Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 75, nr 4

Katarzyna Łukasik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: k.lukasik.zim.pcz@gmail.com
tel. 608 052 845

Analiza kultury organizacyjnej start-upów

Streszczenie. *Problematyka kultury organizacyjnej od dawna zajmuje teoretyków i praktyków zarządzania. Kiedyś niedoceniana, współcześnie traktowana jest jako jeden z najważniejszych niematerialnych elementów zarządzania organizacją, który w istotny sposób wpływa na realizację modelu biznesowego firmy. Wyróżnienie wartości, norm czy zasad w organizacjach posiadających już swój model biznesowy wydaje się łatwiejsze niż w przypadku początkujących start-upów, które nie mają jeszcze planu na generowanie dochodów i maksymalizację zysku. Za główny cel rozważań w artykule przyjęto więc scharakteryzowanie i wskazanie modelu kultury organizacyjnej start-upu spośród dotąd funkcjonujących w organizacjach oraz wyszczególnienie jej głównych elementów. Teoretyczne rozważania zostały poparte badaniami empirycznymi, które obejmują zarówno własne badania pilotażowe, przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród wybranej grupy młodych polskich start-upów, jak i badania wtórne, opublikowane w Raporcie European Startup Monitor 2016. Jako metoda badawcza posłużył rozkład częstości.*

Słowa kluczowe: *kultura organizacyjna, start-up, przedsiębiorca, przedsięwzięcie, innowacja, kreatywność*

Wstęp

Współczesna gospodarka jest otwarta na innowacje, poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań, dzięki którym społeczeństwu ma żyć się lepiej, wygodniej i szybciej. Większość powstających start-upów realizuje powyższe cele. Te młode, ambitne i pomysłowe organizacje wychodzą naprzeciw aktualnym potrzebom

klienta, wykorzystują potencjał wiedzy, a tym samym z powodzeniem konkurują na rynku, osiągając sukces, przekładający się na zyski. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy daje wiele możliwości tworzenia nowoczesnych produktów/usług, czemu sprzyja wykorzystanie technologii teleinformatycznej, tj. szybki przepływ danych i narzędzia służące do sprawnej komunikacji. Ale najcenniejszy jest zawsze dobry pomysł, chęci i upór w dążeniu do celu przez młodych start-upowców. Trzeba jednak zaznaczyć, że droga do sukcesu nie zawsze jest łatwa. Początki tej formy prowadzenia biznesu pokazują, że dopiero po wielu latach popełniania błędów i ponoszenia porażek firmy te zorientowały się, że metody stosowane przy zakładaniu dużych firm nie sprawdzają się przy rozwijaniu start-upów. Według Steve'a Blanka i Boba Dorfa poszukiwanie modelu biznesowego przez start-upy polega na łączeniu „zwinnego" zarządzania (*lean management*) projektami z rozwojem przez klientów (*customer development*), stopniowo eliminując pojawiające się błędy i niewiadome, ponieważ start-up to szereg niesprawdzonych hipotez i poszukiwanie narzędzi radzenia sobie z ryzykiem [Blank i Dorf 2013: 4]. Omawiając ten problem, warto podkreślić znaczenie kultury organizacyjnej w tej formie biznesu.

Rola kultury organizacyjnej w młodym biznesie jest często niedoceniana, a przecież wiele od niej zależy. Wartości, normy czy zasady preferowane i promowane przez założyciela/założycieli firmy powinny stanowić kodeks funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od wielkości, rodzaju czy branży, w której ona działa.

W niniejszym artykule podjęto próbę charakterystyki, wyboru oraz dopasowania modelu kultury organizacyjnej do start-upu spośród powszechnie funkcjonujących modeli kultury organizacyjnej. Teoretyczne rozważania na temat badanego problemu zostały poparte badaniami empirycznymi, które obejmują zarówno własne badania pilotażowe, przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród wybranej grupy młodych polskich start-upów, jak i badania wtórne, opublikowane w raporcie European Startup Monitor 2016.

1. Pojęcie start-upów

Obecnie nie ma pojęcia jednoznacznie określającego, czym jest start-up. Najczęściej spotykane definicje start-upu [Damodaran 2009: 84; Blank i Dorf 2012: 19] określają ten rodzaj biznesu jako młodą firmę związaną z nowymi technologiami, działającą tylko lub głównie w Internecie. Start-upy korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, a w chwili gdy zaczynają generować realne, konkretne zyski, przestają być start-upami, gdyż najczęściej zostają sprzedane lub przejęte za wysokie wynagrodzenie.

Steve Blank i Bob Dorf, autorzy przewodnika po start-upach pt. *The Start--up Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, definiują start-upy jako tymczasowe firmy, które muszą popełniać błędy, poszukując swojego modelu biznesowego, co zasadniczo odróżnia je od innych właśnie zakładanych firm, bazujących na dotychczasowych rozwiązaniach rynku [Brendzel-Skowera 2014: 112-121]. Start-up różni się od tradycyjnej firmy przede wszystkim celem. Tradycyjne firmy kierują się celem finansowym, czyli chęcią zarobienia pieniędzy, natomiast w przypadku start-upu jest to pewna próba eksperymentowania, ciągłego poszukiwania swojego modelu biznesowego, który w końcu przyniesie stabilizację i stały dochód. Droga do innowacji start-upu zazwyczaj jest długa i kręta, pełna niewiadomych i porażek, ale też pełna pasji i poświęcenia [Puto 2015: 60-62].

Według badań Business Insider Polska przeprowadzonych w społeczności start-upowej charakterystyka start-upów przedstawia się następująco:

– jest to firma lub projekt na wczesnym etapie rozwoju,
– działa zazwyczaj w obszarze zaawansowanej technologii,
– posiada innowacyjny produkt i model, według którego działa,
– burzy zasady dotychczas obowiązujące na rynku,
– jest nastawiona na szybki rozwój i szybkie osiąganie celów,
– na rynku porusza się zwinnie i wykazuje się dużym sprytem biznesowym [Bellon 2016].

