

Rozdział siódmy

Zespół założycielski, kadry, kultura organizacyjna firmy na starcie

1. Specyfika problemów kadrowych na starcie

2. Lider biznesu czy zespół przywódczy?

Aktualne tendencje

Proces formowania się zespołów założycielskich

Zasady doboru członków zespołów założycielskich

Uzgodnienie podstawowych celów i zasad funkcjonowania
nowego biznesu

Specyfika tworzenia zespołów założycielskich
przez ludzi młodych

3. Zatrudniamy pracowników

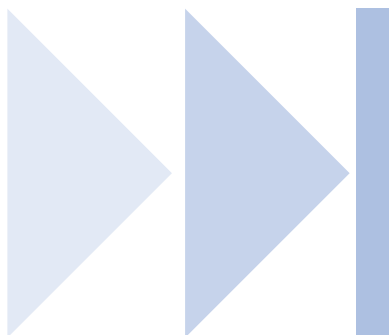
Koszt zatrudnienia dla pracodawcy a dochody netto
uzyskiwane przez pracowników

Wybór formy zatrudnienia – preferencje pracodawcy

Relacje pracownicze – praktyczne kwestie

4. Kultura organizacyjna firmy

5. Standardy etyczne w nowej firmie



Analizując zachowania przedsiębiorcze, najczęściej skupiamy uwagę na jednostce – samotnym herosie osiągniętym sukces biznesowy dzięki indywidualnym predyspozycjom. Tymczasem w przypadku ambitnych przedsięwzięć podejmowanych z myślą o rozwinięciu biznesu na większą skalę ujawnia się przewaga grupowej przedsiębiorczości, a więc występowania dwóch lub większej liczby współników/założycieli. Analiza funkcjonujących zespołów założycielskich wykazuje, że istnieje również wariant, w którym lider wyłania się z działającego już zespołu założycielskiego. Jest to osoba mająca klarowną wizję przyszłego biznesu oraz wiarę we własne siły i powodzenie przedsięwzięcia. Oprócz usankcjonowanej tradycji jednoosobowej funkcji prezesa zarządu w spółkach kapitałowych występuje też potrzeba pojawienia się głównego szefa, który prezentuje stanowisko firmy wobec klientów, kontrahentów oraz pracowników.

1. Specyfika problemów kadrowych na starcie

W tym rozdziale przedstawimy kluczowe kwestie związane z budowaniem najważniejszego zasobu firmy – zespołu ludzi związanych z nowo powstającą organizacją. W pierwszej kolejności będą to założyciele (pojedyncza osoba bądź zespół dwu- lub kilkusobowy), do których dołączą pracownicy. Część z nich w miarę rozwoju firmy będzie tworzyła wraz z założycielami zespół kierowniczy.

W przypadku kwestii kadrowych i problematyki zarządzania zasobami ludzkimi młodej firmy ze szczególną siłą ujawnia się istotna sprzeczność. Z jednej strony faza rozruchu wymaga działań niekonwencjonalnych, podejmowanych przez wąską grupę liderów i pierwszych pracowników, bez ukształtowanych jeszcze procedur i reguł. Z drugiej zaś jest to etap, w którym kształtują się podstawowe zasady funkcjonowania firmy, nie tylko w sferze techniczno-organizacyjnej, lecz także w sferze wartości, norm moralnych i relacji interpersonalnych, które zwykle się określać zbiorczym pojęciem „kultura organizacyjna firmy”.

Znaczenie tej sfery z punktu widzenia budowania silnego zespołu nastawionego na realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa trudno przecenić. Z tego względu nie można pozwolić, by formowały się one w sposób żywiołowy. Z racji specyfiki stosunków międzyludzkich prostowanie ewentualnych błędów, wynikających z niewłaściwego ukształtowania tych stosunków na starcie, będzie w przyszłości bardziej skomplikowane niż na przykład dostosowanie formy prawnej. Wśród istotnych elementów kultury organizacyjnej firmy na szczególną uwagę zasługują kwestie etyczne, wynikające ze szczególnych uwarunkowań występujących na początku działalności firmy. Dlatego też, przygotowując uruchomienie przedsięwzięcia, jego inicjatorzy powinni określić podstawowe zasady i wartości, które będą fundamentem firmy w przyszłości. Byłoby nierealistyczne zakładać, że wszystkie kwestie zostaną rozstrzygnięte od razu. Jednakże świadomość wagi zasad powinna towarzyszyć inicjatorom od samego początku.

2. Lider biznesu czy zespół przywódczy?

2.1. Aktualne tendencje

W rozdziale II wskazywaliśmy na szczególną rolę cech i umiejętności przedsiębiorcy – inicjatora i lidera nowego przedsięwzięcia. W tradycji naukowej analizy zjawiska przedsiębiorczości uwaga badaczy koncentrowała się zazwyczaj na jednostce – herosie samotnie pokonującym piętrzące się trudności i osiągającym sukces biznesowy dzięki własnym predyspozycjom i konsekwencji w dążeniu do celu. Takie podkreślanie szczególnej roli jednostki nie odbiega od potocznego oglądu tych zjawisk. Znajduje to choćby swój wyraz w prezentacji ludzi sukcesu w mediach.

Tymczasem realna rzeczywistość jest inna: większość nowych dynamicznych przedsięwzięć odnoszących sukces uruchamiana jest nie w pojedynkę, ale grupowo. Spośród 500 najszybciej rozwijających się firm amerykańskich, według listy publikowanej corocznie przez magazyn „Inc.”, 56% było uruchamianych grupowo. Co więcej, przedsiębiorcy, którzy uruchamiali swe firmy zespołowo, uznali w zdecydowanej większości (79%) swój wybór za udany i wart powtórzenia przy uruchamianiu kolejnych przedsięwzięć. Badania empiryczne prowadzone w różnych krajach wyraźnie potwierdzają powyższą tendencję, zwłaszcza gdy chodzi o przedsięwzięcia dynamiczne, wykorzystujące zaawansowane technologie. Tam udział przedsięwzięć uruchamianych jednoosobowo nie przekracza 30%. Badania te potwierdzają też, że większą szansę na przetrwanie pierwszego najtrudniejszego etapu funkcjonowania mają firmy zakładane przez grupę wspólników¹.

Z e s p ó ł z a ł o ż y c i e l s k i to dwie osoby lub więcej, posiadające znaczący udział w środkach (finansowych i innych) zaangażowanych w nowe przedsięwzięcie biznesowe. Uczestniczą one aktywnie w przygotowaniu i uruchomieniu, tym samym mają decydujący wpływ na koncepcję i zasady funkcjonowania nowego biznesu. Zwróćmy uwagę, że pojęcie to nie obejmuje współpracowników, którzy choć biorą udział w przygotowaniach, nie angażują własnych środków w biznes. Nie dotyczy to również wspólników, zaangażowanych finansowo, ale pasywnych, jeśli chodzi o bieżącą działalność². Już w fazie przygotowań, a także po uruchomieniu, do tej wąskiej czołówki dołączają pracownicy, przejmujący odpowiedzialność za poszczególne dziedziny funkcjonowania firmy.

¹ Patrz „Inc.com Key Stats The Big Picture”, 2003, wyniki badań cytowane w Timmons, Spinelli, 2004, s. 304, a także wyniki badań dotyczące duńskiego sektora technologii informacyjnych i medycznych (Neergaard, Madsen, 2004).

² Zbliżoną definicję oferuje T. Cooney (T. Cooney, 2005, s. 229–230), jednak obejmuje ona także zaangażowanych kapitałowo udziałowców, którzy dołączają do firmy już po uruchomieniu.

Mogą też następować zmiany w początkowej grupie współników. W ten sposób kształtuje się szerszy zespół kierowniczy nowej firmy.

Dostrzeżenie zjawiska tzw. *kolektywnej przedsiębiorczości* nastąpiło stosunkowo niedawno, bo w końcu lat 80. i wynikało z obserwacji podobnych zjawisk w wielkich korporacjach. Okazało się, że i tam sukces w dużym stopniu zależy od uformowania się silnej czołówki kierowniczej (ang. *top management team*), a w mniejszym stopniu od predyspozycji lidera³. Ważną rolę w skierowaniu uwagi badaczy na zjawisko grupowej przedsiębiorczości odegrali także menedżerowie funduszy *venture capital*. W swych decyzjach inwestycyjnych duże znaczenie przywiązują oni bowiem do tego, czy firma – potencjalny obiekt inwestycji – dysponuje silną czołówką kierowniczą, i na ogół unikają firm zbudowanych wokół silnego, dominującego przywódcy.

Analizy danych statystycznych dotyczących wykorzystania alternatywnych form prawno-organizacyjnych prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce wydają się wskazywać na zdecydowaną przewagę jednoosobowej inicjatywy. Prawie 80% wszystkich aktywnych biznesów prowadzonych jest jako jednoosobowa działalność gospodarcza, natomiast na spółki przypada niewiele ponad 20%. Ta proporcja nie odbiega od tendencji obserwowanych w krajach rozwiniętych⁴. Jednakże w grupie przedsięwzięć jednoosobowych dominują te, które opierają się na samozatrudnieniu, co zakłóca cały obraz. Są też bardzo często wśród przedsięwzięć formalnie prowadzonych jednoosobowo firmy uruchamiane przez zespoły powiązane rodzinnie.

Przewaga grupowej przedsiębiorczości ujawnia się w przypadku projektów zaawansowanych technicznie i organizacyjnie, podejmowanych z myślą o rozwinięciu biznesu na większą skalę. Przy realizacji takich inicjatyw biznesowych można wskazać na główne atuty zespołów przywódczych:

- ▶ Ambitne i rozwojowe przedsięwzięcia wymagają zaangażowania wiedzy, doświadczeń i umiejętności, którymi na ogół nie dysponuje jedna osoba.

³ Ożywioną dyskusję na ten temat wywołał artykuł R.B. Reicha z 1987 roku, zamieszczony w „Harvard Business Review”, w którym autor upatruje zagrożenie pozycji Stanów Zjednoczonych na rynkach międzynarodowych w nadmiernym indywidualizmie przywódczym, który nie wytrzymuje konkurencji z tzw. kolektywnym przywództwem, obserwowanym zwłaszcza w koncernach japońskich (Reich, 1987). Okazuje się zresztą, że historyczne oceny przełomowych dokonań w dziedzinie nauki i techniki były pod nadmiernym wpływem dominującej koncepcji przedsiębiorcy jako „indywidualnego herosa”. Zwraca się na przykład uwagę, że sztandarowy wręcz przykład innowacyjnego sukcesu T. Edisona był rezultatem grupowego wysiłku całego zespołu ludzi.

