

Rozdział 4

Kapitał ludzki jako kluczowy zasób startupów

Paula Przysada-Sukiennik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: paula.przysada-sukiennik@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-5136-7414

Cytuj jako: Przysada-Sukiennik, P. (2022). Kapitał ludzki jako kluczowy zasób startupów. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia* (s. 103-127). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Czynnikiem ludzki jest kluczowy w działalności oraz w rozwoju startupów. Człowiek jest nośnikiem innowacyjności, która przekłada się na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Celem niniejszego rozdziału jest podkreślenie istoty zasobów ludzkich dla działalności startupów na świecie. W związku z prezentowaną tematyką omówiono takie terminy, jak: zasoby ludzkie, kapitał ludzki wraz z jego elementami składowymi, innowacje oraz elementy związane z budowaniem przewag konkurencyjnych. Przy użyciu metody badawczej – studium przypadku – opisano wiodące ekosystemy startupowe na świecie (Amsterdam, Berlin, Londyn). Kluczowym zasobem rozwoju przedsiębiorstwa zawsze będą ludzie, dlatego istotne jest, by startupy nieustannie dbały o ich rozwój i potencjał, który w codziennej pracy będzie wpływał na osiągnięte wyniki.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, kapitał ludzki, globalne programy talentów.

4.1. Wprowadzenie

Wśród czynników decydujących o sukcesie firmy należy wyróżnić ludzi, którzy jako zasoby ludzkie są nieodzownym elementem rozwoju startupów. To właśnie pracownicy stanowią podstawę do budowania dojrzałego ekosystemu startupowego – odpowiadają za pojawianie się innowacyjnych rozwiązań, dbanie o ich jakość i możliwość rozwoju, aż do stworzenia innowacyjnego produktu bądź usługi. Zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia kluczowe staje się ustalenie związku między terminami zasoby ludzkie i kapitał ludzki. Czy te terminy są tożsame? Czy i dzięki czemu zasoby ludzkie mogą przekształcić się w kapitał ludzki? Na potrzeby tego rozdziału zasoby ludzkie definiowane są jako ogół pracowników

w przedsiębiorstwie. Efektywne wykorzystanie i rozwój potencjału zawartego w zasobach ludzkich, dzięki strategicznemu zarządzaniu kadrami, przekształca je z kolei w cenny kapitał firmy (Wyrzykowska, 2013). Współcześnie kapitał ludzki ma znaczenie w procesie tworzenia innowacji, co przekłada się także na kształtowanie konkurencyjności startupów na rynku. Należy podkreślić znaczenie innowacji nie tylko dla rozwoju tej formy przedsiębiorstw, ale również dla regionów i kraju w obszarze, którego dany startup będzie podejmował swoje działania. To dzięki innowacyjnym rozwiązaniom startupy pozyskują nowych klientów, mają możliwość ekspansji na nowe rynki, optymalizują procesy przeprowadzane w danym startupie, zwiększają sprzedaż swoich produktów i usług, a ich działania stają się efektywniejsze i skuteczniejsze, co wpływa na dalszy rozwój oraz poprawę pozycji konkurencyjnej (Kamińska, 2017, s. 27).

Celem niniejszego rozdziału jest opisanie roli kapitału ludzkiego w działalności i rozwoju startupów. Na potrzeby tego rozdziału sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy kapitał ludzki stanowi podstawę budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych startupów?
2. Czy proces innowacyjny jest wspierany przez kapitał ludzki?
3. Jakie możliwości rozwoju oraz budowania relacji biznesowych oferują młodym talentom wybrane ekosystemy startupowe na świecie?

4.2. Zasoby ludzkie jako element niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa

W dzisiejszych czasach mamy do czynienia z rosnącą rolą zasobów ludzkich w rozwoju przedsiębiorstw. Sukces startupów zależy od pracowników, dlatego tak istotne jest planowanie zarówno procesu zatrudnienia, jak i doboru zasobów ludzkich w danym przedsiębiorstwie. Na ich jakość wpływa dobór odpowiedniej kadry oraz sposoby rozwijania jej potencjału. To z kolei przekłada się na innowacyjne rozwiązania oraz późniejszy wzrost konkurencyjności startupu na rynku. Współcześnie przedsiębiorstwa starają się pozyskiwać, a następnie wspierać rozwój utalentowanych ludzi, którzy są istotni w procesie kreowania kluczowych umiejętności (Wyrzykowska, 2013, s. 256).