Dla młodych ludzi biznesu start-up jest często spełnieniem marzeń o własnym biznesie, który wymaga dobrego pomysłu, determinacji oraz zdrowego rozsądku. Jego konsekwencją ma być innowacja. Innowacja jest fundamentem start-upu, zdarza się, że pomysł na start-up jest tak innowacyjny, że trudno go zrealizować, a tym samym na nim zarobić. Niezbędne są dziesiątki, jeśli nie setki eksperymentów, co wiąże się z wieloma niepowodzeniami i ciągłymi zmianami. Społeczności start-upowej nieobce jest pojęcie *pivot*, czyli zwrot kierunku, do którego pierwotnie dążył start-up (często radykalny, np. YouTube początkowo miał być portalem randkowym).

2. Elementy kultury organizacyjnej start-upu

Kultura organizacyjna firmy ma ogromny wpływ na sposób zarządzania nią i zachowania pracowników w firmie. Powinna wspierać organizację w osiąganiu celów, a nie stawać się źródłem barier w dalszym rozwoju. Współcześnie łączenie kultury z przedsiębiorczością i innowacyjnością nie powinno nikogo dziwić. Według Beaty Glinki [2015: 5-6] przedsiębiorczość i kulturę można rozpatrywać w kilku aspektach, jako:

„– zaufanie społeczne i jego rola w działaniach przedsiębiorców [Welter i Smallbone 2003: 465-475],

– kulturowe wartości cechujące przedsiębiorców i zatrudnianych przez nich pracowników, postawy wobec pracy [Gassea i Tremblay 2011: 303-314],

– wpływ społecznego postrzegania przedsiębiorców i ich aktywności na procesy przedsiębiorcze [Glinka i Thatchenkery 2013: 119-135],

– znaczenie kultury organizacyjnej dla procesów innowacyjności oraz dla tzw. przedsiębiorczości korporacyjnej [Morris i Kuratko 2002]".

Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu innowacyjności i w realizowaniu przedsięwzięć jest zatem ewidentna. Ma ona wpływ na ogólną kondycję i efektywność organizacji, ponieważ:

– umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami oraz sprawia, że lepiej się rozumieją,

– standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę, pozwala zatem (w pewnym stopniu) na zrezygnowanie z formalizacji usztywniającej organizację, przeciwdziałającej przedsiębiorczości i innowacyjności,

– dzięki niej członkowie organizacji podobnie interpretują i oceniają otaczającą rzeczywistość oraz zachodzące w niej zmiany,

– aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i obawy członków organizacji są wspólne, co łagodzi napięcia związane z kryzysami, konfliktami, a potęguje odczucie osiąganych sukcesów [Koźmiński i Jamielniak 2011: 267].

Wspólnota kulturowa odpowiada też za silne zaangażowanie pracowników w pracę grupową oraz prowadzi do szybszego rozwiązywania problemów, co zwiększa skuteczność działań i intensywność przepływów informacyjnych oraz poprawia wykorzystanie umiejętności pracowników. Konsekwencją tego jest odkrywanie i przeżywanie nowych doświadczeń, a co najważniejsze – praca zespołowa, która sprzyja rozwojowi indywidualnych i grupowych umiejętności, pomysłów, wartości i emocji, tworząc właśnie kulturę organizacyjną.

Zadaniem założyciela start-upu jest takie kierowanie ludźmi, aby pracownicy wydobywali z siebie umiejętności i wiedzę, które wcześniej nie były wykorzystywane, w celu tworzenia nowej wiedzy. Kolektywizm w kulturze start-upu ma duże znaczenie i jest identyfikowany z interakcją, współpracą, wymianą informacji w ramach wspólnych celów i wartości, ma także prowadzić do cennych rozwiązań, szczególnie innowacji, co jest głównym celem każdego start-upu.

Andreas Kitzing [2015] wymienia cztery mechanizmy odpowiadające za tworzenie kultury start-upu, z czego pierwsze trzy wynikają z badań Cambridge Judge Business School, a czwarty zaliczany jest do najlepszych praktyk przez firmę konsultingową McKinsey & Company.

– rekrutacja i selekcja – rekrutować ludzi, którzy wierzą w wizję firmy i pasują do kultury start-upu,

– przywództwo na przykładzie – twórcy powinni dawać przykład. Są jak ewangeliści swojego produktu – jeśli nie wierzą w misję i nie żyją wartościami, które stworzyli, członkowie zespołu nie podzielą ich entuzjazmu,

– socjalizacja – warto przygotować rytuały: święta, jubileusze, promocje, nagrody, spotkania, opowiadania, mity – w celu zjednoczenia ludzi w ramach przedsięwzięcia,

– świętowanie sukcesów – należy świętować sukcesy, nawet te małe. Sukcesy tworzą wspólną historię start-upu – to jego artefakty.

Według praktyków prezentujących swoje poglądy na temat start-upów w mediach społecznościowych lub w *Global Knowledge Hub* (globalnych ośrodkach wiedzy – internetowym centrum tworzenia, ulepszania i wymiany wiedzy) kultura start-upu może przybierać czasem postać subkultury. Subkultura start-upowa nie zawsze cieszy się dobrą opinią, często kojarzona jest z zabawą, a nie pracą. Jest to wynikiem tego, że wszystkie start-upy są prowadzone przez młodych przedsiębiorców, działających w szybkim tempie, pracujących w kolorowych biurach, w otoczeniu drogich gadżetów czy gier komputerowych. Nawet ich styl ubierania się, jak i pozostałych pracowników, jest charakterystyczny, podobnie jak sposób mówienia – używanie slangu typowego dla społeczności start-upowej. Pojęcia przez nich stosowane pochodzą najczęściej z języka angielskiego i określają np. sposób finansowania lub dofinansowania start-upu czy etap, na jakim aktualnie znajduje się start-up. Niektóre z nich to: *bootstrapping* – finansowanie rozwoju firmy własnym kapitałem, *crowdfunding* – finansowanie społecznościowe, *private equity* – rodzaj inwestycji kapitałowych będących zewnętrznych źródłem finansowania spółek, które jeszcze nie zostały dopuszczone do obrotu publicznego [Grabiec 2015].