⁴ Patrz rozdział II.

- ▶ W zespole przywódczym łatwiej radzić sobie ze stresem, frustracją i załamaniem, charakterystycznymi dla fazy rozruchu. Wzajemne wspieranie się odgrywa nieocenioną rolę w najtrudniejszych momentach.
- ▶ Ambitne przedsięwzięcia wymagają na ogół wyższego pułapu zaangażowania inwestycyjnego. W grupie łatwiej zebrać środki własne w wysokości umożliwiającej uruchamianie zewnętrznych źródeł finansowania.

W większości badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, podczas których testowano empirycznie hipotezę o korelacji między grupową przedsiębiorczością a dynamiką wzrostu firmy, uzyskano potwierdzenie tej zależności⁵.

Powyższe uwagi nie mają podważać racjonalności jednoosobowego uruchomienia ambitnego biznesu. Można podać wiele przykładów sukcesu przedsięwzięć opartych na takim modelu, także w Polsce. Trzeba jednak brać pod uwagę, że grupowe przywództwo jest obecnie rozsądną alternatywą dla formuły jednoosobowej, jeśli założyć właściwy dobór inicjatorów biznesu do zespołu przywódczego nowego przedsięwzięcia. Bliższa analiza funkcjonujących zespołów założycielskich wykazuje, że dychotomiczny układ: biznes uruchamiany jednoosobowo bądź zespołowo, nie uwzględnia częstego wariantu, w którym lider wyłania się z działającego już zespołu założycielskiego. Jest to osoba posiadająca klarowną wizję przyszłego biznesu oraz wiarę we własne siły i powodzenie całego przedsięwzięcia (Ensley et al., 2000). Ujawnienie się lidera jest również podyktowane względami praktycznymi. Zarówno w kontaktach z pracownikami, jak i przede wszystkim w kontaktach zewnętrznych bardzo często występuje potrzeba pojawienia się głównego szefa, który prezentuje stanowisko firmy. Przykładowo potencjalny duży klient przed złożeniem zamówienia chciałby upewnić się co do wiarygodności dostawcy, ale także zostać docenionym poprzez bezpośredni kontakt z osobą numer 1 w firmie. Potrzeba istnienia głównego szefa wynika także z regulacji prawnych i usankcjonowanej tradycji jednoosobowej funkcji prezesa zarządu w spółkach kapitałowych. Z tego względu także w zespołach partnerskich istnieje potrzeba wyznaczenia jednej osoby do roli lidera.

2.2. Proces formowania się zespołów założycielskich

Analizując warianty powstawania zespołów założycielskich, należy w pierwszej kolejności określić źródło inspiracji uruchomienia biznesu: czy pochodzi od lidera przedsięwzięcia czy też jest wynikiem grupowej decyzji (Kamm, Nurick, 1993). Jednak jak zwracaliśmy uwagę w rozdziale III,

⁵ Por. Storey, 1994, s. 125–130.

sekwencja zdarzeń: pomysł na biznes – decyzja o uruchomieniu przedsięwzięcia, choć wydaje się najbardziej oczywista, nie jest jedyną ani dominującą. W praktyce często występuje także zależność odwrotna: najpierw podejmowana jest (indywidualnie bądź zespołowo) decyzja o uruchomieniu biznesu, a dopiero potem poszukuje się atrakcyjnego pomysłu, by przekształcić go w rentowny biznes (Bhave, 1994). Uwzględniając łącznie powyższe kryteria, możemy dla celów analitycznych rozpatrywać cztery typowe warianty formowania zespołów założycielskich (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Warianty formowania zespołu założycielskiego firmy

Źródło pomysłu na biznes	
Inicjatywa	I Lider ma pomysł na biznes i dobiera członków zespołu założycielskiego
	II Lider podejmuje decyzję o uruchomieniu biznesu, następnie tworzy zespół, z którym wspólnie poszukuje pomysłów
	III Grupa osób identyfikuje atrakcyjny pomysł i podejmuje decyzję o wspólnym uruchomieniu biznesu
	IV Grupa osób podejmuje decyzję o wspólnym uruchomieniu biznesu, a następnie wspólnie poszukuje atrakcyjnych pomysłów

Źródło: Opracowanie własne.

Wariant I jest koncepcyjnie najbliższy klasycznemu sposobowi myślenia o zachowaniach przedsiębiorczych. Decyzja lidera o stworzeniu zespołu jest wynikiem jego trzeźwej oceny własnych możliwości i potrzebnych nakładów, a także doświadczeń i umiejętności. Ponieważ pomysł na biznes już istnieje, proces doboru członków zespołu przywódczego może zostać oparty na racjonalnych zasadach. Wstępnie bowiem wiadomo, choćby w ogólnych zarysach, jakie doświadczenia, umiejętności czy kwalifikacje będą niezbędne do wdrożenia pomysłu, i pod tym kątem należy dobierać partnerów.

W realiach, które zbliżone są do wariantu I, proces kształtowania się zespołu wydaje się bardziej logiczny i wykazuje wiele zalet. Po pierwsze można tu skutecznie połączyć zalety jednoosobowego przywództwa i grupowej przedsiębiorczości. To, że inicjator przedsięwzięcia ma pomysł na biznes, niejako automatycznie ustawia go w pozycji lidera, jeśli rzecz jasna jego pomysł zostanie przekształcony w atrakcyjną koncepcję biznesu. Nie ma zatem problemu z ustaleniem, kto jest głównym szefem. Ma to praktyczne znaczenie zwłaszcza w kontaktach ze światem zewnętrznym, między innymi z klientami, dostawcami, bankami, jak również w stosunkach wewnętrznych (w relacjach z pracownikami). W efekcie łatwiejsze staje się też rozwiązanie dylematu nierówności w równości, które omówimy niżej.



Choć firma Communication Partners zaczynała jako mała spółka (została założona w 2000 r. przez kilkoro znajomych z AIESEC-u, praktycznie bez żadnego kapitału), w ciągu zaledwie 4 lat pokonała konkurencję na krajowym rynku portali rekrutacyjnych. Jej witryna pracuj.pl wyprzedziła popularnością zarówno polskich pośredników pracy przez internet (np. jobs.pl czy topjobs.pl), jak i międzynarodowych gigantów (jobspilot.pl i cvonline.pl). Jeden z konkurencyjnych portali został nawet przez spółkę przejęty (jobaid.pl w 2002 r.).

Pomysłodawcą przedsięwzięcia jest były prezydent AIESEC Polska i student Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, Przemysław Gacek (29 lat). Tuż po studiach (w 1999 r.) wyjechał na półroczny staż do londyńskiego oddziału PricewaterhouseCoopers.

— Bardzo chciałem nauczyć się hiszpańskiego. Wpadł mi w ręce przewodnik po kursach i szkoleniach. Pomyślałem, że to świetny pomysł na biznes w Polsce. U nas nie było wtedy podobnych publikacji. Zadzwoiłem do wydawcy, umówiłem się na spotkanie i zaproponowałem mu kredytowanie podobnego przedsięwzięcia w kraju. W angielski sposób mi odmówił, ale spotkanie i tak okazało się przełomowe, bo dowiedziałem się na nim, że oprócz wydawania przewodnika, firma zajmuje się także pośrednictwem pracy przez internet. Postanowiłem skopiować ten pomysł w Polsce — mówi Przemysław Gacek.

Święta 1999 r. spędził na przekonywaniu do pomysłu swoich rówieśników, znajomych z AIESEC-u. Od razu zgodził się tylko Rafał Szczepaniak, a po kilku miesiącach dołączyli do nich kolejni – Oksana Krzyżowska, Maciej Noga, Paweł Leks i Marcin Pietras.

Nie pomylił się „Businessman Magazine”, kiedy w 2001 roku uznał spółkę Communication Partners za jeden z najbardziej perspektywicznych polskich start-upów. Wówczas spółka zatrudniała 9 osób i przynosiła straty. Dzisiaj liczy 46 pracowników, a 2004 rok zakończyła ponad 5 milionami zł przychodu i blisko milionowym zyskiem. Pomimo globalnego kryzysu rynku spółek internetowych w pierwszych latach bieżącej dekady, firma rozwijała się w oszałamiającym tempie (z około 50-procentowym wzrostem przychodów rocznie). I nabiera rozpędu...

M. Pietrzak, *Legenda wśród start-upów*,
„Businessmann Magazine” 2005, nr 2.

Wariant II – lider w dalszym ciągu zachowuje inicjatywę w zakresie uruchomienia biznesu, ale nie ma skryształizowanego pomysłu na rodzaj działalności i koncepcję całego przedsięwzięcia. Tworzenie zespołu będzie w tym przypadku polegało na zarażaniu innych bakcylem przedsiębiorczości, a prace koncepcyjne nad kształtem przyszłego biznesu rozpoczną się po uformowaniu trzonu zespołu założycielskiego. W trakcie rozpoznawania i opracowywania szans biznesowych może okazać się, że pozostali członkowie zespołu wykazują się większą innowacyjnością i to ich pomysł bądź pomysły zostaną wybrane do wdrożenia. To z kolei może doprowadzić do zmiany na pozycji lidera. Inne rozwiązanie to przejęcie przez lidera-inicjatora roli organizacyjno-finansowego mózgu firmy przy jednoczesnym przekazaniu kierownictwa nad kluczowymi dziedzinami pozostałym członkom zespołu.

Wariant III odzwierciedla typową sytuację, gdy dwie osoby lub więcej osób znających się wcześniej na niwie zawodowej (np. pracując etatowo u tego samego pracodawcy) zauważa potencjalną szansę biznesową i przystępuje do uruchomienia własnej firmy. Inna odmiana tego wariantu to pomysł będący wynikiem dyskusji grupy przyjaciół, znajomych lub krewnych bez wspólnych doświadczeń zawodowych. W tym przypadku występuje połączenie dwóch czynników: zespół wie, dokąd zmierza i od początku dysponuje połączonym potencjałem sił i środków wspólników, co pozytywnie rokuje przyszłość planowanego interesu. Również podział zadań między poszczególnych członków zespołu i ewentualne wykreowanie lidera zespołu może przebiegać w sposób naturalny. W pierwszej kolejności odzwierciedlać będzie potrzeby biznesowe, a w mniejszym stopniu ambicje poszczególnych członków.

