

# E\_G

— w poszukiwaniu  
społecznej odpowiedzialności  
startupów

# E\_G – w poszukiwaniu społecznej odpowiedzialności startupów

[Wprowadzenie](#)

[Metodologia](#)

[Wnioski z badania](#)

[Podwójna linia przewodnia - dobry biznes z pozytywnym wpływem](#)

[“Firma z misją” to dobre miejsce pracy, ale nie pod każdym względem](#)

[Indywidualne, firmowe i kategoriaalne źródła różnic w dbaniu o pracowników](#)

[Podsumowanie i rekomendacje](#)

[Skrócona bibliografia](#)

## Wprowadzenie

Już od 2027 roku, na mocy „Corporate Sustainability Reporting Directive” Unii Europejskiej, **przedsiębiorstwa będą zobowiązane do raportowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Choć dyrektywa ta obejmie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 pracowników, a więc tylko 4% polskich startupów, to rewolucja w raportowaniu czeka aż 64% z nich.** Jest tak ponieważ, 64% polskich startupów funkcjonuje w modelu B2B – sprzedaje produkty i usługi przedsiębiorstwom. A te, na mocy dyrektywy CSRD, będą zobowiązane do raportowania nie tylko tego, jak spełniają standardy ESG, ale też do wymagania tego samego od swoich partnerów biznesowych. Raportowanie ESG stanie się więc w ciągu kilku najbliższych lat warunkiem sine qua non funkcjonowania polskich startupów. Czy są one na to gotowe?

I tak i nie. Z jednej strony **89% startupów zaczęło już analizować swój model biznesowy pod kątem wyzwań zrównoważonego rozwoju.** Aż 66% z nich podjęło już nawet pierwsze inicjatywy w tym zakresie. Jednakże dotyczą one przede wszystkim działań prośrodowiskowych. Wśród najczęściej podejmowanych dominują: segregacja odpadów, oszczędność papieru, filtrowanie wody czy ograniczanie zużycia energii elektrycznej. **Zainteresowanie działaniami na rzecz środowiska, “E” w ESG, nie przełożyło się jednak dotąd na podejmowanie kwestii “S” - odpowiedzialności społecznej, rozumianej jako systemowe dbanie o dobrostan pracowników.** W tym obszarze firmy podejmują najmniej działań i wypadają zdecydowanie najslabiej. Zamiast ESG w polskich start-upach mamy do czynienia z E\_G.

Jest to o tyle zastanawiające, że dbanie o dobrostan pracowników powinno być kluczowym zadaniem dla startupów z przynajmniej trzech powodów. Po pierwsze, w okresie zmniejszenia inwestycji i większego nacisku inwestorów na efektywność biznesową, startupy powinny wybierać działania o udowodnionej skuteczności. **Jak pokazują badania łączące ESG z performancem przedsiębiorstw, tylko działania zwiększające odpowiedzialność społeczną są z nim pozytywnie skorelowane.** Po drugie, 52% startupów w Polsce uważa problemy z pozyskaniem pracowników za główną barierę rozwoju. Jednocześnie aż 91% pracowników deklaruje, że brak dbania o dobrostan pracowników jest dla nich powodem podjęcia poszukiwań nowej pracy i jednym z najważniejszych kryteriów wyboru nowego pracodawcy. Po trzecie, **start-upy, przynajmniej na poziomie wizerunku kategorii, “słyną” z problemów z dbaniem o dobrostan pracowników.** Uważane są za przedsięwzięcia, w których dominuje nieinkluzywna wobec kobiet tzw. kultura ziomków (ang.

“bro culture”) oraz wyniszczająca dla zdrowia psychicznego kultura zapieprzu (ang. “hustle culture”).

Za cel niniejszego raportu postawiliśmy sobie rozpoczęcie rozmowy o pełnoprawnym włączeniu S - systemowego dbania o dobrostan pracowników - do obecnego E\_G. By ją zainicjować zapytaliśmy founderów i osoby zarządzające wyróżniającymi się polskimi startupami o to, jak ważne jest dla nich umieszczenie “S” w E\_G.