Ten specyficzny język, wizerunek, a nawet styl życia start-upowców (np. dbałość o środowisko naturalne zarówno w pracy – prowadzenie tzw. zielonych biur, jak i w życiu osobistym) nie powinien jednak umniejszać ich ciężkiej pracy i poświęceń. Zdarza się, że takie „nowoczesne" start-upowe środowisko pracy szybko powoduje upadek firmy, ponieważ niedostatecznie angażuje w pracę pracowników, a nawet ją dezorganizuje. Zdecydowana większość firm start-upowych korzysta jednak z pozytywnych wzorców pochodzących od gigantów Doliny Krzemowej, takich jak Google czy Facebook, których kultura organizacyjna przyjęła zasadę: „pracuj ciężko, baw się intensywnie", co pozwala czerpać przyjemność z bycia częścią takiego przedsięwzięcia.

Start-upy są tak różne jak ludzie, którzy je prowadzą. Istnieje jednak pewien typ kultury organizacyjnej w start-upowych biurach, który odpowiada za społeczne postrzeganie start-upów i ma istotny wpływ na sposób prowadzenia nowych przedsięwzięć przez młodych biznesmenów. Jest to kultura liberalnych standardów i wielkiej wolności osobistej – wschodzący przedsiębiorcy wierzą, że to jedyna droga do osiągnięcia sukcesu przez ich biznes. W praktyce te stereotypowe

kultury start-upowe mogą być bardzo skuteczne, ponieważ oferują elastyczne godziny pracy, dzięki czemu pracownicy są zadowoleni, a w wielu przypadkach bardziej produktywni. Ale nawet ten typ kultury, jak każdy inny, ma wady, nie pasuje do każdego start-upowego biznesu. Według Jaysona DeMersa [2015] – założyciela i dyrektora generalnego AudienceBloom, firmy doradczej zajmującej się wizerunkiem firmy w Internecie i mediach społecznościowych – istnieje pięć ukrytych niebezpieczeństw w pracy start-upowców:

1. Zatrudnianie na podstawie charyzmy. Dla utrzymania kultury organizacyjnej start-upu ważne jest zatrudnienie odpowiednich osób. Sposób doboru kandydatów do pracy powinien uwzględniać ich umiejętności, kompetencje, osobowość oraz charyzmę, cechę bardziej wrodzoną niż wyuczoną. Jednakże niektóre badania nad kulturą start-upu pokazują, że powyższe cechy są ważne, ale nie najważniejsze, bo paradoksalnie charyzmatyczne osoby mogą osłabiać zespół. Mogą nie czuć klimatu przedsięwzięcia i wyrażać niechęć wobec dostosowania się do standardów firmy. Zatem decyzje o zatrudnieniu muszą być oparte na prawidłowym postrzeganiu, odbiorze kandydata, który będzie podzielał wspólną pasję i dążył poprzez swoje działania do sukcesu firmy.

2. Wydawanie zbyt wielu pieniędzy. *Fun office* są często wpisane w kulturę organizacyjną start-upu, a charakteryzują się umieszczeniem w biurze różnych (często zbędnych) gadżetów do zabawy, takich jak stoły bilardowe czy konsole do gier, to także tworzenie otwartych przestrzeni do swobodnej współpracy. Wielu nowych przedsiębiorców uważa, że pomaga to stworzyć wyjątkową atmosferę pracy, a także zrobić dobre wrażenie na nowych pracownikach i klientach. Tylko czy inwestowanie w tego typu dodatki biurowe powinno być priorytetem start-upu? Zamiast inwestować w *fun office*, można by lokować kapitał w tym, co jest ważne dla rozwoju firmy.

3. Emocjonalne podejmowanie decyzji. Swobodna atmosfera start-upu powoduje, że współpracownicy odczuwają mniejszy stres – miejsce pracy jest dla nich jak drugi dom, gdzie każdy jest członkiem rodziny. Funkcjonowanie w takim środowisku pracy może być korzystne dla całej firmy, ale może także prowadzić do podejmowania decyzji bazujących na emocjach. Skutki takich decyzji mogą zaś nie być zgodne z priorytetami firmy.

4. Brak jasnej hierarchii. W kulturze start-upu nie ma wyraźnie ustalonej hierarchii między pracownikami i przełożonym. W codziennym funkcjonowaniu firmy każdy głos jest doceniany i jednakowo słyszalny. To demokratyczne podejście daje satysfakcję wszystkim pracującym, ale w sytuacjach problemowych brak lidera może prowadzić do poważnych konsekwencji. Demokratyczny styl zarządzania, preferowany przez start-upy, jest doskonały w teorii, ale przywództwo jest konieczne, gdy trudne sytuacje wymagają natychmiastowych decyzji i działań.

5. Zapominanie o „dolnej granicy". W przypadku start-upów „dolną granicą" jest osiągnięcie zysku, który nie jest możliwy bez wystarczającej sprzedaży.

Przede wszystkim jednak start-up to działanie, wybieganie w przyszłość i tworzenie. Zarządzający nie powinien tracić czujności, jego koncentracja na bieżących i przyszłych zadaniach powinna stanowić element codziennych czynności – tylko w taki sposób start-up ma szansę zaistnieć.

Każdy młody start-upowiec to wizjoner, co oznacza, że budowana przez niego kultura będzie przede wszystkim nawiązywała do jego potrzeb, ale także będzie przyciągała i angażowała we współpracę innych, którzy zaufają wizjonerowi i docenią jego pomysł.

W kulturze organizacyjnej start-upu można wyróżnić kilka elementów (rys. 1).

Rysunek 1. Elementy modelu kultury organizacyjnej start-upu

Źródło: opracowanie własne.

Misja i wizja start-upu nie powinna zawierać utartych sloganów, musi być wyjątkowa, wybiegać w przyszłość i wykraczać poza zwykłe zarabianie pieniędzy, a także dostarczać informacji klientowi o tym, jaka firma naprawdę jest.

Priorytety, normy i wartości określone przez założyciela start-upu i promowane wewnątrz organizacji powinny dawać jasny przekaz na zewnątrz organizacji, określający jej preferencje i charakter działania.