Wariant IV – na początku dominuje grupowy duch przedsiębiorczości bez klarownej koncepcji przedsięwzięcia. Koncepcja ta rodzi się jako efekt pracy grupowej podczas usystematyzowanych poszukiwań atrakcyjnych pomysłów. W porównaniu z wcześniej prezentowanymi wariantami warunki kształtowania zespołu przywódczego mogą okazać się trudniejsze. Zważmy jednak, że w tym przypadku, podobnie jak w wariantcie III, inicjatorzy już na wstępie dysponują potencjałem całego zespołu. Określenie atrakcyjnych pomysłów może być wówczas znacznie łatwiejsze, zwłaszcza jeśli proces poszukiwań będzie usystematyzowany, z wykorzystaniem technik zwiększających indywidualną i grupową kreatywność⁶. Podobnie opracowanie koncepcji biznesu w szczegółowej postaci (biznesplan, plan operacyjny), a następnie ze względu na zaangażowanie całego zespołu, uruchomienie przedsięwzięcia może przebiegać znacznie sprawniej.

⁶ Metody te omawialiśmy w rozdziale III.



Kiedy pięciu czołowych doradców GE Banku poczuło, że w macierzystej firmie osiągnęli wszystko, postanowili spróbować sił na swoim.

— Działający na rynku doradcy kredytowi są związani z dużymi bankami albo grupami finansowymi. My chcieliśmy być całkiem niezależni — mówi Paweł Adamiak, który w warszawskim Domu Kredytowym Notus odpowiada za marketing. Policzyli, że przez pięć lat pracy dla GE Banku (1999–2004) wspólnie zdobyli 3500 klientów. Pracując dla siebie, w sześć miesięcy tego roku zyskali ich 845.

— Kiedy zdecydowaliśmy, że cała piątka w to wchodzi, spotkaliśmy się na „konferencji piwnej” w biurowcu Reform Plaza. W knajpce rozłożyliśmy arkusz papieru i rozrysowaliśmy strukturę firmy. Na kolejnej „konferencji” spisaliśmy wszystkie założenia strategiczne i czasowe — wspomina Paweł Adamiak.

Bali się — to jasne. W końcu stała posada dawała stabilizację, i to na niezłym poziomie finansowym. Jednak złożyli się po 10 tys. zł i założyli spółkę z o.o. z najmniejszym wymagany kapitałem — 50 tys. zł.

Nie zawsze byli jednomyślni.

— Każdy miał indywidualną koncepcję swojej pracy, firmy, kontaktów z klientami. Ale podzieliliśmy się zadaniami i to poskutkowało — mówi Paweł Adamiak.

Robert Peptłoński został prezesem. Zajmuje się też finansami i księgowością. Jackowi Dziadakowi powierzono pieczę nad sprzedażą, Arturowi Sikorze — sprawy prawne. Adam Cwynar zajmuje się oddziałami i sprawami technicznymi. Paweł Adamiak tworzy wizerunek firmy.

— Nasza piątka pracuje z klientami tak samo jak reszta załogi. Firmą zarządzamy niejako „po pracy” — śmieje się Paweł Adamiak.

Doświadczenie i wiedza tej piątki doradców są cenne dla banków. Właściciele Notusa często podsuwają im pomysły na nowe produkty, opiniują te, które proponują banki. Doceniają to także klienci. Od stycznia 2004 r. Notus otworzył oddziały w Gdyni, Krakowie, Poznaniu i Rybniku, a od października 2005 r. rusza kolejny oddział w Katowicach. Koszt otwarcia każdego wynosi około 150 tys. złotych. Liczba pracowników od marca 2004 r. wzrosła do 65 osób, a do końca roku ma ich być 85.

A. Więcka, *Życie na kredycie*,
„Puls Biznesu” 27 września 2005.

2.3. Zasady doboru członków zespołów założycielskich

W jaki sposób ludzie łączą się w zespoły połączone wspólną ideą uruchomienia biznesu? Jakie kryteria o tym decydują? Czy dobór członków jest wynikiem przemyślanej kalkulacji czy raczej dziełem przypadku? Punktem wyjścia do udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania jest wyjaśnienie kwestii związanych z homogeniczną bądź heterogeniczną strukturą zespołów założycielskich i znaczenia tej struktury dla funkcjonowania zespołów oraz sukcesu w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu. Stopień zróżnicowania członków zespołów założycielskich rozpatrzymy w dalszej części rozdziału, biorąc pod uwagę:

- ▶ systemy wartości, pochodzenie, wiek i drogę życiową
- ▶ wykształcenie i doświadczenie zawodowe
- ▶ poziom i strukturę rodzajową zasobów
- ▶ kapitał społeczny, jakim dysponują założyciele.

Systemy wartości, pochodzenie, wiek i droga życiowa założycieli

Trudno nie zgodzić się z tezą, że o sile zespołu przywódczego decyduje wspólnota, wartości i zasady, a także coś, co nazywamy chemią we wzajemnych kontaktach. Tego rodzaju relacje tworzą się wśród ludzi o podobnym systemie wartości, pochodzeniu, wieku, drodze życiowej, a więc w istocie posiadających w miarę jednorodne cechy. Te wspólne wartości i chemia mają szansę ujawnić się w ramach już istniejących więzi i kontaktów między potencjalnymi członkami zespołu:

- ▶ więzi rodzinnych
- ▶ kontaktów i przyjaźni nawiązanych w szkole i na studiach
- ▶ kontaktów nawiązanych w trakcie wspólnej pracy zawodowej.

Warto zwrócić także uwagę na kontekst sytuacyjny, podczas którego dochodzi do formowania zespołów założycielskich. Ludzie o podobnym pochodzeniu, statusie społecznym, wykształceniu, wieku itp. mają większe szanse zetknąć się ze sobą i nawiązać kontakty, które ewentualnie doprowadzą do idei wspólnego biznesu.

Istnieje szereg argumentów przemawiających za tym, że w przypadku jednolitej struktury proces formowania się zespołu przebiega znacznie sprawniej w porównaniu ze strukturą heterogeniczną⁷. Wspólny system wartości i zadzierzgnięte więzi emocjonalne pozwalają łagodzić konflikty.

⁷ Por. Francis, Sandberg, 2000. Autorzy analizują wspomnianą kwestię wpływu homogenicznej struktury zespołu założycielskiego w kontekście więzi przyjacielskich, jednak przytaczane argumenty znajdują zastosowanie w odniesieniu do innych typów więzi.



Kiedy Michał Wrodarczyk (25 l.) i Jarek Adamski (27 l.) 5 lat temu zakładali biuro organizujące studentom pobyt i pracę w USA, nie mieli nic oprócz indeksów SGH i pomysłu na zarobienie szybkich pieniędzy. Dzisiaj wartość sprzedaży usług spółki Student Adventure grubo przekracza 10 mln złotych rocznie.

Być może to tylko pozory, ale Michał Wrodarczyk i Jarek Adamski sprawiają wrażenie osób o skrajnie różnych temperamentach. Pierwszy jest spontaniczny i komunikatywny, drugi natomiast bardziej wyważony w opiniach i twardo stąpający po ziemi. Wrażenie potęgują ich zewnętrzne wizerunki. Adamski to raczej konserwatywnie ubrany biznesmen, Wrodarczyk nosi się swobodniej. To być może stereotypowy sposób wyciągania charakterologicznych wniosków, ale coś chyba na rzeczy jest, skoro sami przyznają, że się nawzajem uzupełniają.

— Ja zawsze byłem od zadań specjalnych i wymyślania szalonych pomysłów, a Jarek od ich rzeczowej weryfikacji i sprawdzania, czy dadzą się przekuć w czyn. Ja jestem od strategii i teorii, a Jarek od żmudnej roboty logistyczno-operacyjnej — mówi Michał Wrodarczyk.

Tandem niewątpliwie się sprawdził. Choć są bardzo młodzi i zaczętnali stosunkowo niedawno (w 2000 r.), ich firma Student Adventure jest dzisiaj jedną z największych i najbardziej znanych organizacji działających na rynku studenckich wyjazdów do USA. Do tej pory z usług Student Adventure skorzystało już 6 tys. osób. Firma, oprócz warszawskiej centrali, ma również 7 przedstawicielstw regionalnych w różnych ośrodkach akademickich w Polsce. Przedstawicielstwa nie są ich własnością, lecz działają na zasadzie franchisingu.

Wydawać by się mogło, że to pieniądź łatwy i szybki. Ale każdy początkujący przedsiębiorca, który zaczyna realizować swój pomysł, szybko stwierdza, że bez umiejętności organizacyjnych i wiedzy na temat zarządzania nie da się rozwinąć firmy.

— W pewnym momencie nas to przerosło. Nie mogliśmy organizacyjnie wszystkiego ogarnąć. Na własnych błędach zaczęliśmy uczyć się delegowania kompetencji na pracowników niższego szczebla. Już po kilku miesiącach musieliśmy zacząć porządkować strukturę firmy, co tak na dobrą sprawę odbywa się do dzisiaj. Dopiero teraz widzimy, jak bardzo w biznesie potrzebna jest książkowa wiedza na temat zarządzania — mówi Jarek Adamski.

M. Pietrzak, *American dream story*,
„Businessman Magazine” 2005, nr 1.

Wzajemne zaufanie pozwala oprzeć funkcjonowanie zespołu na ustnych uzgodnieniach, bez formy pisemnej, potwierdzenia notarialnego itp.

Także na etapie funkcjonowania nowego biznesu można oczekiwać, że ewentualne konflikty będą rozładowywane sprawniej. W konsekwencji kluczowe decyzje będą podejmowane szybciej w przypadku zespołów o homogenicznej strukturze. W efekcie zespoły założycielskie o homogenicznej strukturze wykazują większą siłę przetrwania przez najtrudniejszy, początkowy okres, co daje większe szanse powodzenia uruchamianych przez nie przedsięwzięć. Na jakości podejmowanych decyzji może jednak negatywnie zaważyć zjawisko myślenia grupowego, powodujące, że członkowie zespołu z góry ograniczają zakres analizy i liczbę analizowanych opcji pod wpływem generalnego dążenia do zachowania konsensusu.

Wykształcenie i wcześniejsze doświadczenie zawodowe założycieli

Tu korzyści heterogenicznej struktury wydają się najbardziej oczywiste. Przykładowo szanse na uruchomienie biznesu kształtują się korzystnie, gdy założyciele mają w swym gronie fachowca od spraw technicznych, marketingowych i finansowych niż w sytuacji, kiedy wszyscy członkowie zespołu reprezentują ten sam profil zawodowy. Z racjonalnego punktu widzenia, zwłaszcza w realizacji ambitnych, dynamicznych przedsięwzięć, byłoby ze wszech miar wskazane, by członkowie zespołu uzupełniali się nawzajem, a więc by linią przewodnią doboru była wzajemna komplementarność. Zwróćmy uwagę, że gdyby nowy projekt (wprowadzenie nowego wyrobu, otwarcie nowego rynku) był realizowany w funkcjonującym przedsiębiorstwie, kwestia komplementarności doświadczeń zespołu wdrożeniowego odgrywałaby na etapie planowania kluczową rolę.