- Jakie działania propracownicze podejmują?
- Jakiego typu korzyści działań propracowniczych dostrzegają?
- Co jest największą barierą podejmowania działań propracowniczych?
- Co można zrobić, żeby działania propracownicze stały się bardziej powszechne?

Jesteśmy przekonani, że to ważna dyskusja. Systemowe dbanie o dobrostan pracowników pomoże start-upom budować lepsze zespoły, a w konsekwencji osiągać lepsze wyniki biznesowe.

## Metodologia

Raport oparty został o oryginalne badania jakościowe i ilościowe przeprowadzone w 14 startupach, zlokalizowanych w Polsce. **Celem badań jakościowych, przeprowadzonych w formie pogłębionych wywiadów indywidualnych, było poznanie indywidualnych opinii founderów i osób zarządzających na temat dbania o dobrostan pracowników.**

Natomiast badania ilościowe pozwoliły przyjrzeć się startupom z perspektywy mierników, wykorzystywanych do oceny odpowiedzialności społecznej w kontekście dbania o dobrostan pracowników.

Badanie przeprowadzono w okresie pomiędzy listopadem 2022 i październikiem 2023.

Wszystkie wywiady, poza jednym, zostały zrealizowane zdalnie. Ich długość wahała się od 60 do 90 minut. Pozwoliło to na zgromadzenie **17 godzin nagrań**, które następnie zostały transkrybowane i poddane analizie tematycznej. Obserwacje poczynione w jej trakcie zostały następnie porównane z danymi zebranymi w badaniu ilościowym, by upewnić się co do ich zgodności.

Dobór respondentów miał charakter celowy. **Do uczestnictwa w badaniu zostali zaproszeni uczestnicy programu InCredibles.** Startupy te znajdowały się wówczas na różnych etapach rozwoju - od fazy pre-seed do rundy inwestycyjnej serii B; od 4 do 212 pracowników; od działalności w obrębie pojedynczego województwa do międzynarodowej ekspansji. Choć startupy różnił etap rozwoju, to łączyła branżowa pozycja. Wszystkie one były laureatami największych polskich konkursów dla startupów. Tym samym, przyglądanie się ich podejściu do dbania o dobrostan pracowników, pomogło zrozumieć aspiracyjną normę, do której inne startupy będą starały się dorównać.

## Wnioski z badania

Podwójna linia przewodnia - dobry biznes z pozytywnym wpływem

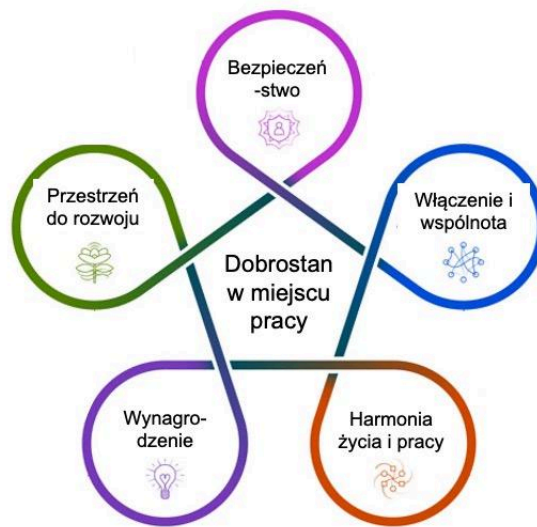
**Zdecydowana większość założycieli badanych startupów (12/14) uważa je za “firmy z misją”** – pozytywnie wpływające na rzeczywistość. Rozwiązują istotne problemy klientów, podnoszą jakość życia wybranych grup, a czasem nawet całego społeczeństwa. Co ważne, founderzy chcą, przynajmniej deklaratorywnie, mierzyć sukces swojego start-upu zarówno skalą biznesowego sukcesu, jak i pozytywnego wpływu na otoczenie.