Właściwie dobrany zespół start-upu, adekwatny do jego misji i wizji, będzie dążył do sukcesu kosztem wielu wyrzeczeń i poświęceń. Młody start-upowiec powinien otaczać się specjalistami i pasjonatami, jednak prawo do wyznaczania zadań i podejmowania decyzji powinno pozostać w jego gestii. Ustalone przez niego standardy w kulturze organizacyjnej (m.in. zaangażowanie, szybkość działania, pomysłowość) będą tylko bardziej spajały i utożsamiały zespół z firmą, który myśli i działa tak jak szef. Założyciel, stawiając powyższe wymagania, również

sam nie może działać schematycznie. Start-upowcy powinni cechować się następującymi przymiotami:

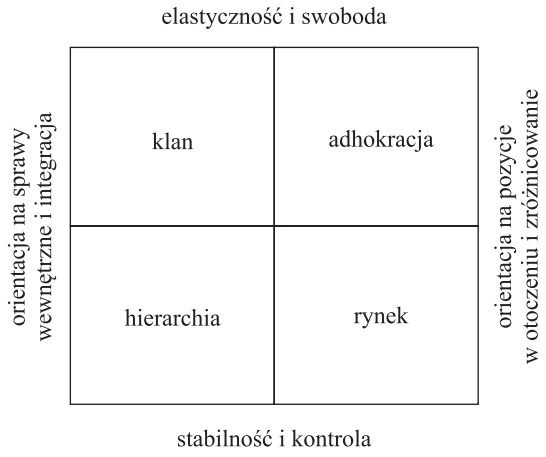
„– mistrzowskim opanowaniem dziedzin, na których mają bazować ich start-upy,

– pracowitością i pieczołowitością, bez których nie da się przekonać internautów, iż to właśnie ta inicjatywa jest dla nich najodpowiedniejsza,

– zmysłem przedsiębiorczym i odrobiną sprytu, która pozwoli maksymalnie wykorzystać potencjał start-upu" [Andrulonis 2015].

Obecnie wiedza stanowi kluczowy zasób niematerialny nowoczesnych organizacji, o czym wiedzą i co doceniają start-upowcy. W kulturze start-upowej zasada ciągłego doskonalenia, podnoszenia kwalifikacji i gromadzenia wiedzy powinna towarzyszyć pracownikom każdego dnia ich pracy.

Na tej podstawie można określić, jaki model kultury organizacyjnej jest preferowany przez start-upy. W związku z tym warto odnieść się do modelu kultury Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna opisujących kulturę organizacyjną jako „zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej" [Cameron i Quinn 2003: 37]. Wyróżnili oni cztery jej typy: kulturę hierarchii, rynku, klanu i adhokracji (rys. 2).



Rysunek 2. Typy kultury organizacyjnej

Źródło: Cameron i Quinn 2003: 40.

Z kontekście problematyki kultury organizacyjnej start-upów kultura adhokracji wyróżnia się na tle pozostałych i w większym stopniu odpowiada specyfice działalności start-upów. „Kultura adhokracji stawia na innowacje. Ważne są tu takie właściwości, jak nowość, kreatywność i nastawienie na twórcze myślenie.

Osoby chcące uczestniczyć w takiej organizacji powinny mieć uwolnioną, choć zdyscyplinowaną wyobraźnię, powinny umieć działać natychmiastowo, być gotowi ponieść ryzyko czy też powinni posiadać umiejętności odpowiedniego patrzenia w przyszłość. Efektywność w kulturze adhokracji wyznaczona jest poprzez twórcze rozwiązania, innowacyjne produkty, zdobywanie nowych rynków czy też nowatorskie pomysły. Organizacje, w których dominuje ten typ kultury, są przeważnie krótkotrwałe. Często klient wyznacza zadanie, a po jego wykonaniu, zakończeniu wykonywania go struktura organizacyjna przekształca się lub ulega rozwiązaniu. Rozpoznać można tę organizację po następujących cechach: innowacyjności, tymczasowości pełnionych ról, zmianie siedziby firmy czy też braku konkretnego i wyraźnego schematu organizacyjnego" [Florek 2013]. Model kultury adhokracji można zatem uznać za dominujący w młodych start-upach.

Inna typologia, opracowana przez Terrence'a E. Deala i Allana Kennedy'ego [1982: 69], klasyfikująca kulturę według stopnia ryzyka podejmowanych zadań i szybkości informacji zwrotnej z rynku, dzieli ją na cztery rodzaje: kulturę hazardzistów, rutyniarzy, indywidualistów i kulturę zrównoważoną (tab. 1).

Tabela 1. Typologia kultury według Deala i Kennedy'ego

Kryteria		Ryzyko podejmowanych zadań	
		duże	małe
szybkość informacji zwrotnej z rynku	wolna	Kultura hazardzistów: – duże ryzyko działania – powolna informacja zwrotna – kosztowne pomyłki – bohaterowie supersprzedawcy – duża rola łączności i kontaktów osobistych – rytuał licznych spotkań – obrzędy wzmacniające motywację – „ilość" wartością samą w sobie – krótki horyzont czasowy	Kultura rutyniarzy: – powolność informacji zwrotnej – małe ryzyko działania – działania doraźne – skuteczność więzi międzyludzkich – rozdrobnienie działań – nadmierne celebracje – niechęć do innowacji – znaczenie pozycji formalnych – protektorzy w rolach bohaterów
	szybka	Kultura indywidualistów: – szybkie, zdecydowane działania – duże ryzyko i szybka informacja zwrotna – duża rola temperamentu i wiedzy jednostki – ostrość walki, agresywność – znaczenie „szansy" – rytuały chroniące przed klęską i nadmiernym stresem – szybko widoczne rezultaty – szybki awans i zmienność zadań	Kultura zrównoważona: – szybkie informacje zwrotne – znaczenie hierarchii – duża rola rozsądku – wielkie znaczenie autorytetów – popyt na mentorów – włączanie w działanie elementów zabawy – duża aktywność osobista przy małym ryzyku działania – łagodność obyczajów w biznesie

Źródło: Deal i Kennedy 1982; Zbiegień-Maciąg 1999: 69.