Poziom i struktura rodzajowa aktywów, którymi dysponują członkowie zespołu

W dziedzinie środków finansowych najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy status i możliwości finansowe członków zespołu będą do siebie zbliżone. Jeśli możliwości finansowe jednego lub większej liczby członków będą znacząco odbiegały od pozostałych, należy rozważyć celowość ich udziału w zespole założycielskim. Natomiast połączenie środków finansowych, które wnoszą jedni wspólnicy, z cennymi aktywami materialnymi wnoszonymi przez innych, może okazać się bardzo przydatne i przyczynić się do szybkiego uruchomienia biznesu. Tak będzie, gdy jeden ze wspólników wniesie na przykład do spółki działkę budowlaną, szczególnie wartościową dla uruchomienia produkcji, czy też atrakcyjny lokal dla działalności handlowej.

Kapitał społeczny

W przeciwieństwie do więzi społecznych łączących członków zespołu założycielskiego zanim zdecydowali się na wspólne uruchomienie biznesu, w tym przypadku chodzi o szeroko rozumiane kontakty z otoczeniem

(rodzinne, towarzyskie, zawodowe, sąsiedzkie, lokalne itp.), które mogą być przydatne w prowadzeniu biznesu⁸. Przykładem mogą być rodzinne bądź towarzyskie kontakty ze środowiskiem bankowców, potencjalnych odbiorców czy też przyjacielskie relacje z doświadczonymi osobami, do których możemy się zwrócić o poradę w trudnych momentach. Jeśli członkowie zespołu założycielskiego mają rozbudowane, a jednocześnie zdywersyfikowane kontakty społeczne, wtedy siła oddziaływania całego zespołu jest znacznie większa, niż gdyby działali w pojedynkę.

Tworzenie zespołów założycielskich – doświadczenia praktyczne

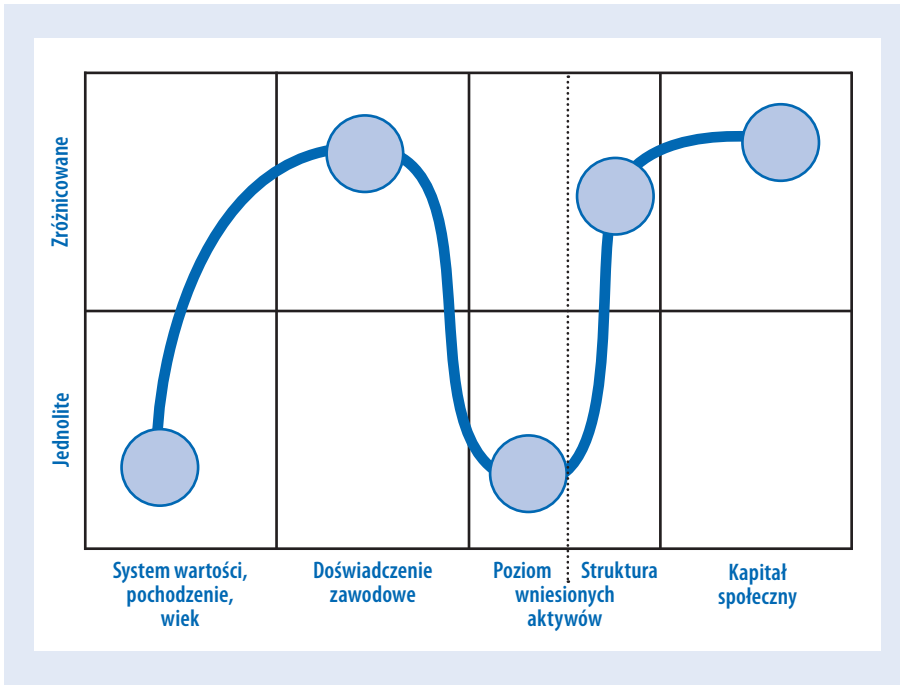
Czy można połączyć korzyści z homogenicznej i heterogenicznej struktury zespołu założycielskiego? Oczywiście tak. Nie ma na przykład przeszkód, by inżynier, doświadczony sprzedawca i finansista przyjaźnili się i wspólnie uruchomili biznes, a następnie prowadzili go z sukcesem. Rysunek 2 ilustruje hipotetyczną optymalną strukturę zespołu założycielskiego z uwzględnieniem omawianych wyżej czynników. Warto zwrócić jednak uwagę, że określony kontekst sytuacyjny (obiektywna możliwość nawiązania bliższych kontaktów) sprzyja naturalnemu tworzeniu się zespołów o zbliżonych systemach wartości, doświadczeniach, zasobach i kapitale społecznym, a ewentualne zalety oraz wady ukształtowanej w ten sposób grupy założycieli ujawniają się już po podjęciu decyzji o rozpoczęciu działań przygotowawczych. Łączenie pozytywnych efektów struktury homogenicznej i heterogenicznej wymagałoby przemyślanych działań wynikających z wcześniejszej analizy potrzeb. To jednak kłóci się ze spontanicznym charakterem decyzji o wspólnym działaniu w celu uruchomienia biznesu.

Stosunkowo nieliczne badania empiryczne sugerują, że w praktyce biznesowej zespoły założycielskie mają generalnie strukturę homogeniczną (Ruef et al., 2003). Tym samym nie wykorzystuje się w pełni atutów heterogenicznej struktury związanej z dywersyfikacją doświadczenia i umiejętności, a także kapitału społecznego, jakim dysponują założyciele (Neergaard, Madsen, 2004).

Własne doświadczenia autora, związane z obserwacją dynamicznych przedsięwzięć uruchamianych w nowoczesnych segmentach gospodarki wskazują na ograniczenia i niebezpieczeństwa funkcjonowania zespołów o strukturze homogenicznej, bazujących na więziach rodzinnych, przyjacielskich czy towarzyskich. Przede wszystkim więzi emocjonalne, jakie towarzyszą relacjom towarzyskim, nie zawsze dadzą się wprost przełożyć na równie silne więzi biznesowe. Ktoś, kto jest świetnym kompanem w towarzyskich eskapadach, nie musi być – i najczęściej nie jest – skutecznym partnerem w biznesie. To są bowiem dwa różne światy.

⁸ Szerzej na temat roli kapitału założycielskiego w kontekście formowania zespołów przywódczych patrz Neergaard, Madsen, 2004.

Rysunek 2. Optymalna struktura zespołów założycielskich



Źródło: Opracowanie własne.

Poza tym realia biznesowe wymuszają szybkie zmiany w relacjach między partnerami. Relacje przyjacielskie mają z natury bardziej stabilny charakter. Trzeba także wziąć pod uwagę, że kultywując więzi towarzyskie, nie sposób uniknąć włączania się członków rodziny założycieli także w sferę biznesu. Rozszerza to pole potencjalnych konfliktów i negatywnych emocji. Bardzo często bywa tak, że w konfliktowych sytuacjach, a takich przecież niemało w pierwszej fazie funkcjonowania biznesu, wspólnicy mogliby znaleźć płaszczyznę porozumienia, ale na przeszkodzie stoją ich małżonkowie. W sumie z perspektywy powyższych doświadczeń wydaje się, że w procesie kształtowania skutecznych zespołów założycielskich nie można lekceważyć kwestii komplementarności aktywów, jakimi dysponują wspólnicy, ich doświadczeń i umiejętności, a także posiadanego kapitału społecznego. Jeśli równolegle łączą ich trwałe więzi rodzinne, przyjacielskie czy rodzinne, będzie to dodatkowym czynnikiem cementującym cały zespół. Natomiast oparcie relacji biznesowych wyłącznie na więzach emocjonalnych może być niebezpieczne, zwłaszcza w przypadku przedsięwzięć zakrojonych na większą skalę.

2.4. Uzgodnienie podstawowych celów i zasad funkcjonowania nowego biznesu

Niezależnie od tego, w jakim stopniu członkowie zespołu mają poczucie wspólnych wartości i dążeń, w trakcie prac przygotowawczych założyciele powinni w sposób jednoznaczny porozumieć się w kwestiach kluczowych dla planowanego przedsięwzięcia. Na podstawie analizy funkcjonowania skutecznych zespołów można określić podstawowy zestaw spraw wymagających takiego fundamentalnego uzgodnienia⁹.

Uzgodnienie głównych kierunków działania, docelowej skali i planowanej dynamiki nowego przedsięwzięcia

Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku porozumienie dotyczące następującej kwestii: czy dążymy do uruchomienia biznesu z perspektywą działania na większą skalę czy też zadowolimy się sukcesem na stosunkowo niskim poziomie obrotów.

Porozumienie co do horyzontu czasowego wspólnego działania

Bardzo istotną kwestią z punktu widzenia sukcesu przedsięwzięcia jest stabilność zespołu przywódczego i zachowanie stałego składu wspólników w trakcie pierwszej fazy uruchomienia biznesu. Stąd ważne jest jednoznaczne uzgodnienie długości czasu, w którym wszyscy wspólnicy deklarują chęć pozostania w biznesie. Niezależnie od tego, z jaką starannością będziemy dobierać wspólników, faza rozruchu jest tak szczególnym wyzwaniem, jeśli chodzi o zaangażowanie emocjonalne, stres, wysiłek intelektualny i fizyczny, że nie wszyscy wspólnicy będą w stanie temu podołać. Jednocześnie w zderzeniu z realiami prowadzenia biznesu może ujawnić się brak pewnych umiejętności, jak również braki w sferze zasobów rzeczowych i finansowych. W rezultacie powstanie potrzeba dokooptowania nowego wspólnika (wspólników). Stąd rotacja wśród członków zespołu założycielskiego w ciągu pierwszych 2–3 lat funkcjonowania jest zjawiskiem normalnym. Jeśli tylko skala rotacji nie podważy sensu istnienia zespołu, może to mieć pozytywny wpływ na dalszy rozwój firmy. Mając to na względzie, wskazane byłoby jeszcze przed podjęciem kluczowej decyzji o uruchomieniu biznesu uzgodnić w gronie wspólników zasady cywilizowanego rozvodu, a także warunki „dopraszania” nowych wspólników.