*Kradzieże tożsamości są powszechne - nasze dane osobowe nie są dobrze chronione. Nie raz słyszy się, że ktoś wziął na kogoś kredyt i potem nie jest łatwo sobie z tym poradzić. My to chcemy zmienić, żeby można było je bezpiecznie udostępniać na odległość.*

Taka orientacja founderów daleka jest jednak od czystego altruizmu. Założyciele “firm z misją” dostrzegają korzyści, płynące z takiego podejścia. Widoczne są one szczególnie w odniesieniu do kandydatów i pracowników. **Według founderów “firmie z misją” dużo łatwiej:**

- **przyciągać kandydatów** - kandydaci postrzegają pracę w firmie z misją jako ciekawą i pożyteczną. Pomaga to start-upowi, oferującemu taką pracę, wyróżnić się spośród “zwykłych biznesów”, co jest szczególnie korzystne na konkurencyjnym rynku IT. Siłę przyciągania “firm z misją” potwierdzają zebrane dane - badane startupy potrzebują średnio tylko ok. 8 tygodni, by uzupełnić wakat.
- **negocjować warunki zatrudnienia** - kandydaci zainteresowani pracą w “firmie z misją” wywierają mniejszą presję na wynagrodzenie. Uważają, że warto zaangażować się w realizację misji, nawet jeśli oferta start-upu nie jest najbardziej konkurencyjną spośród dostępnych na rynku.
- **motywować pracowników** - badani founderzy nie zgłaszali problemów z motywacją pracowników. Jeśli czegoś się obawiali to “przemotywowania”: *Trudno byłoby pracować, gdyby ciągle ktoś myślał o tym, że nasze rozwiązanie daje życie.*
- **przeciwdziałać rotacji** - generowany pozytywny wpływ zwiększa przywiązanie do organizacji. Founderzy wspominają przypadki, kiedy pracownicy odrzucali atrakcyjne oferty pracy, ponieważ nie chcieli rezygnować z realizacji misji startupu. Te dowody anegdotyczne wspierają dane - w badanych firmach współczynnik rotacji wynosił jedynie 6%.

“Firma z misją” to dobre miejsce pracy, ale nie pod każdym względem “Firmy z misją” czerpią korzyści z łatwiejszej rekrutacji, większej motywacji i lojalności pracowników. Co więc w zamian oferują pracownikom? Jakie miejsca pracy tworzą? Jak dbają o pracowników? Do odpowiedzi na to pytanie wykorzystaliśmy model dobrostanu w miejscu pracy Naczelnego Lekarza Stanów Zjednoczonych, obejmujący 5 wymiarów dbania: (1) bezpieczeństwo, (2) harmonia życia i pracy, (3) docenienie, (4) włączenia i wspólnota oraz (5) przestrzeń do rozwoju.



**Analiza danych HR-owych badanych start-upów pokazuje, że tworzą one dobre miejsca pracy.** Oferują wysokie wynagrodzenia. Tylko w dwóch firmach zatrudniających powyżej 10 pracowników mediana zarobków nie przekroczyła 100 tys. zł. rocznie. Nie przeciążają obowiązkami zawodowymi. Średnia liczba wykorzystanych dni urlopowych to 18. W zdecydowanej większości dają pracownikom dostęp do prywatnej opieki medycznej. **Jednocześnie nie są to miejsca pracy bez wyzwań.**

### **Bezpieczeństwo**

Wymiar bezpieczeństwa analizowaliśmy, przyglądając się bezpieczeństwu zatrudnienia oraz dbaniu o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników. Na bezpieczeństwo zatrudnienia ma wpływ przede wszystkim preferowany typ umów, które łatwo wypowiedzieć. **Umowy o pracę stanowią tylko 36% wszystkich kontraktów z pracownikami. Tylko 3 badane firmy zatrudniają większość pracowników na umowę o pracę.** Reszta preferuje relacje oparte o kontrakt B2B i umowę zlecenie. Te z punktu widzenia bezpieczeństwa zatrudnienia są co najmniej problematyczne. Co ciekawe, founderzy nie postrzegają tej sytuacji w ten sposób mają tendencję do naturalizowania tej sytuacji. Tłumaczą ją wyborem pracownika (*Dajemy*

