 27.11.2018].

- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kałowski A., Góral J. (2017), Ekosystemy start-upowe, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kelley D., Singer S., Herrington M. (2016), Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016, <https://www.gemconsortium.org/report/49480> [dostęp: 27.11.2018].
- Kelley R. E. (1985), *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*, Reading: Mass: Addison-Wsley.
- Klimek J. (2017), W sektorze MSP - refleksje o zarządzaniu przedsiębiorstwem innowacyjnym, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kollmann T., Stöckmann Ch., Hesellek S., Kensbock J. (2016), *European Startup Monitor*, <https://europeanstartupmonitor.com/esm/esm-2016/> [dostęp: 27.11.2018].
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Przyszli liderzy Europy: inicjatywa na rzecz przedsiębiorstw typu start-up i przedsiębiorstw scale-up, COM/2016/0733 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX:52016DC0733> [dostęp: 27.11.2018].
- Konstytucja Biznesu, <https://www.biznes.gov.pl/pl/ulstwienia-dla-biznesu/konstytucja-biznesu> [dostęp: 27.11.2018].
- Koźmiński A. (2011), The new revolution in management education?, *Master of Business Administration*, 19(4): 2-6.
- Kuranowski M., Szymańska K. (2018), Uwarunkowania rozwoju start-upów w Polsce, *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, nr. 29.
- Laszuk M. (2017), Przedsięwzięcia typu start-up, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Latusek-Jurczak D. (2017), Firmy szybkiego wzrostu w środowisku niskiego zaufania – badania empiryczne, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9).
- Lewandowska A., Chrostowska-Siwiek I., Tylczyński Ł. (2017). Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey 16'. Poland, Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Lewczuk M., StartupMagazine, <https://www.startupmag.pl/artykuy/2018/7/24/80-letni-szewc-z-warszawy-wchodzi-w-start-upy> [dostęp: 27.11.2018].
- Łopusiewicz A., (2013), *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Warszawa: Wydawnictwo Samo Sedno.
- MacRae I., Furnham A. (2018), *Dlaczego twoja firma stoi w miejscu? Mity pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MIR (2016), *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Warszawa.
- PAP, Spadek Polski w ważnym rankingu biznesowym. „Tracimy dystans do najlepszych”, <http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,130517,24120555,spadek-polski-w-waznym-rankingu-tracimy-dystans-do-najlepszych.html> [dostęp: 27.11.2018].
- PARP (2016), Program Operacyjny Inteligentny Rozwój. Scale up, [https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/36784/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup\\_POIR.pdf](https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/36784/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup_POIR.pdf) [dostęp: 27.11.2018].

Piróg T. (2015), *Wygnanie z raju. Społeczne konsekwencje zmian na rynku pracy*, Kraków: NOMOS.

Poznańska K. (2017), Start-upy technologiczne – specyfika i sposoby ich tworzenia, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Senor D., Singer S. (2016), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

Skala A. (2018), *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.

Stankunowicz E., Dyrektor NCBiR: Pieniądzy na dofinansowanie firm jest dużo. Wystarczy sięgnąć, Forbes, <https://www.forbes.pl/dofinansowanie-firm-z-ncbir-wywiad-z-dyrektorem-maciej-chorowski/3hp5b90> [dostęp: 27.11.2018].

Suchocka J., Sukces polskich informatyków. Złoto i trzy srebra na olimpiadzie w Kazachstanie, <http://wyborcza.pl/1,75398,18460637,sukces-polskich-informatykov-zloto-i-trzy-srebra-na-olimpiadzie.html> [dostęp: 27.11.2018].

„Startup”, hasło w Wikipedii, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Start-up> [dostęp: 27.11.2018].

Tabaka M., Spider’sWeb, <https://www.spidersweb.pl/2018/06/program-govtech-startupy.html> [dostęp: 27.11.2018].

Thiel P. (współpraca B. Masters) (2016), *Zero to one. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*, Warszawa: MT Biznes.

Turek D. (2017), Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu?, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

UPRP (2018). Raport roczny 2017, [https://www.uprp.pl/uprp/\\_gAllery/91/93/91930/raport\\_roczny\\_2017.pdf](https://www.uprp.pl/uprp/_gAllery/91/93/91930/raport_roczny_2017.pdf) [dostęp: 27.11.2018].

Wierciński S. (2015), *Antecedents and Dynamism of Decision-Making Logic in Global-Minded Start-Ups*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2702575>. [dostęp: 27.11.2018].