Dominacja pracy zespołowej – poskromienie ego

Mamy tu do czynienia z obiektywną sprzecznością. Z jednej strony warunkiem powodzenia nowego biznesu jest przyciągnięcie do zespołu ludzi utalentowanych, dynamicznych o silnych osobowościach. Z drugiej

⁹ Wymieniamy tu tylko najbardziej podstawowe kwestie, gdyż lista kluczowych spraw wymagających wspólnego uzgodnienia jest znacznie szersza. Patrz przykładowo Timmons, Spinelli, 2004, s. 304–306.

jednak tacy ludzie źle funkcjonują w zespole, a ich rozbudzone ego może nawet rozsadzić zespół od środka. Dlatego tak ważne jest porozumienie o konieczności podporządkowania indywidualnych aspiracji i motywacji, którego celem jest efektywne funkcjonowanie zespołu jako całości.

Jednolite zasady i standardy etyczne

Członkowie zespołu założycielskiego mogą pochodzić z różnych środowisk i mieć wcześniejsze doświadczenie zawodowe. W takiej sytuacji może dochodzić do podstawowych różnic w traktowaniu konkretnych działań jako etycznych bądź nieetycznych. Uzgodnienie wspólnych standardów etycznych jest istotnym elementem w kształtowaniu kultury organizacyjnej firmy. Szerzej będziemy zajmować się tą kwestią w dalszej części niniejszego rozdziału.

Porozumienie co do tzw. nierówności w równości

Niewątpliwym zagrożeniem dla sprawnego funkcjonowania zespołów jest trudny do rozwiązania dylemat tzw. nierówności w równości¹⁰. Doświadczenie pokazuje, że nawet zespoły o silnej tożsamości, skupione wokół wspólnych, długofalowych celów mogą popaść w wewnętrzny konflikt na tle podziału aktualnych i docelowych korzyści. Potrzeba zróżnicowania partnerów pod względem finansowym wynika z obiektywnego zróżnicowania udziału poszczególnych wspólników w sukcesie przedsięwzięcia i w pierwszej kolejności dotyczy lidera zespołu założycielskiego. Sprawa ta może wywołać silne emocje, zwłaszcza gdy dotyczy nie tylko samych wspólników, ale i członków ich rodzin. Co więcej, obiektywne zróżnicowanie wkładu wspólników może zmieniać się w czasie, a więc nie można przesądzić tej kwestii raz na zawsze. Porozumienie w kwestii nierówności w równości polega na uzgodnieniu podstawowych zasad jeszcze przed uruchomieniem, pozwalając wyeliminować konflikty wokół tego drażliwego problemu.

Jeśli chodzi o konkretne rozwiązania, praktyka funkcjonowania firm opartych na grupowym przywództwie pokazuje całe spektrum możliwości. Na jednym biegunie mamy sztywną regułę równego udziału we własności i zyskach firmy. U podstaw takiego rozwiązania leży przekonanie wszystkich wspólników, że dla realizacji wspólnych celów warto zrezygnować z precyzyjnego szacowania wkładu wspólników w rozwój firmy. Na drugim biegunie mamy sytuację, gdy wiodący wspólnik ma zdecydowaną przewagę nad innymi, jeśli chodzi o udział w zyskach, i jest to w pełni akceptowane przez pozostałych członków zespołu założycielskiego.

¹⁰ Pojęcie „nierówność w równości” (ang. *equal inequality*) wprowadził J. Timmons (Timmons, Spinelli, 2004, s. 305–306), nie podając jednak jego precyzyjnej definicji.

2.5. Specyfika tworzenia zespołów założycielskich przez ludzi młodych

Spróbujmy odnieść przedstawione wyżej wnioski i rekomendacje do sytuacji, gdy inicjatywę uruchomienia własnego biznesu podejmują ludzie młodzi. Niewątpliwie brak doświadczenia (zarówno dotyczącego kwestii zawodowych, jak i prowadzenia biznesu) jest dodatkowym argumentem za tym, by zamiast uruchomienia firmy realizować w zespole. Trzeba jednak mieć świadomość, że niezależnie od konkretnych umiejętności biznesowych, młody wiek i brak doświadczenia życiowego są poważnym zagrożeniem dla funkcjonowania zespołów założycielskich tworzonych przez ludzi młodych:

- ▶ Przypadkowy dobór partnerów, oparty na krótkotrwałej, powierzchownej znajomości powoduje, że zespół szybko się wykrusza.
- ▶ Indywidualne ego członków zespołu nie pozwala na efektywną pracę w zespole. Członkowie nie mają bowiem wcześniejszych doświadczeń życiowych w podporządkowaniu egoistycznych dążeń i motywacji celom zbiorowości (np. w rodzinie).
- ▶ Wspólnota długofalowych celów może okazać się iluzoryczna wobec konfrontacji z pierwszymi trudnościami. Niektórzy członkowie zespołu mogą szybko dojść do wniosku, że własny biznes nie jest ich powołaniem i był to tylko słomiany zapał.

To wszystko nie przekreśla atrakcyjności przedsiębiorczości zespołowej w wydaniu młodych adeptów biznesu, natomiast ma na celu zwrócenie uwagi na potrzebę uwzględnienia tego rodzaju zagrożeń w procesie formowania zespołów przywódczych.

W tym miejscu warto nawiązać do kwestii heterogeniczności zespołów założycielskich, cech osobowych, przygotowania zawodowego i doświadczeń biznesowych współników. Jak wskazywaliśmy w rozdziale III, większość atrakcyjnych pomysłów powstaje w efekcie nagromadzenia doświadczeń zawodowych. Pewnym remedium na oczywisty brak takich doświadczeń wśród młodych adeptów biznesu może być funkcjonowanie w zespole zróżnicowanym pod względem przygotowania zawodowego, na przykład z udziałem ekonomistów, inżynierów, finansistów. Ponieważ ludzie młodzi są w sposób naturalny bardziej mobilni w kontaktach osobistych z przedstawicielami różnych środowisk, warto wykorzystać tę mobilność, przygotowując się do uruchomienia własnego biznesu. W praktyce może to oznaczać świadome i aktywne wychodzenie poza istniejący krąg towarzyski kolegów z tej samej uczelni, a także nawiązywanie trwałych więzi z rówieśnikami z innych uczelni, reprezentującymi przybliżone systemy wartości i mającymi chęć zrobienia czegoś na własną rękę. Być może takie kontakty zaowocują wspólnym sukcesem w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu.

3. Zatrudniamy pracowników

Zatrudnienie pierwszych pracowników to chyba najbardziej namacalny przejaw przystępowania do urzeczywistnienia wizji uruchomienia własnej firmy. To jednocześnie daje możliwość przyspieszenia działań w fazie rozruchu, które dotąd były jedynie udziałem inicjatorów przedsięwzięcia. Równocześnie decyzja o zatrudnieniu ludzi stwarza nowe wyzwanie dla zespołu przywódczego:

- ▶ Szeroko rozumiana problematyka zarządzania zasobami ludzkimi uznawana jest za jedną z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych umiejętności w prowadzeniu biznesu.
- ▶ Przyciągnięcie najlepszych ludzi, zapewnienie im niezbędnych warunków rozwoju oraz motywacji do twórczej pracy na rzecz firmy to kluczowy czynnik sukcesu, decydujący o pozycji konkurencyjnej firmy.
- ▶ Koszty osobowe stanowią zazwyczaj znaczną pozycję w kosztach działalności firmy, ponieważ poza wynagrodzeniami musimy uwzględnić także wysokie obciążenia z tytułu ubezpieczeń społecznych oraz regulowanych ustawowo świadczeń pracowniczych. To także automatycznie oznacza generowane koszty urządzenia stanowiska pracy, bez których nie ma mowy o osiągnięciu odpowiedniej wydajności. Jednocześnie ze względu na obowiązujące regulacje prawne służące ochronie praw pracowniczych, koszty osobowe są relatywnie sztywne w krótkim okresie¹¹.

3.1. Koszt zatrudnienia dla pracodawcy a dochody netto uzyskiwane przez pracowników

Pierwszy etap przygotowania racjonalnego programu zatrudnienia pracowników to dokładne rozpoznanie i zestawienie wszystkich kosztów, jakie bezpośrednio bądź pośrednio wiążą się z zatrudnieniem. Wbrew pozorom jest to bardzo częsty mankament w sporządzanych analizach finansowych i w biznesplanach. Świadomość całkowitych kosztów zatrudnienia oraz wpływu rozmaitych obciążeń na poziom wynagrodzenia netto pracowników powinna być udziałem nie tylko pracodawców, ale także pracowników. Łatwiej wtedy uzyskać porozumienie na temat wzajemnych oczekiwań.

Spróbujmy przeanalizować na bardzo uproszczonym przykładzie skutki zawarcia między pracodawcą a pracownikiem umowy o pracę z wynagrodzeniem miesięcznym odpowiednio: 2 tys. PLN, 4 tys. PLN i 6 tys. PLN (por. tabela 1).

¹¹ Przykładowo decyzje o ograniczeniu zatrudnienia spowodowane trudną sytuacją firmy mogą powodować w ciągu pierwszych miesięcy faktyczny wzrost kosztów osobowych ze względu na konieczność przyznania odchodzącym pracownikom określonych przepisami prawa pracy odpraw.

Tabela 1. Całkowity koszt zatrudnienia na podstawie umowy o pracę a płaca netto pracownika

	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik
Wynagrodzenie mies. podst. (brutto) w PLN	2 000	2 000	4 000	4 000	6 000	6 000
Wynagrodzenie brutto rocznie	24 000	24 000	48 000	48 000	72 000	72 000
Koszt ZUS rocznie	4 466	5 154	9 533	8 933	10 399	15 463
Koszt ZUS (mies.)	372	430	744	859	1 117	1 289
PIT pracownika (mies.)		111		287		464
Efekt po korektach	2 372	1 460	4 744	2 854	7 117	4 247
Wynagrodzenie podst. = 100%	119%	73%	119%	71%	119%	71%
Pracownik netto jako % kosztu pracodawcy		62%		60%		60%

Źródło: Obliczenia własne uwzględniające obciążenia podatkowe oraz ZUS, obowiązujące w 2010 roku. Obliczenia nie uwzględniają efektu wspólnego opodatkowania małżonków i innych ulg.

Warto zwrócić uwagę, że wraz ze wzrostem wynagrodzenia wskaźnik efektywności finansowej, czyli ta część całkowitego kosztu zatrudnienia dla firmy, która trafia do kieszeni pracownika jako wynagrodzenie netto, zmienia się w niewielkim stopniu. Jest to bowiem wynik dwukierunkowe- go oddziaływania następujących czynników:

- po przekroczeniu poziomu 2,5-krotnego średniego wynagrodzenia w gospodarce przestają rosnąć obciążenia ZUS-owskie ponoszone przez pracodawcę i pracownika¹²
- progresywny podatek PIT zjada coraz większą część wynagrodzenia pracownika.