*wybór, nasi pracownicy sami wybierają taką formę zatrudnienia) i specyfiką sektora (W sektorze IT tak to wygląda...).*

**Founderzy bardzo dobrze dbają o zdrowie fizyczne pracowników.** Tylko pojedyncze firmy nie oferują dostępu do prywatnej opieki medycznej. O nieprzeciążaniu organizmów pracowników świadczy również niska liczba dni absencji chorobowej - średnio 10 dni na pracownika rocznie. Co ciekawe, jeśli wspieranie zdrowia fizycznego jest standardem, to wspieranie zdrowia psychicznego ciągle należy traktować jako nowinkę. Pojedyncze firmy oferują dedykowane rozwiązania takie jak dostęp do teleterapii. **Problem zdrowia psychicznego, pomimo szalejącej epidemii wypalenia zawodowego w Polsce, jest niestety poza zainteresowaniem founderów badanych startupów.**

### **Harmonia życia i pracy**

Choć w kulturze popularnej start-upy portretowe są jako miejsca pracy 24/7, najczystsze przykłady "hustle culture", rzeczywistość pracy badanych start-upów daleka jest od tego wizerunku. Na co dzień **tylko 3% pracowników świadczyło nadgodziny**, które wyniosły 5 godzin na osobę w miesiącu<sup>1</sup>. Pracownicy mają również przestrzeń, by odpocząć od pracy - **biorą średnio 18 dni urlopowych rocznie.**

### **Wynagrodzenie**

Badane firmy dobrze wynagradzają finansowo. **Mediana zarobków przekracza 100 tys. zł rocznie w większości firm zatrudniających 10+ pracowników.** Co więcej, wynagrodzenie to może być wyższe ze względu na popularność rozwiązań ESOP. Już ponad 1/3 start-upów w Polsce (36%) wprowadziła to rozwiązanie. Ich śladami planuje podążyć kolejne 44%. Jednocześnie **zarobki w start-upach nie są silnie zróżnicowane** - nie widać w nich rozpiętości wynagrodzeń znanej chociażby z dużych przedsiębiorstw. Największa rozpiętość wynagrodzeń wśród badanych start-upów wynosiła tylko 7,7 - tyle razy najwyższe wynagrodzenie przekraczało najniższe.

### **Włączanie i wspólnota**

W wymiarze włączania przyglądaliśmy się roli kobiet w startupach. Przede wszystkim ze względu na startupową "bro culture", która dla kobiet nie pozostawia wiele miejsca. W badanych firmach rola kobiet nie okazała się być marginalna. **Kobiety stanowią już 37% wszystkich zatrudnionych. Zdecydowanie więcej niż na przykład w całym sektorze IT, gdzie jest ich tylko 15%.** Jednocześnie jednak kobiety zatrudnione są przede wszystkim na

---

<sup>1</sup> Jednocześnie należy zaznaczyć, że większość firm nie monitoruje czasu pracy, przez co przytoczone dane mogą być obciążone sporym błędem.



stanowiskach najniższego szczebla. **Jedynie co piąta osoba pełniąca rolę menedżera jest kobietą.**

### **Przestrzeń do rozwoju**

Uczenie się w organizacjach to przede wszystkim kwestia codziennej wymiany wiedzy między pracownikami. Badane start-upy nie wykorzystują w pełni tej możliwości. Przede wszystkim dlatego, że **nie zatrudniają pracowników po 50 roku życia**. Osób, które mogą nie tylko dzielić się swoim doświadczeniem, ale również wdrażać dobre praktyki zaobserwowane we wcześniejszych miejscach pracy. Innymi słowy póki co w badanych startupach młodzi, niedoświadczeni pracownicy uczą się od trochę starszych, troszkę bardziej doświadczonych pracowników. Wciąż jednak brakuje w tych firmach głosu tych, którzy w biznesie widzieli najwięcej. O wartości takich pracowników, świadczy opinia jednego z founderów biorących udział w badaniu: *Zatrudnienie osoby z takim doświadczeniem korporacyjnym dało nam bardzo dużo. Wiemy, na co musimy się przygotować, w co musimy inwestować i kiedy działać.*