Cechy kultury zrównoważonej oraz kultury indywidualistów są najbliższe działalności start-upowej. Kultura zrównoważona wydaje się najbardziej efektywna, a wymiana informacji następuje w niej dość szybko. Natomiast podejmowane ryzyko przy dużej aktywności osobistej jest stosunkowo niewielkie, co nieco odbiega od ogólnej opinii o start-upach, które z założenia działają w ryzykownych warunkach, a i same decyzje pracujących w nich ludzi są często ryzykowne. Istotną rolę w tym modelu kultury pełnią mentorzy oraz autorytety w danej dziedzinie, natomiast pracownicy powinni cechować się rozwagą i odpowiedzialnością, co w jednym i drugim przypadku jest spójne z charakterem start-upu. Dodatkowo włączanie w działanie elementów zabawy jest tym, co każdy start-upowiec sobie ceni i co tworzy wyjątkowy klimat tej młodej firmy.

Również w przypadku kultury indywidualistów w działalności start-upowej można doszukać się pewnych cech odpowiadających tej formie biznesu (mimo że kulturę organizacyjną start-upów charakteryzuje głównie praca zespołowa a nie indywidualna, a to już na samym początku powinno zdyskwalifikować ten model kultury). Jednak prezentowane w tym modelu szybkie, zdecydowane działanie, duże ryzyko i podejmowane agresywne działania rynkowe są tym, co napędza aktywność start-upów. Elementem pojawiającym się również w start-upach są rytuały, które chronią pracowników przed nadmiernym stresem i motywują do szybkiego awansu. Kombinacja tych dwóch modeli daje nowatorski i racjonalny obraz kultury start-upu, przybliżając tym samym poznanie tej niekonwencjonalnej formy aktywności.

3.1. Kultura organizacyjna w start-upie

Kultura organizacyjna start-upu to środowisko pracy, które docenia kreatywne rozwiązywanie problemów, otwartą komunikację i płaską hierarchię. W kulturze start-upów podstawowe wartości są zwykle identyfikowane w tożsamości firmy, jej misji, produktach i sposobie obsługi klienta. W kulturach start-upowych te podstawowe wartości często odzwierciedlają osobowości i etos osób, które założyły firmę i pracowały w niej od pierwszych dni jej istnienia. Założyciele start-upów narzucają sposób i tempo pracy. Tworzą model biznesowy i są odpowiedzialni za znajdowanie inwestorów dla swoich pomysłów. Wartości i zasady, którymi się kierują, przenikają całą organizację, mobilizując ludzi do działania i wytyczając kierunek ich myśleniu, którym jest po prostu sukces.

Młode przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą szybko przystosowywać się do presji i zmian rynkowych. Kultura start-upowa promuje elastyczność biznesową i umiejętność adaptacji, co stanowi jej główną zaletę, decydującą o istnieniu start-upu na rynku.

Raport ESM opublikowany w 2016 r. przez German Startups Association, zawiera wiele cennych informacji na temat funkcjonowania start-upów w 18 ba-

danych krajach[1]. Autorzy raportu zapytali również interesariuszy o cechy przedsiębiorcy start-upowego. Na tej podstawie stworzyli jego przybliżoną charakterystykę: „To osoba, która dba o pracowników i czuje się za nich odpowiedzialna (94%), zgadza się ze stwierdzeniem, że ciężka praca szefa zobowiązuje zespół do podobnego zaangażowania (89%), dba o środowisko, w którym pracuje, i angażuje firmę w działania na rzecz jego ochrony (63%). Swoboda w aranżowaniu swojego czasu i niezależność są głównym argumentem do zaangażowania się we własne przedsiębiorstwo (74%). Start-upy odnajdują wartość w poszukiwaniu niekonwencjonalnych rozwiązań (77%), a co ciekawe, są również zaangażowane politycznie, żeby móc aktywnie wpływać na realizację interesów swojego przedsiębiorstwa (44%), oraz społecznie zaangażowane (69%)" [Raport ESM 2016]. Z perspektywy kultury start-upu duże znaczenie ma dbałość i odpowiedzialność za współpracowników, a także silne zaangażowanie w interesy firmy. Młody przedsiębiorca chcący odnieść sukces upatruje go przede wszystkim w ludziach, swoich współpracownikach, bez których pomocy, lojalności i nieszablonowych pomysłów nie byłby w stanie zrealizować zamierzonych celów. Tak właśnie tworzy się kultura organizacyjna start-upu.

3.2. Kultura organizacyjna w start-upie – fragment badań pilotażowych

Dla zbadania postawionego problemu zostało przeprowadzone pilotażowe badanie ankietowe wśród 60 celowo wybranych polskich start-upów działających na rynku od co najmniej pół roku. Wśród nich znalazły się przede wszystkim start-upy, które konsekwentnie i prężnie rozwijają swoją działalność w środowisku nowoczesnych technologii i usług. Badanie zostało przeprowadzone w okresie wrzesień-grudzień 2016 r., a posłużył do niego kwestionariusz ankietowy wysłany do wybranej grupy badawczej drogą mailową. W ramach badania pilotażowego zostały odesłane 34 wypełnione kwestionariusze, głównie przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze w organizacji. Do opracowania wyników badań z pozyskanego materiału badawczego zastosowano rozkład częstości. Rozkład ten odzwierciedla strukturę badanej zbiorowości według określonej cechy [Sobczyk 2005: 35]. Badanie miało na celu zidentyfikowanie najbardziej charakterystycznych elementów kultury organizacyjnej start-upów, do wskazania ich preferencji i kierunku jej kształtowania, a także do określenia wyróżniającego się modelu kultury organizacyjnej start-upu spośród opisanych wcześniej. Na potrzeby artykułu wybrano 6 pytań spośród 25 zadanych młodym przedsiębiorcom.