3.2. Wybór formy zatrudnienia – preferencje pracodawcy

Preferencje pracodawcy dotyczące formy zatrudnienia pierwszych pracowników muszą uwzględnić zarówno cele długookresowe, jak i specyficzne uwarunkowania oraz ograniczenia fazy rozruchu. Te ostatnie to przede wszystkim szczupłe zasoby finansowe i niepewność przyszłości, a także potrzeba zachowania dużej elastyczności, gdy chodzi o poziom zatrudnienia. Z tego względu oprócz podstawowej formy zatrudnienia na podstawie umowy o pracę popularne jest na tym etapie zatrudnienie pracowników na podstawie umowy-zlecenia oraz na zasadzie samozatrudnienia, kiedy

¹² Faktycznie po przekroczeniu progu 2,5-krotnego średniego wynagrodzenia rośnie tylko jeden element świadczeń ZUS-owskich, ale jego udział w całkowitym obciążeniu ZUS jest marginalny.

Tabela 2. Analiza porównawcza podstawowych form zatrudnienia

Kryterium oceny	Umowa o pracę	Umowa-zlecenie	Działalność gospodarcza pracownika
Efektywność finansowa: całkowity koszt dla firmy – efekt netto dla pracownika	najmniej efektywne	bardziej efektywne	najbardziej efektywne
Rozwiązanie umowy – pracodawca	konieczność przestrzegania kodeksowych terminów i warunków wypowiedzenia	zgodnie z umową-zleceniem typowo jeden miesiąc	duża elastyczność
Rozwiązanie umowy – pracownik	kodeks pracy obowiązuje także pracownika, ale wobec ograniczonej jego użyteczności w fazie wypowiedzenia pracodawca może mieć interes w skróceniu terminu	zgodnie z umową-zleceniem typowo jeden miesiąc	duża elastyczność
Kontrola wykonywania obowiązków	pełna kontrola wynikająca z przepisów i wewnętrznych regulaminów	umowa-zlecenie może określać pewne warunki, jednak zasadą jest samodzielność i niezależność zleceniobiorcy	zgodnie z umową, w której pracownik jest stroną jako podmiot świadczący usługi
Zapewnienie poufności	obowiązek zachowania poufności wynika z istoty stosunku pracy	zasady przestrzegania poufności określone w umowie	zasady przestrzegania poufności określone w umowie
Lojalność wobec firmy – emocjonalne zaangażowanie pracownika	umowa o pracę podkreśla silny związek pracodawcy i pracownika	zasada niezależności zleceniodawcy w realizacji zadań osłabia więź emocjonalną	założenie, że usługa pracy jest świadczona przez niezależny podmiot, zmniejsza poczucie lojalności

Źródło: Opracowanie własne.

pracownik rejestruje działalność gospodarczą i staje się dla firmy usługodawcą. W tabeli 2 przedstawiamy w ujęciu porównawczym wady i zalety poszczególnych form zatrudnienia.

Co wynika z tego porównania? Niewątpliwie tzw. samozatrudnienie jest najbardziej efektywne z punktu widzenia finansowego. Ilustrują to dodatkowe wyliczenia przedstawione w tabeli 3. Biorąc całkowity koszt za 100%, do kieszeni pracownika zarabiającego 3 tys. PLN miesięcznie trafia na podstawie umowy o pracę 56%, umowy-zlecenia 57%, a w ramach samozatrudnienia 66%. Jednak ze względu na obowiązujący minimalny próg

obciążeń ZUS dla osób prowadzących samodzielną działalność gospodarczą przewaga tej ostatniej formy ujawnia się dopiero po przekroczeniu wynagrodzenia 2 tys. PLN w skali miesięcznej.

W zakresie możliwości szybkiego rozwiązania zawartego porozumienia umowa o pracę jest najmniej elastyczna. Warto jednak zwrócić uwagę, że elastyczność działa w obydwie strony, co nie musi być korzystne dla pracodawcy. Wie o tym każdy, kto doświadczył nagłego odejścia kluczowych pracowników i był zmuszony do podjęcia natychmiastowych działań zaradczych, równolegle przeprowadzając akcję wyjaśniającą wśród zaniepokojonych klientów i kontrahentów. Pozostałe kryteria wymienione w tabeli 2 wyraźnie wskazują na przewagę umowy o pracę. W ramach tej formy zatrudnienia łatwiej jest kontrolować wykonywanie obowiązków oraz zapewnić przestrzeganie zasad poufności i lojalności pracowników wobec firmy. Ktoś może powiedzieć, że decydującą rolę odgrywają faktycznie relacje między pracodawcą a pracownikiem, sposób zatrudnienia zaś jest tylko stroną formalną. To prawda, gdyby założyć, że relacja pracodawca–pracownik przebiega bezkonfliktowo. Jednak w realiach funkcjonowania biznesu w kontaktach pracowniczych różnice zdań, spięcia, a nawet ostre konflikty są na porządku dziennym. Wtedy forma zatrudnienia zaczyna odgrywać kluczową rolę.

Główna słabość form bardziej elastycznych niż umowa o pracę, takich jak umowa-zlecenie czy samozatrudnienie, ujawnia się szczególnie w przypadku ambitnych przedsięwzięć, uruchamianych z myślą o większej skali działania. Polega ona na sprzecznych sygnałach płynących od założycieli do pracowników: długofalowa wizja i ambitny program rozwoju firmy

Tabela 3. Całkowity koszt zatrudnienia a wynagrodzenie netto pracownika przy różnych formach zatrudnienia

	Umowa o pracę		Umowa zlecenia		Samozatrudnienie	
	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik
Wynagrodzenie miesięczne podst. (brutto) w PLN	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Wynagrodzenie brutto rocznie	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Koszt ZUS rocznie	6 700	7 731	6 700	7 731	0	10 121
Koszt ZUS (mies.)	558	644	558	644		843
PIT pracownika (mies.)		199		157		221
Efekt po korektach	3 558	2 157	3 558	2 198	3 000	1 936
Wynagrodzenie podst.=100%	119%	72%	119%	73%	100%	65%
Pracownik netto jako % kosztu pracodawcy		61%		62%		65%

Źródło: Obliczenia własne przy uwzględnieniu obciążeń PIT i ZUS w 2010 roku.

klóć się z elastycznymi formami zatrudnienia, gdyż dają one sygnał o tym, że właściciele nie są pewni perspektyw biznesu. Z tego względu kluczowi pracownicy, w podstawowych sferach funkcjonowania firmy, powinni być od początku zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. Podejmując decyzję o uruchomieniu firmy po dogłębnych analizach i przygotowaniach, trzeba mieć odwagę zatrudnić na etat kluczowych pracowników. Równocześnie nie ma przeszkód w zatrudnieniu usługodawców w dziedzinach pomocniczych i wówczas można faktycznie traktować tę formę jako klasyczny outsourcing, a zdobycie doświadczeń w tej dziedzinie już w fazie rozruchu może być bardzo cenne dla stosowania tej formy w przyszłości.

3.3. Relacje pracownicze – praktyczne kwestie

Jak już wspominaliśmy, zarządzanie zasobami ludzkimi to jedna z najważniejszych dziedzin zarządzania. W jej ramach istnieje usystematyzowany dorobek wiedzy teoretycznej i bogaty zasób praktycznych doświadczeń, dotyczących także specyfiki mniejszych firm¹³. Umiejętności wyszukiwania talentów, zarażania pracowników entuzjazmem i potrzebą osiągnięcia sukcesu to nieocenione atrybuty przedsiębiorczego stylu zarządzania. To także umiejętność stwarzania właściwej atmosfery w miejscu pracy przy jednoczesnym stawianiu wysokich wymagań.

Poniższe uwagi dotyczą wybranych praktycznych aspektów zatrudniania pracowników w fazie rozruchu, gdy w stawiającej pierwsze kroki firmie brak jeszcze wypracowanych standardów i procedur w tej dziedzinie.

Źródła naboru pracowników

Poszukując nowych pracowników, w sposób naturalny zwracamy się do rodziny, przyjaciół i bliskich znajomych. Zależy nam, by otoczyć się ludźmi zaufanymi, a jednocześnie nie chcemy tracić czasu i pieniędzy na szerokie poszukiwania. Należy jednak przestrzec przed takim zawężeniem procesu rekrutacji. Klucz do sukcesu młodej firmy tkwi w umiejętnym przyciągnięciu utalentowanych pracowników. Można ich wyszukiwać na rynku, co nie jest ani skomplikowane, ani kosztowne. Natomiast zawężając poszukiwania do kręgu najbliższych osób, świadomie zmniejszamy szanse dotarcia do najlepszych ludzi. Jest też druga strona medalu. Relacja pracodawca–pracownik ma swoją specyfikę i nie daje się na ogół łatwo pogodzić z relacjami przyjacielskimi i rodzinnymi. Dlatego warto zachować daleko posuniętą ostrożność w zatrudnianiu rodziny i znajomych, poza rzeczą jasną przypadkami, w których cała koncepcja przedsięwzięcia oparta jest na formule biznesu rodzinnego.

¹³ Patrz przykładowo *Zarządzanie zasobami...*, 2004.



To może brzmieć naiwnie, ale wystarczy przyjrzeć się praktycznie jakimkolwiek sukcesowi, by dostrzec, że w tle stoi za nim to, że ktoś komuś zaufał i nie zawiódł się.

— Zaufanie miało wielkie znaczenie już w początkowym okresie prowadzenia firmy (wczesne lata 90.) — wspomina Wojciech Morawski, założyciel i szef Atlantica. — Bolączką każdego początkującego kapitalizmu jest brak kapitału. Niewątpliwie to, co bardzo ułatwiło nam start, to fakt, że mieliśmy dostawców, którzy nam ufali. Dzięki temu wynegocjowaliśmy z nimi bardzo korzystne warunki płatności. Gdybyśmy tego zaufania nie mieli, to w okresie, gdy rynek wołał: „jeść!”, sprzedalibyśmy o wiele mniej.

Ergo: wzrosty przychodów, które Atlantic miał na początku działalności, byłyby dużo mniejsze, a więc droga firmy Morawskiego do zostania największym producentem bielizny w Polsce byłaby dłuższa.

Jak zdobyć i utrzymać zaufanie?