Indywidualne, firmowe i kategoriale źródła różnic w dbaniu o pracowników

**Badane firmy, choć to co do zasady tworzą dobre miejsca pracy, silnie różniły się w podejściu do dbania o pracownika.** Przykładem czego niech będą dwa start-upy, działające w tej samej branży i zatrudniające podobną liczbę pracowników. Jeden z nich dbał o pracowników systemowo. Określił ścieżki rozwoju, przydzielił budżety szkoleniowe i zakontaktował czas na rozwój umiejętności. W drugim wszystko powyższe było przedmiotem negocjacji. Pracownicy mogli dostać czas czy pieniądze na rozwój, pod warunkiem, że sami o niego zawnioską i indywidualnie ustalą jego zakres. Choć w obu start-upach founderzy uważali dbanie o pracowników i rozwój za kluczową wartość, w ciągu roku w pierwszym kompetencje podniosło 80% zespołu, w drugim jedynie 12%. Skąd więc ta różnica w efektach mimo podobieństw obu spółek? Tę różnicę można przede wszystkim przypisać dwóm czynnikom - zatrudnieniu pracowników HR i wdrożenia raportowania pozafinansowego. Pierwszy start-up zatrudniał HR Business Partnera, który dbał o rozwój pracowników. Ci nie musieli o nic prosić. To HRBP przychodził do nich poznać ich potrzeby i dopasować do ich oczekiwań projektowane rozwiązania. W drugim brakowało takiej osoby. Pierwszy start-up był również przyzwyczajony do raportowania typowego dla spółki giełdowej. Sprawozdawał zarówno z wyników finansowych, jak i pozafinansowych. Miał więc wgląd w dane, pozwalające ocenić poziom dbania o pracowników. Drugi wówczas nie był objęty tymi obowiązkami, więc takich danych nie posiadał. To dwa czynniki istotnie

różnicujące te dwa start-upy. Warto jednak zadać pytanie co jeszcze różnicuje - sprzyja lub nie - dbaniu o pracowników?

	<b>Czynniki sprzyjające dbaniu</b>	<b>Czynniki niesprzyjające dbaniu</b>
Indywidualne	<p><b>Złe doświadczenia własne</b> (u mnie będzie inaczej)</p> <p><b>Nastawienie na ludzi</b> (działam tak nie tylko w firmie)</p>	<p><b>Brak wiedzy</b> (<i>jestem naukowcem, nie znam się na HR</i>)</p> <p><b>Nastawienie na autonomię</b> (czekam na inicjatywę w tym zakresie, nie poświęcam czasu)</p>
Firmowe	<p><b>Misja</b> (<i>nie da się zrealizować misji bez pracowników</i>)</p> <p><b>Wielkość firmy</b> (<i>jesteśmy małym zespołem, znamy się bardzo dobrze</i>)</p>	<p><b>Konkurencja o zasoby</b> (<i>sami finansujemy swój rozwój</i>)</p> <p><b>Brak pracowników HR</b> (<i>pracujemy z zewnętrznymi rekruterkami</i>)</p>
Kategorialne	<b>Raportowanie</b> ( <i>giełda pomogła nam się poukładać</i> )	<b>Inwestorzy</b> ( <i>o to nikt nie pyta, to nasze wewnętrzne sprawy</i> )

### **Czynniki indywidualne - jaką organizację chce budować founder?**

Dbaniu o pracownika sprzyjają zarówno pozytywne jak i negatywne doświadczenia własne.