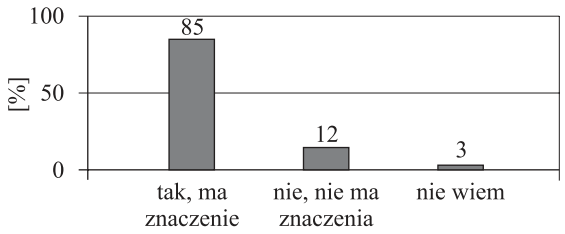
W pierwszej kolejności start-upowcy zostali zapytani o to, czy w ich firmie są wyraźnie określone normy i zasady działania (deklarowane i niedeklarowane).

[1] European Startup Monitor 2016 zgromadził dane o 2515 start-upach, 6340 założycielach przedsiębiorstw i 23 774 pracownikach z 18 krajów.

Wszyscy z 34 respondentów odpowiedzieli twierdząco, co stanowi jasny komunikat o tworzeniu przez start-upy fundamentów własnych kultur organizacyjnych.

Respondenci zostali także zapytani, czy podczas rekrutacji w ich firmie aspekt dopasowania do istniejącej kultury organizacyjnej ma znaczenie dla start-upu (wykres 1).

Wykres 1. Pytanie o rekrutację pracowników
w aspekcie dopasowania do kultury organizacyjnej start-upu



Źródło: opracowanie własne.

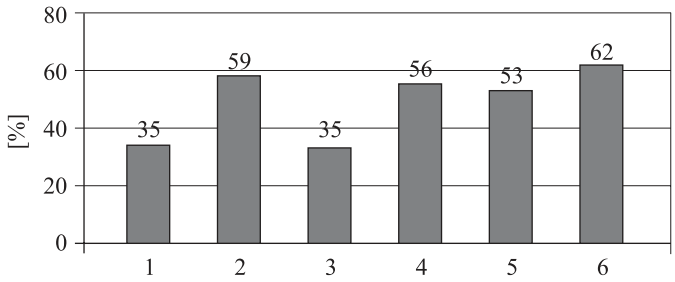
Większość badanych respondentów (85%) wskazała na uwzględnianie aspektu dopasowania do kultury organizacyjnej start-upu podczas rekrutacji. Tylko 12% ankietowanych nie dostrzegało znaczenia zwyczajów, wartości czy norm obowiązujących w ich start-upie podczas zatrudniania pracowników. 3% nie miało zaś zdania na ten temat. Powyższy wykres potwierdza założenia teoretyczne, które wskazują na istotność uwzględniania aspektu kulturowego w doborze pracowników. Zakładając, że kultura start-upu wymaga obsadzenia wybranych stanowisk osobami o wysokich kompetencjach i umiejętnościach (np. szybkość i agresywność działania, łatwość dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia czy sprawne posługiwanie się pozyskaną informacją), wydaje się, że odpowiednio dobrany pracownik będzie miał duże znaczenie dla rozwoju start-upu.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech zasad, które odnajdują w swoim start-upie (por. wykres 2), wybierając spośród następujących:

1. Nie spóźniam się do pracy.
2. Zawsze jestem przygotowany na spotkanie zespołowe.
3. Utrzymuję porządek w swoim miejscu pracy.
4. Nie tworzę barier komunikacyjnych.
5. Jestem życzliwy i pomocny dla innych współpracowników.
6. Działam szybko i zawsze robię, co do mnie należy.

Spośród zaproponowanych w pytaniu zasad, które zostały utworzone w trakcie studiów literaturowych nad badanym problemem, ankietowani dokonali wyboru trzech, które według nich są preferowane w miejscu ich pracy. Ankietowani

Wykres 2. Zasady preferowane w badanych start-upach



Źródło: opracowanie własne.

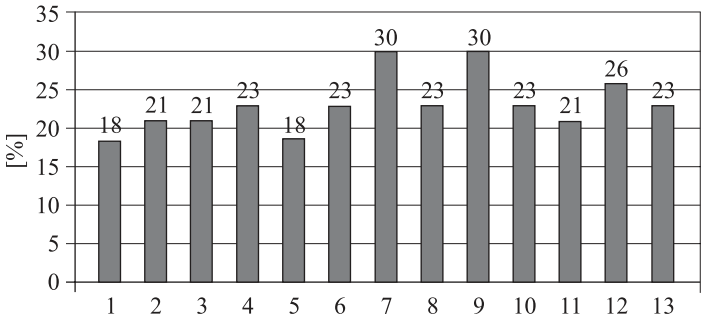
najczęściej zaznaczali odpowiedzi: „Działam szybko i zawsze robię, co do mnie należy" (62%), „Zawsze jestem przygotowany na spotkanie zespołowe" (59%), „Nie tworzę barier komunikacyjnych" (56%), duże znaczenie miała także życzliwość wobec współpracowników (53%). Natomiast niespóźnianie się do pracy czy utrzymywanie porządku w miejscu pracy wydało im się mniej istotne.

Uwzględniając specyfikę działania start-upów, można stwierdzić, że wybrane przez ankietowanych zasady w pewien sposób charakteryzują klimat start-upu, ukazując nie tylko preferowane zasady, ale także charakter ich działania w warunkach ryzyka i niepewności oraz to, jakie znaczenie dla firmy ma wiedza. Jeśli wyróżnione w kulturze indywidualistów Deala i Kennedy'ego cechy: szybkość i zdecydowanie w działaniu, wiedza jednostki czy pielęgnowane rytuały, odniesiemy do otrzymanych wyżej wyników, to łatwo dostrzeżemy powiązanie między nimi. Cechy te zostały także wyróżnione przez Camerona i Quinna w charakterystyce kultury adhokracji, są to: szybkość działania, uwolniona wyobraźnia dająca początek nowym pomysłom czy praca zespołowa.

Kolejne pytanie dotyczyło wartości, które preferowane są w badanym start-upie. Respondenci mogli wybrać maksymalnie trzy według swojego uznania (wykres 3). Oto wartości zaproponowane ankietowanym:

1. Szybkość i elastyczność działania.
2. Ciągłe doskonalenie.
3. Trzymanie się standardów.
4. Otwartość na przyswajanie nowej wiedzy.
5. Chętne dzielenie się wiedzą.
6. Ryzyko jest wliczone w sukces.
7. Innowacja przede wszystkim.
8. Szacunek wobec innych.
9. Pomysłowość i kreatywność.
10. Podzielam pasję innych współpracowników.
11. Entuzjastycznie realizuję swoje zadania.