— To bardzo prosta rzecz — odpowiada Morawski. — Nie wolno oszukiwać. Każdy musi sam sobie odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób chce robić biznes. Albo chce się lawirować, naciągać, co się da, na swoją korzyść, albo prowadzić interesy w sposób rzetelny i otwarty, traktować drugą stronę jak partnera. Owszem, zdarzają się sytuacje, że nie można powiedzieć prawdy. Ale wtedy lepiej nic nie mówić. Najgorzej jest zacząć „ściemniać”. Jeżeli się raz powie ludziom nieprawdę, to potem odbudowanie zaufania jest prawie niemożliwe.

Najbardziej typowy przykład: firma musi zwalniać pracowników. Do zwolnienia planowanych jest 100 osób, na początku wypowiedzenia dostaje 10. Szef, chcąc „uspokoić nastroje”, zapewnia resztę, że wszystko jest ok. A tymczasem za miesiąc z pracy musi odejść następne 10. Łatwo sobie wyobrazić, jaki jest efekt. Niby oczywiste, a wystarczy się rozejrzeć wokół, by dostrzec, jak wielu szefów firm czy menedżerów codziennie „ściemnia” i myśli, że nikt tego nie widzi.

Dlatego może warto pamiętać, że często najlepszym weryfikatorem w biznesie jest opinia „korytarzowa” (nie mylić z plotkarską). Jak opowiada jeden z rozmówców, może ona brzmieć np. tak: „Sk...! jest, ale uczciwy. Rzetelnie, tak jak trzeba, to zrobił”. Tak skomentuje na korytarzu pracownik poczynania szefa, w których wyniku ucierpiał, ale widzi, że szef postąpił tak jak powinien. I taka opinia nie jest dla menedżera żadną ujmą.

K. Orłowski, *Epitafium dla cwaniaków*,
„Businessman Magazine” 2004, nr 8.

Okres próbny

Jest on niezbędny dla obydwu stron w celu wzajemnego dopasowania się, a w przypadku nowo uruchamianej firmy absolutnie konieczny. Co więcej, nie powinien on być traktowany jako formalność. Zakończenie okresu próbnego powinno być poprzedzone uczciwą rozmową na temat celowości kontynuowania współpracy i wzajemnych oczekiwań na przyszłość.

Wysokość wynagrodzenia na starcie; systemy motywacyjne

W warunkach nowo uruchamianej firmy dążenie do zatrudnienia najbardziej wartościowych pracowników zderza się w oczywisty sposób z ograniczeniami finansowymi. Stąd naturalną polityką będzie oferowanie wynagrodzenia zasadniczego w dolnym pułapie poziomów rynkowych na danym stanowisku. Będzie ona skuteczna na dłuższą metę, jeśli obok płacy zasadniczej wprowadzimy część ruchomą, ściśle uzależnioną od wyników finansowych firmy, a także udziału danego pracownika w uzyskiwaniu tych wyników. W negocjacjach płacowych powinniśmy zawsze operować kategorią wynagrodzenia brutto, bez odliczeń obciążeń z tytułu PIT i ZUS¹⁴.

Poufność dotycząca warunków zatrudnienia

Potrzeba zróżnicowania wysokości i form zatrudnienia jest oczywista z punktu widzenia skutecznego zarządzania firmą. Z tego względu powinniśmy od samego początku rygorystycznie przestrzegać zasady, że warunki wynagradzania pracowników muszą być poufne. Funkcjonując w polskich realiach, trzeba mieć jednak świadomość, że przestrzeganie tej zasady w praktyce pozostawia wiele do życzenia.

Rotacja kadrowa, rozstawanie się z pracownikami

Funkcjonowanie w niewielkich zespołach wytwarza silne emocjonalne więzi międzyludzkie, które zostają zakłócone wówczas, gdy jedna ze stron deklaruje chęć rozwiązania stosunku pracy. W warunkach nowych podmiotów gospodarczych jest to zjawisko naturalne i może przynieść pozytywne rezultaty dla obydwu stron. Ważną umiejętnością w prowadzeniu biznesu jest taktowne i kulturalne rozstawanie się z pracownikami.

Jak postępować w sytuacji, gdy zaczynamy mieć wątpliwości o przydatności pracownika? Jak długo należy przedłużać okres zatrudnienia, by przekonać się o słuszności zastrzeżeń? Na podstawie własnych praktycznych

¹⁴ Negocjacje oparte na wynagrodzeniu netto powodują niepotrzebne przenoszenie spraw osobistych i rodzinnych w sferę relacji pracowniczych. Pewne obciążenia czy raczej ulgi w obciążeniach wiążą się raczej z sytuacją osobistą pracownika niż z relacjami pracowniczymi (np. ulga podatkowa z tytułu możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem). Poza tym negocjacje dotyczące tzw. wynagrodzenia na rękę mogą rodzić dodatkowe nieporozumienia ze względu na brak precyzji. Niektórzy pracownicy mogą bowiem rozumieć pojęcie „na rękę” jako wynagrodzenie netto po odliczeniu PIT i ZUS, ale także wszelkich opłat stałych, typu czynsz mieszkaniowy, energia, telefon itp.



Kiedy w październiku 1990 r. Ernst & Young Polska rozpoczęła działalność, przez pierwsze 3 miesiące nie przestrzegano skrupulatnie zasady szczegółowego rozliczenia czasu pracy pracowników. Rozliczenie takie dokonywane w trybie tygodniowym bądź dwutygodniowym, uwzględniające zarówno czas pracy, za który obciąża się klienta, jak i pozostały czas, to w branży doradczej warunek bezwzględnie konieczny, by można było mówić o właściwych parametrach dotyczących wydajności pracy i rentowności. Kiedy w grudniu 1990 r., gdy w firmie było już dwudziestu kilku pracowników, podjęto decyzję o powszechnym systemie rozliczenia czasu pracy w cyklu dwutygodniowym, pomysł ten został przyjęty z dużymi oporami, a niektórzy pracownicy traktowali go nieomal jak zamach na ich wolność osobistą. Jednakże ku zaskoczeniu wszystkich dla kolejnych nowych pracowników kwestia ta nie stanowiła żadnego problemu i bez kłopotu sporządzali oni rozliczenie w przewidzianych terminach.

Z własnej praktyki biznesowej autora.



Andrzej Kryński, prowadzący najpierw kilku- potem kilkunasto- i kilkudziesięciosobową firmę handlową ASPEX, w każdy piątek po pracy ładował do samochodu środki czystości, papier toaletowy itp. Nie było w tym motywu finansowego, raczej była to chęć wykazania dbałości o sprawy domowe, które Kryński notorycznie zaniedbywał, przebywając od rana do wieczora w biurze.

Firma się rozrastała, została przekształcona w spółkę kapitałową, dochody właściciela rosły, a piątkowy rytuał wywożenia środków czystości trwał nadal. W pewnym momencie wykryto proceder kradzieży z magazynu towarów i sprzętu, który był uprawiany przez grupę pracowników od szeregu lat. Przeprowadzone przy okazji wyjaśniania tej nieprzyjemnej sprawy i rozmowy z pracownikami ujawniły, że ci ostatni w bardzo niewielkim stopniu utożsamiają się z firmą, a w jeszcze mniejszym traktują ją jako wspólne dobro.

Jako swoiste usprawiedliwienie własnych zachowań pracownicy wskazywali, że „szef przecież też bierze różne rzeczy z firmy”.

Z własnej praktyki biznesowej autora.

Nazwa firmy i nazwisko właściciela zostały zmienione.

doświadczeń autora w okolicznościach opisanych wyżej należy dążyć do jak najszybszego rozwiązania stosunku pracy. Szybka decyzja, choć niewątpliwie może być obciążona błędem, jest na ogół korzystna także dla pracownika. Zamiast funkcjonować w otoczeniu, w którym efekty jego pracy budzą wątpliwości, może on znaleźć możliwość spełnienia się w innym miejscu.

4. Kultura organizacyjna firmy

Pojęcie *kultury organizacyjnej* odnosi się najczęściej do wielkich korporacji, które były w stanie wykształcić elementy takiej kultury w ciągu kilkudziesięciu, a niekiedy nawet kilkuset lat. Jednocześnie analiza funkcjonowania młodych dynamicznych firm pokazuje, że wiele z nich ukształtowało wyrazistą kulturę organizacyjną już w pierwszym okresie funkcjonowania i było to jednym z ważniejszych czynników osiągniętego przez te firmy sukcesu.

Czym jest kultura organizacyjna firmy? W największym skrócie są to wartości, przekonania i normy zachowania wspólne dla członków społeczności firmy¹⁵. Tylko w pewnym zakresie elementy kultury organizacyjnej ujawniają się na zewnątrz. Pozostała część tkwi głęboko w świadomości członków organizacji. Typowe zewnętrzne przejawy to:

- ▶ specyficzny język, żargon, którym posługują się pracownicy
- ▶ sposób ubierania się
- ▶ standardy codziennych relacji międzyludzkich
- ▶ elementy kultury materialnej (lokalizacja siedziby, urządzenie biura)
- ▶ rytuały firmowe (np. sposób celebrowania sukcesów firmy jako całości i sukcesów poszczególnych członków zespołu)
- ▶ nieformalne przekazy, anegdoty itp.

Dlaczego warto zajmować się kwestią kształtowania kultury organizacyjnej już w momencie uruchamiania firmy?

W pierwszej kolejności po to, by już od samego początku zapewnić spójność i synergę między długofalową wizją rozwoju firmy a wspólnymi wartościami i normami zachowań. Jeśli docelową grupą klientów mają być duże firmy, w tym instytucje finansowe, już na starcie musimy wśród młodego personelu upowszechnić odpowiedni styl ubierania się oraz relacji interpersonalnych, do których grupa klientów jest przyzwyczajona. Jeśli strategia firmy opiera się na założeniu bardzo dynamicznego rozwoju w ciągu pierwszych lat, to konsekwencją musi być swoisty kult sprzedaży, atmosfera współzawodnictwa, a obok finansowych, także pozaeconomiczne formy motywowania pracowników do takich właśnie działań.

¹⁵ Bardziej rozbudowaną definicję kultury organizacyjnej zawiera *Zarządzanie teoria...*, 2000, s. 371–378.

Badania dotyczące kultury organizacyjnej wielkich korporacji prowadzone w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia przez P. Kottera i J. Heskett'a wykazały, że:

- ▶ Kultura organizacyjna, której kluczowe elementy są dostosowane do długofalowej strategii firmy, wywiera pozytywny wpływ na rozwój firmy i uzyskiwane wyniki.
- ▶ Ważne jest równoczesne zachowanie elastyczności pozwalającej na dostosowanie kluczowych elementów kultury organizacyjnej do zmieniających się warunków.
- ▶ Jeśli kultura organizacyjna nie jest dostosowana do długofalowej strategii przedsiębiorstwa, zmiany w tej dziedzinie są możliwe do zrealizowania, jednak jest to złożony i długotrwały proces, wymagający szczególnych umiejętności przywódczych (Kotter, Heskett, 1992).