**Negatywne doświadczenia, szczególnie z poprzednich miejsc pracy, pomagają founderom wyznaczyć granice tego, co nieakceptowalne.** Zakładając start-up chcą oni przede unikać sytuacji, w której firma ogranicza pracownikowi możliwości rozwoju, a każdy pracownik jest tylko anonimową, zastępowalną pozycją w budżecie. Oddaje to motywacja jednego z founderów: *Pracowałem w jednej z firm wielkiej czwórki i to nie są moje wartości. Nie chcę wyścigu szczurów ani walki wszystkich ze wszystkimi.* **Pozytywne doświadczenia, przede wszystkim z aktywności pozazawodowych, pomagają określić aspiracje - wzory traktowania i relacji, które founder chciałby przenieść do firmy.** Jak podkreśla jeden z founderów: *My jesteśmy z harcerstwa, więc nie wiem, czy potrafimy zarządzać inaczej. Ten zespół pod wieloma względami przypomina nasz zastęp.*

Zakresowi i jakości dbania o pracownika nie sprzyjają brak wiedzy founderów i nastawienie na autonomię pracowników. Founderzy, którzy wzięli udział w badaniu to przede wszystkim wysokiej klasy specjaliści w jednej wąskiej dziedzinie wiedzy. Często **wynalazcy albo naukowcy, którzy startupowcami dopiero się stali. Z tego powodu najczęściej brakuje im wiedzy o zarządzaniu, w tym zarządzaniu kapitałem ludzkim.** Choć są świadomi tego braku, rzadko jednak samodzielnie go wypełniają. Ich uwaga z reguły zogniskowana jest gdzie indziej - na przykład na lepszym rozumieniu wskaźników finansowych albo

zwiększeniu perswazyjności w czasie negocjacji czy wystąpień przed potencjalnymi inwestorami. Nie sprzyja jakości dbania o pracowników również nastawienie na autonomię pracowników. Przekonanie, że wprowadzenia nowych rozwiązań HR-owych nie powinno być inicjatywą zarządzających. To pracownicy powinni się zebrać i zarekomendować founderowi np. oczekiwanie wprowadzenia budżetów szkoleniowych. Jeśli tego nie robią, to znaczy, że ich faktycznie nie potrzebują. Pokazują to słowa jednego z founderów: *Nie chcę prowadzić przedszkola. Jesteśmy dorosłymi ludźmi, którzy znają się na swojej robocie. Jeśli ktoś będzie czegoś potrzebował, może przyjść i poprosić.* Jednakże pracownicy tych firm rzadko wychodzą z inicjatywą, więc firma nie rozwija się w tym obszarze. Nie ma w tym nic niespodziewanego. Wyniki badań pokazują, że w takiej sytuacji pracownicy zgłaszają wnioski rzadko, bojąc się o swoją pozycję w firmie.

### **Czynniki firmowe - czy i kiedy HR nabiera znaczenia?**

Dla znaczenia i jakości dbania o pracowników ważne jest nie tylko podejście founderów. Sprzyja mu również wielkość firmy i specyficzne pojmowanie jej misji. **Im mniejsza firma, tym relacje między członkami organizacji są silniejsze. Im bardziej zażyłe te relacje, tym większa chęć u founderów, by dbać o zatrudnione osoby, nawet ponad rynkowy standard.** Są bowiem przekonani, że łączą ich relacje, których nie da się opisać tylko jako wymiany czasu i kompetencji pracownika na pieniądze pracodawcy. Drugi czynnik to specyficzne pojmowanie misji, a w zasadzie roli pracowników w jej wypełnieniu. Zakłada on traktowanie pracowników nie jako zasobu, pozwalającego misję zrealizować, ale traktowanie pracowników jako adresatów misji - jej część. Innymi słowy - celem tych startupów jest pozytywny wpływ na własnych pracowników. Takie podejście zachęca do zwiększania zakresu i jakości dbania, ponieważ staje się ono celem samym w sobie, a nie środkiem do celu.