Wykres 3. Wartości preferowane w badanych start-upach



Źródło: opracowanie własne.

12. Mój szef jest moim przełożonym i mentorem.
13. W naszym środowisku pracy jesteśmy rodziną.

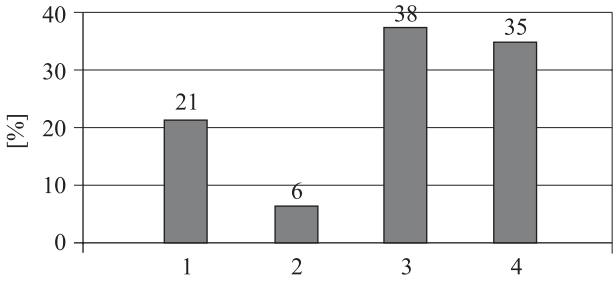
Respondenci nie byli jednoznaczni w wyborze wartości, które są najważniejsze w działalności ich start-upu. Nieznacznie wyróżnione zostały wartości „innowacja ponad wszystko" (30%), „pomysłowość i kreatywność" (30%) oraz traktowanie szefa nie tylko jako przełożonego, ale także mentora (26%). 23% wskazań dotyczyło odpowiedzi: „otwartość na przyswajanie wiedzy", „szacunek wobec innych" oraz „ryzyko jest wliczone w sukces". Wskazane odpowiedzi mogą świadczyć o dużym zaangażowaniu pracowników w przedsięwzięcie, jakim jest start-up, konsekwentnym dążeniu do celu i podzielaniu wizji firmy.

Nawiązując do teoretycznych rozważań, w których rozpatruje się kulturę adhokracji i kulturę indywidualistów jako wysoce prawdopodobne dla większości postaw start-upowców, i w tym przypadku wybrane wartości preferowane w start-upach okazały się spójne z założeniami teoretycznymi tych modeli kulturowych. Warto wyróżnić tu innowacyjność i bystrość umysłu, co charakteryzuje przede wszystkim kulturę adhokracji, oraz gotowość do ryzyka, stanowiącą element kultury indywidualistów. Pojawia się jeszcze jedna wartość, która nie jest typowa dla powyższych kultur, ale dla kultury zrównoważonej – mowa tu o potrzebie posiadania mentora, co również respondenci wskazali w swoich odpowiedziach.

Kolejne pytanie ankiety brzmiało: W jakich sytuacjach są promowane wartości start-upu (wykres 4)?

1. Zawsze podczas codziennych mitingów.
2. Tylko podczas oficjalnych spotkań biznesowych
3. Podczas codziennych zadań i obowiązków pracownicy są świadomi wartości, zadań i norm preferowanych w firmie.
4. Są one wygłaszane zawsze wtedy, gdy firma osiągnie sukces.

Wykres 4. Sytuacje, w których promowane są preferowane wartości



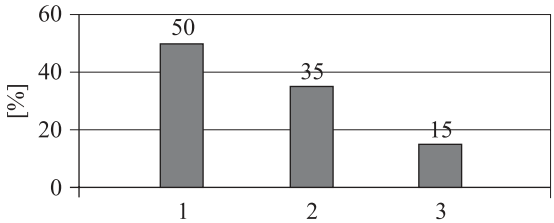
Źródło: opracowanie własne.

Zadowalający jest fakt pielęgnowania przez badane start-upy wartości firmy, które 38% badanych towarzyszą podczas codziennych zadań i obowiązków, a 35% ma je przypominane podczas ogłaszania najmniejszego sukcesu firmy. Promowanie wartości wewnątrz firmy sprzyja tworzeniu wspólnoty i silniejszej identyfikacji pracowników z firmą. Warto zaznaczyć, że pielęgnowanie wartości, norm, zasad czy wynikających z nich rytuałów i ceremonii ma dla start-upów szczególne znaczenie, ponieważ pomaga pracownikom rozładować kumulujący się stres [Cameron i Quinn 2003]. Ważne jest więc dla nich robienie przerw w godzinach pracy i spędzanie tego czasu w nietypowy sposób, np. na grze w bilard, ping-ponga czy rzutki albo ćwiczeniu jogi.

Respondentom zadano również następujące pytanie: Czy promowane normy i wartości w Państwa start-upie pomagają w identyfikowaniu się pracowników z firmą (wykres 5)?

1. Tak, zawsze i wszędzie utożsamiamy się z naszym start-upem.
2. Utożsamiamy się z firmą tylko w sytuacjach biznesowych.
3. Sprawy dotyczące firmy nie towarzyszą nam w życiu prywatnym.

Wykres 5. Utożsamianie się pracowników ze swoją firmą start-upową



Źródło: opracowanie własne.

50% respondentów chętnie utożsamia się ze swoim start-upem, 35% pamięta o wartościach, artefaktach firmy tylko w sytuacjach biznesowych, a 15% z warto-

ściami formy identyfikuje się jedynie podczas pracy, natomiast izoluje się od firmy w życiu prywatnym. Jest to nieco sprzeczne z artefaktami, czyli wizerunkiem, ubiorem, sposobem bycia czy językiem używanym przez start-upowców, bowiem nie sposób odciąć się całkowicie od tych elementów kultury w życiu prywatnym.

Można zatem wnioskować, że deklaracje większości badanych o przynależności do kultury start-upu świadczą o faktycznym udziale w aktywności grupy, interakcji z innymi i tworzeniu wyjątkowego klimatu pracy.