Podjmując jak najwcześniej próbę zdefiniowania kluczowych elementów kultury organizacyjnej, mamy szansę uniknąć charakterystycznej dla młodych organizacji sytuacji powodujących, że niektóre samoistnie ukształtowane jej elementy będą barierą w realizacji długofalowych celów. Przykładowo, w typowych przedsięwzięciach uruchamianych przez ludzi młodych, powiązanych towarzysko bądź rodzinnie, kwestie dyscypliny, punktualności, obecności w pracy traktowane są swobodnie. Jednak w warunkach rosnącej konkurencji, oczekiwań klientów dotyczących terminowości realizacji zadań konieczne będzie przejście na zupełnie inny styl. Zmiana ustalonych w ten sposób reguł i nawyków może jednak okazać się bardzo trudna i możliwa jedynie przez wymianę części pracowników. Lepiej tego uniknąć, wprowadzając pożądaną wzorce kultury pracy od samego początku.

W początkowym okresie działalności firmy funkcjonowanie w niewielkim zespole tworzy szczególne warunki do kształtowania kultury organizacyjnej nowej firmy. Przede wszystkim mamy wtedy do czynienia z nieliczną grupą założycieli i pracowników, mających ze sobą codzienny kontakt. Co więcej, właściciele są zaangażowani w działania operacyjne ramię w ramię z pracownikami. Z tego względu prezentowane przez właścicieli zachowania, postawy i wartości mają tu kluczowe znaczenie nie tylko dla prawidłowego kształtowania kultury, ale też mogą wywołać skutki negatywne. Szczególnie niebezpieczna może być postawa właścicieli-założycieli „nas to nie dotyczy”.

Świadome działania w celu ukształtowania poświadczonych elementów kultury organizacyjnej nowej firmy będą tym bardziej skuteczne, im wcześniej rozpoczniemy ten proces. Dla kolejnych pracowników zastane normy, zwyczaje, a także artefakty zewnętrzne (ubiór, język, ceremonie, rytuały, estetyka wnętrza) będą traktowane jak coś naturalnego, co wiąże się po prostu z decyzją o zatrudnieniu w danej firmie.

Niezależnie od kształtowania norm, wzorców zachowań i postaw, ze względu na ich odbiór przez pracowników, ale także klientów i kontrahentów, w bezpośrednich kontaktach, warto od początku dbać o zewnętrzne przejawy kultury organizacyjnej firmy. Jeśli mamy poczucie tworzenia czegoś nowego, a w przyszłości wielkiego, to niech poczucie to będzie częścią świadomości całego zespołu. Może się wydać banalne celebrowanie pierwszej, drugiej i kolejnej rocznicy powstania firmy. Nie musi to oznaczać organizowania wystawnych imprez, ale skromne chociażby odnotowanie kolejnej rocznicy jest jak najbardziej wskazane i z pewnością zostanie zapamiętane przez pracowników i pozostałych interesariuszy¹⁶.

5. Standardy etyczne w nowej firmie

Standardy etyczne są częścią szeroko rozumianej kultury organizacyjnej firmy. Obejmują one zasady i wartości, które przybierają postać normatywną: określają wzorce zachowań, które są akceptowane, oraz te zachowania, które są nie do przyjęcia, jak również sankcje z tytułu nieprzestrzegania przyjętych reguł. Standardy dotyczą wzajemnych relacji między firmą a jej interesariuszami: pracownikami, właścicielami, kontrahentami, klientami, społecznością lokalną, władzami samorządowymi oraz organami administracji publicznej. W przeciwieństwie do wielu aspektów kultury organizacyjnej, które nie muszą być jasno określone i pozostawać w sferze odczuć i emocji, standardy etyczne z racji ich normatywnego charakteru powinny być wyraźnie zdefiniowane. W odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych – pracowników, kadry kierowniczej, właścicieli, mogą przyjmować postać regulaminów wewnętrznych, podręczników standardów zawodowych lub pism prezentujących strategię firmy w danym zakresie. Kompleksowe ujęcie standardów etycznych w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy przybiera postać kodeksu etycznego, definiującego nie tylko normy wewnętrzne, ale także pryncypia społecznej odpowiedzialności firmy¹⁷.

Drugi przykład ze strony 214 pokazuje pewne ogólne prawidłowości kształtowania standardów etycznych w młodej, stosunkowo niewielkiej firmie. Chodzi tu o kluczową rolę osobistego przykładu właściciela czy właścicieli w rygorystycznym przestrzeganiu ustalonych reguł i zasad. Typowy błąd popełniany przez świeżo upieczonych właścicieli firm to przekonanie, że z racji bycia właścicielem mogą elastycznie podchodzić

¹⁶ Ważne jest także dokumentowanie pierwszego etapu rozwoju w formie dokumentów, zdjęć, anegdotycznych przypadków itp. Kiedy po ośmiu latach istnienia Ernst & Young w Polsce przystąpiliśmy do pisania historii firmy, okazało się, że ustalenie faktów i zdarzeń, z tak przecież nieodległej historii, nie było wcale łatwe.

¹⁷ Szerzej na temat problematyki etyki w biznesie patrz Gasparski, 2004.

do obowiązujących w firmie reguł i norm etycznych. Tylko osobisty przykład właścicieli może wytworzyć właściwy klimat wokół kwestii etycznych wśród pracowników.

Ze względu na specyficzne warunki funkcjonowania firmy w fazie rozruchu należy się liczyć ze szczególnymi zagrożeniami dotyczącymi standardów etycznych w tym okresie. Skala trudności w pierwszej fazie prowadzenia biznesu jest tak wielka, że skłonni jesteśmy zaakceptować nierespektowanie pewnych zasad, licząc na unormowanie sytuacji w przyszłości. Niepewność jutra, brak gotówki w kasie mogą uzasadniać zatrudnianie pracowników „na czarno”, opóźnianie wypłat, a nawet nieodprowadzanie składek do ZUS. W relacjach z kontrahentami skłonni jesteśmy uznać za usprawiedliwione niedotrzymywanie terminów płatności (nasi odbiorcy robią to samo) czy też używać nielegalnie kopiowanych programów komputerowych. Wysoka stawka VAT (przecież to aż 22%) to argument za tym, by części obrotu nie ewidencjonować, czyli kupować i/lub sprzedawać bez faktury. Podobne przykłady typowego naruszania standardów etycznych, a także norm prawnych w nowo powstałej firmie można by mnożyć. Ich długofalowe negatywne konsekwencje mogą być dla firmy bardzo poważne. Nie chodzi tu wyłącznie o konsekwencje prawne. Atmosfera przyzwolenia dla naruszania standardów etycznych wywołuje zwrotne reakcje interesariuszy, a zwłaszcza pracowników, mogące wywierać niekorzystny wpływ na sytuację firmy i jej właścicieli. Co więcej, ta początkowa „skaza etyczna” jest bardzo trudna do usunięcia. Doświadczają tego firmy, które działając w dużym stopniu w szarej strefie, na pewnym etapie rozwoju chcą z niej wyjść. To jednak wymaga odpowiednich dostosowań ze strony pozostałych uczestników obrotu: dostawców, odbiorców, pośredników itp., a ich reakcje nie zawsze będą pozytywne.

Przykłady te pozwalają na sformułowanie tezy, że nie warto akceptować obniżonych standardów etycznych z racji szczególnych uwarunkowań pierwszej fazy po uruchomieniu przedsięwzięcia. Potraktowanie już na starcie sfery etycznej jako istotnego elementu podstawowych wartości firmy może okazać się bezcennym atutem w jej strategii rozwoju.

Jak wspomnieliśmy na wstępie, przejawem poważnego traktowania sfery etycznej i osiągnięcia pewnej dojrzałości w jej dziedzinie jest opracowanie i wdrożenie w przedsiębiorstwie kodeksu etycznego. Z perspektywy firmy, która stawia pierwsze kroki, trudno oczekiwać, by kodeks etyczny powstał już na tym etapie. Warto jednak odnotować zjawisko formalnego definiowania własnej tożsamości etycznej także przez firmy niewielkie, o krótkim stażu w biznesie. Z tego względu może być wskazane podjęcie prac nad kodeksem etycznym, niezwłocznie po zakończeniu fazy rozruchu¹⁸.

¹⁸ W wielkich korporacjach działania związane z wdrożeniem programu etycznego, którego kluczowym elementem jest kodeks etyczny, muszą z konieczności mieć charakter kompleksowy, a to wymaga

Literatura

- Bhave M.P., *A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation*. „Journal of Business Venturing” 1994, t. 9, nr 2.
- Cieślak J., Gasparski W., *Etyczna firma. Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie*. Centrum Etyki Biznesu, Warszawa 2005.
- Cooney T.M., *What is an Entrepreneurial Team*. „International Small Business Journal” 2005, t. 23, nr 3.
- Ensley M.D., Carland J.W., Carland J.C., *Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur*. „Journal of Small Business Management” październik 2000, t. 38, nr 4.
- Francis D.H., Sandberg W.R., *Friendship Within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance*. „Entrepreneurship Theory and Practice” 2000, t. 25, nr 2.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*. WSPiZ, Warszawa 2004.
- Inc.com. Inc.com Key Stats The Big Picture 2003.
- Kamm J.B., Nurick A.J., *The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model*. „Entrepreneurship Theory and Practice” zima 1993, t. 17, nr 2.
- Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York 1992.
- Neergaard H., Madsen H., *Knowledge Intensive Entrepreneurship in a Social Capital Perspective*. „Journal of Enterprising Culture” czerwiec 2004, t. 12, nr 2.
- Reich R.B., *Entrepreneurship Reconsidered: The Team as a Hero*. „Harvard Business Review” maj–czerwiec 1987.
- Ruef M., Aldrich H.E., Carter N.M., *The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs*. „American Sociological Review” kwiecień 2003, t. 68, nr 2.
- Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994.
- Timmons J.A., Spinelli S., *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill, New York 2004.
- Zarządzanie teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. WN PWN, Warszawa 2000.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym i średnim przedsiębiorstwie*, red. H. Król, A. Ludwiczynski. WSPiZ, Warszawa 2004.

zaangażowania znacznych sił. W małej firmie można to zrealizować prostszymi metodami, wykorzystując dostępne instrumenty uwzględniające specyfikę tej grupy firm. Takim instrumentem jest *Etyczna firma. Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie* opracowany przez Centrum Etyki Biznesu (Cieślak, Gasparski, 2005).