Nie sprzyja dbaniu o pracowników silna konkurencja o zasoby i brak wykształconej funkcji HR. W start-upach bootstrapowanych zasoby są mocno ograniczone, dlatego każdy wydatek na dbanie o pracowników oznacza odroczenie inwestycji w obszarach tj. rozwój produktu, wsparcie sprzedaży, promocja i marketing. Ponieważ są to obszary, w przypadku których zwrot z inwestycji jest relatywnie łatwy do policzenia, to wydatek na dbanie o pracowników, żeby faktycznie został poczyniony, musi mieć bardzo silne uzasadnienie. Tę konieczność równoważenia wydatków na różne potrzeby dobrze pokazuje jeden z badanych: *Chcemy utrzymać tego ducha firmy. Zdefiniowaliśmy go, a nawet mierzymy w ramach jednego z OKR. Jednocześnie musimy pamiętać, że jesteśmy start-upem, który finansuje rozwój z własnego kapitału i przychodów. Musimy być rozsądni. Nie możemy ograniczać rozwoju firmy.* Dbaniu o pracowników nie sprzyja również brak wykształconej

funkcji HR. **Badane start-upy w przeważającej większości albo nie zatrudniają żadnego pracownika HR albo wspierają się rekruterami.** W obu przypadkach w firmie brakuje pracownika, który byłby odpowiedzialny za dbanie o doświadczenie pracy. Founderzy nie mają ani czasu, ani kompetencji by się tym zająć, a jednocześnie nie mają komu przekazać tej odpowiedzialności.

### **Czynniki kategoryalne - o co (nie) pytają inwestorzy?**

Czynnikiem sprzyjającym dbaniu o pracownika jest raportowanie. "You can't improve what you don't measure" - dopiero moment, w którym start-up zaczyna mierzyć własną działalność, może podjąć próbę poprawy. Niezależnie od tego, czy pretekstem pomiaru jest chęć rozpoczęcia raportowania pozafiansowego w modelu ESG, czy obowiązek sprawozdawczości giełdowej, **founderzy podkreślają, że dopiero audyt własnej firmy zmobilizował ich do podjęcia nowych inicjatyw poprawiających doświadczenie pracy.**

*Inwestorzy patrzą raczej na zespół pod kątem kompetencji. Zadają sobie pytanie, czy te osoby są w stanie dowieźć. Nie wnikają w to, co się dzieje w środku, dopóki nie mają sygnałów, że coś jest nie tak.* Tak jeden z founderów ocenia wpływ inwestorów na dbanie o pracowników. Inni founderzy zgadzają się z tą oceną priorytetów inwestorów. Ci, jeśli interesują się tym, co dzieje się wewnątrz start-upu, to przede wszystkim kompetencjami zespołu zarządzającego i ich zdolnością do dowiedzenia oczekiwanych wyników finansowych. Kwestie sposobu osiągnięcia celów biznesowych są dla nich drugorzędne. Pozostają agnostyczni wobec podejścia do dbania o pracowników tak długo, jak nie stanowi ono istotnej pozycji kosztowej w budżecie start-upu.

## Podsumowanie i rekomendacje

Czego potrzeba, żeby start-upy w jeszcze lepszy i bardziej systematyczny sposób dbały o pracowników? Traktując członków organizacji nie tylko jako środek do osiągnięcia finansowych celów, ale jako cel sam w sobie? Przeprowadzone pogłębione wywiady indywidualne i analiza danych wewnętrznych kilkunastu start-upów wskazują, że do takiej zmiany potrzebne są dwa równoległe działania: (1) pogłębienie wiedzy founderów nt. zarządzania kapitałem ludzkim i (2) ukierunkowanie uwagi inwestorów na jakość kapitału ludzkiego start-upów.