Zakończenie

Dynamika ekspansji start-upów na rynku światowym jest imponująca. Wraz z ich rozwojem analizie i ocenie poddawane są różne kwestie związane z fenomenem ich funkcjonowania. Jedną z nich jest scharakteryzowanie kultury organizacyjnej start-upu, czego można również dokonać poprzez dopasowanie istniejących modeli kultury organizacyjnej, takich jak: model adhokracyjny, indywidualistów czy zrównoważony, do warunków panujących w start-upie. Mimo że modele te były już wielokrotnie analizowane i oceniane przez teoretyków i praktyków zarządzania, wydaje się, że dalej mogą służyć jako wzorcowe nawet dla tak młodej formy organizacyjnej, jaką jest start-up. Kombinacja ich wybranych cech mogłaby doprowadzić do stworzenia jednorodnego modelu kultury organizacyjnej start-upu, co będzie celem mojej dalszej pracy naukowej.

Start-upy to ciągle jeszcze nowy i nie do końca poznany rodzaj działalności. Młodzi pasjonaci, szukający swojego miejsca w świecie biznesu mogą w końcu zaistnieć i zaprezentować swój pomysł. Zdaje się jednak, że prócz zebrania odpowiedniego kapitału na rozruch istotne jest również utworzenie silnego, oddanego przedsięwzięciu zespołu pracowników. Dobór osób do start-upu powinien uwzględniać dopasowanie do stworzonej (lub rozwijającej się) kultury organizacyjnej, wspólnej wizji i misji firmy, a także wymagane kwalifikacje. Trzeba pamiętać, że każda organizacja jest jak żywy organizm, a ludzie w niej pracujący są jak komórki, które go zasilają – każda ma odmienne potrzeby i osobowość, ale jednoczy je wspólny cel. Zatem jeśli pracownik jest w pełni przekonany, że stanowi istotny element organizacji, jest jej żywą częścią, niezbędną do prawidłowego funkcjonowania oraz ma poczucie, że jego głos się liczy, a sugestie są brane pod uwagę, jego aktywność i zaangażowanie doceniane i odpowiednio wyceniane, to będzie utożsamiał się z organizacją i jej kulturą. Zaś misję, cele, normy i wartości będzie traktował jak swoje własne. Start-upy dają takie możliwości młodym, przedsiębiorczym osobom – ważne, aby w pogoni za sukcesem pamiętać o nich jako o istotach ludzkich, szanować ich wiedzę i poświęcenie.

Kultura organizacyjna start-upu jest odpowiedzią na potrzeby nowoczesnych, kreatywnych ludzi, koresponduje z ich odbiorem świata, sposobem bycia, wartościami oraz przekonaniem, że tylko to, co oryginalne, może się dobrze sprzedać.

Literatura

Andrulonis K., 2015, *Część I: Co to jest startup i jak się za to zabrać?*, http://europa.eu/youth/pl/article/58/30350_pl [dostęp: 17.02.2017].

Bellon M., 2016, *Startupy po polsku – czym są i dokąd zmierzają?*, http://businessinsider.com.pl/technologie/firmy/polskie-start-upy-czym-sa-i-dokad-zmierzaja/q4fwvwb [dostęp: 11.02.2017].

Blank S., Dorf B., 2012, *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Gliwice: Helion.

Brendzel-Skowera K., 2014, *Szablon budowania modeli biznesowych start-upów*, w: *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, red. O. Seroka-Stolka, Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Cameron K.S, Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących,* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Damodaran A., 2009, *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, New York: Stern School of Business, New York University.

Deal T.A., Kennedy A.A., 1982, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.: Perseus Books Group.

DeMers J., 2015, *5 Hidden Dangers of a Stereotypical Start-up Culture*, www.entrepreneur.com/article/248537 [dostęp: 13.02.2017].

Florek I., 2013, *Magazyn Psychologiczny Tu i Teraz*, http://magazyntuiteraz.pl/odkrywanie-kultury-organizacyjnej/ [dostęp: 11.02.2017].

Gassea Y., Tremblay M., 2011, Entrepreneurial Beliefs and Intentions: A Cross-Cultural Study of University Students in Seven Countries, *International Journal of Business*, 16(4), 303-314.

Glinka B., 2015, Przedsiębiorczość i kultura, *Zarządzanie w Kulturze*, 16(1), 1-13.

Glinka B., Thatchenkery T., 2013, A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland, and the USA, *International Journal of Human Resources Development Management*, 13(2/3), 119-135.

Grabiec P., 2015, *Czym jest startup? Wchodzimy w świat nowoczesnego i dynamicznego biznesu*, www.pcworld.pl/news/Czym-jest-start-up-Wchodzimy-w-swiat-nowoczesnego-i-dynamicznego-biznesu,404031.html [dostęp: 1.05.2017].

Kitzing, A., 2015, *What is start-up culture?*, www.quora.com/What-is-start-up-culture [dostęp: 12.02.2017].

Koźmiński A.K., Jamielniak D., 2011, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Morris M., Kuratko D., 2002, *Corporate Entrepreneurship*, Boston – Delft: now Publishers.

Puto A., 2015, Business Angels as a Form of Support for the Development of New Business Start-Ups, *Management: Science and Education. Slovak Scientific Journal*, 4(2), 60-62.

Raport EMS 2016, http://start-uppoland.org/drzyjcie-politycy-start-upy-to-politycznie-i-spolecznie-zaangazowani-przedsiebiorcy-wykazal-europejski-monitor-start-upow-2016/ [dostęp: 13.02.2017].

Sobczyk M., 2005, *Statystyka*, Warszawa: WN PWN.

Welter F., Smallbone D., 2006, Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity, *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 465-475.

Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa: WN PWN.

An Analysis of the Organizational Culture of Start-ups

Abstract. *The subject of the organizational culture has interested theorists and management practitioners for a long time. Once underrated, nowadays considered as one of the most important intangible elements of organization management, which significantly influences the implementation of the company's business model. While it is relatively easy to distinguish values, norms or rules in organizations that already have their own business model, it is a challenge in the case of start-ups that do not yet have a plan for generating revenue and maximizing profits. Thus, the main aim of the article is to develop and characterize a model of a start-up's organizational culture based on those used in existing organizations and identify its fundamental elements. Theoretical considerations are supported by empirical research, which includes the author's own pilot study conducted as a questionnaire survey of a group of Polish start-ups, and by the results of the European Startup Monitor Report 2016.*

Keywords: *organizational culture, start-up, entrepreneur, enterprise, innovation, creativity*