### **Pogłębienie wiedzy founderów nt. zarządzania kapitałem ludzkim**

Jeszcze na przełomie wieków w zespole founderów można było spotkać praktycznie wyłącznie programistów i inżynierów. Wynikało to z przekonania, że kluczowym zasobem firmy technologicznej jest algorytm. Dopiero sukces m.in. Airbnb pokazał, że nie tylko nie-programiści, w tym wypadku projektanci, mogą budować start-upy. Udowodnił również, że kluczowym zasobem firmy technologicznej może być rozumienie potrzeb użytkownika i wynikający z niego unikalny koncept usługi. Dziś obecność w teamie founderów programistów i projektantów nikogo nie dziwi. Czas jednak poszerzyć to grono. **Jeśli start-upy chcą być efektywnymi organizacjami, które korzystają z pełnej mocy potencjału swoich pracowników, potrzebują kompetencji menedżerskich, szczególnie w obszarze HR.** Tak, by budowanie procesów i struktur ułatwiających rozwój pracownikom i organizacji nie czekało aż do osiągnięcia przez firmę zatrudnienia na poziomie kilkudziesięciu pracowników. Przeciwnie - było źródłem sukcesu organizacji już od pierwszych rekrutacji. Jak może to wyglądać, pokazuje przykład wartej blisko 9 mld dolarów Figmy. W raczkującej firmie po dwóch programistach i dwóch projektantach zatrudniono dwójkę pracowników HR, przed którymi postawiono zadanie przygotowania organizacji na szybkie skalowanie.

Póki jednak sukces Figmy nie zmieni podejścia do tworzenia zespołów założycielskich tak, jak to miało miejsce 15 lat temu dzięki Airbnb, **potrzeba inwestycji w kompetencje obecnych founderów. Po to, by sami nauczyli się lepiej zarządzać ludzką stroną start-upu i wiedzieli, jak wykorzystać w firmie potencjał pracowników HR poza obszarem rekrutacji.** Te kompetencje są wciąż niedoceniane i przez samych founderów, i programy, które mają ich kształcić. Przykładem czego jest to, że w prestiżowym programie MBA for startups Szkoły Głównej Handlowej zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa poświęcony jest cały blok zajęć, a budowaniu zespołów tylko jedno zajęcie...

### **Ukierunkowanie uwagi inwestorów na jakość kapitału ludzkiego start-upów**

35% funduszy Venture Capital działających w Europie zadeklarowało, że od 2022 roku kładzie coraz większy nacisk na kwestię odpowiedzialności środowiskowej i społecznej. 20% VC deklaruje, że regularnie rozmawia z zarządami spółek o kwestiach zrównoważonego rozwoju. Rzeczywistość odmalowywana w tych badaniach nie znajduje pokrycia w relacjach badanych polskich founderów. Wśród nich ciągle panuje przekonanie, że **VC zainteresowane jest przede wszystkim jak największym zwrotem z inwestycji, przygląda się głównie wynikom finansowym i wspiera start-up w poszukiwaniu szans rynkowych.** Natomiast jeśli chodzi o kapitał ludzki, VC zainteresowane jest co najwyżej zespołem zarządzającym i jego kompetencjami. Innymi słowy, **VC nie analizuje, jak w start-upie zarządza się kapitałem ludzkim i tym, jak zwiększyć jego efektywność.** Bez zmiany tej postawy VC trudno i zmiany celów, jakie stawiają przed start-upami, trudno wyobrazić sobie, że zagadnienia kapitału ludzkiego i odpowiedzialności społecznej staną się istotnymi tematami na agendzie founderów.

## Skrócona bibliografia

- [Advancing the human element of sustainability](#)
- [Deep Dive into Diversity, Equality and Inclusion | WEPs](#)
- [DIN SPEC 90051-1 - 2020-11 - Beuth.de](#)
- [ESG as a Workforce Strategy](#)
- [EU Startup Monitor](#)
- [Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation | World Economic Forum](#)
- [Na polskim rynku pracy brakuje blisko 150 tys. specjalistów IT - Polski Instytut Ekonomiczny](#)
- [Some Companies Actually Do See Financial Returns on Their Social Investments. Here's What They Have in Common.](#)
- [State of European Tech](#)
- [Strategic People Practices in Startup Organizations](#)
- [Raport dotyczący wyzwań HR | HR Hints .pdf](#)
- [\[Raport\] Kultura organizacyjna w IT. Jakich szefów cenią specjaliści z branży? - Branża IT w Polsce - No Fluff Insights](#)
- [Rethinking Executive Incentives Can Boost ESG Performance](#)
- [Workplace Mental Health & Well-Being — Current Priorities of the U.S. Surgeon General](#)