W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne interpretacje terminu kapitału ludzkiego. T.W. Schultz (1961, s. 3) traktował go jako zespół genów, które określają wrodzone zdolności człowieka od momentu jego narodzin. Uważał, że człowiek ma cechy, które mają swoją wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania. T.W. Schultz zwraca uwagę na kwestię uzyskania większych korzyści, wynikających z inwestowania w zasoby ludzkie, w porównaniu z nakładami poniesionymi na kapitał rzeczowy. M. Bratnicki (2000, s. 13) natomiast w swojej definicji

tego terminu zwrócił uwagę na powiązanie człowieka z przedsiębiorstwem i jego misją; posiadanie zdolności współpracy, kreatywności, kwalifikacji, a także motywacji, kompetencji i zdolności intelektualnych. W startupach ważne jest, by pracownicy identyfikowali się z firmą, a ich działania przekładały się na jej rozwój. Według M. Rybak (2003, s. 39) siła kapitału ludzkiego to nie tylko wiedza zawodowa i umiejętności, które rozwijają się w trakcie zatrudnienia. Ważne jest, by ludzie wykazywali się w pracy nieujawnionymi jeszcze umiejętnościami, aspiracjami, własną głęboką motywacją do pracy i nauki, kreatywnością i chęcią podejmowania ryzyka oraz osobistym poczuciem odpowiedzialności za sukces firmy. G. Gołębiowska (2005, s. 9) w swojej definicji również zwraca uwagę na potencjał kapitału ludzkiego, tj. zespołu możliwości, zdolności, funkcji i motywacji tkwiących w pracownikach. To właśnie te elementy kapitału ludzkiego wydają się być istotne dla rozwoju oraz przyszłego sukcesu danego startupu. J. Czekaj i M. Jabłoński (2004, s. 11) traktują kapitał ludzki jako zespół cech tkwiących w ludziach, które mają określoną wartość i są źródłem przyszłych dochodów. Uważają, że inwestycje w kapitał ludzki w przedsiębiorstwie powodują zwielokrotnienie przychodów firmy. Zatem wśród czynników sprzyjających rozwojowi startupów należy podkreślić znaczenie rozwoju kompetencji pracowników przez udział np. w różnorodnych szkoleniach, warsztatach itp. Warto również zauważyć, że kapitał ludzki wyróżnia to, że posiadaną wiedzę i umiejętności potrafi tworzyć, utrzymywać i wykorzystywać w codziennej pracy (Armstrong i Taylor, 2014, s. 51). W swojej definicji U. Gołaszewska-Kaczan (2014, s. 92) podkreśla istotę współpracy między pracownikami, ich przywiązania do firmy oraz jej misji. Umiejętność budowania relacji oraz pracy zespołowej jest kluczowa dla sukcesu przedsiębiorstwa, jakim jest startup.

Z przedstawionych definicji wynika, że rozumienie kapitału ludzkiego na przestrzeni lat ulegało przekształceniom. Warto jednak podkreślić, że wraz z upływem czasu coraz większe znaczenie przypisywano roli ludzi w przedsiębiorstwach. Kapitał ludzki stał się jednym z cenniejszych zasobów startupów.

Współcześnie coraz więcej badaczy uważa, że wiedza staje się genomem przedsiębiorstwa – tak jak kod genetyczny zawiera informacje o cechach, osobowości i możliwościach człowieka, tak wiedza organizacji określa jej kształt w przyszłości (Mierzejewska, 2004, s. 37-39). Zarówno wiedza indywidualnej jednostki, jak i wiedza organizacyjna są niepowtarzalne. Wiedza organizacyjna to połączenie doświadczeń, wartości, intuicji, umiejętności oraz idei nie tylko poszczególnych pracowników, ale też zespołów. Dlatego też wiedza organizacyjna inaczej nazywana jest pamięcią organizacyjną, ponieważ pomimo rotacji personelu, nabyta przez firmę wiedza w niej pozostaje i jest kluczowym elementem dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Wydaje się, że kształtowanie tego rodzaju pamięci może charakteryzować się największą dynamiką właśnie w ramach nowych firm – startupów. Wiedza organizacyjna tworzy ramy do rozumienia, oceny i przyswajania zarówno nowych doświadczeń, jak i informacji. Według K.E. Weicka (1979, s. 215) przedsiębiorstwo uczy się dzięki roz-

powszechnianiu pamięci organizacyjnej oraz jej dokładności, niezależnie od tego czy pomysłodawca nadal pracuje w danej firmie. W startupach wiedza nie tylko jest przechowywana w dokumentach, ale także jest obecna w zwyczajach, praktykach czy też normach przyjętych w danym przedsiębiorstwie (Davenport i Prusak, 1998, s. 12). Posiadana przez startupy wiedza pozwala na rozwiązywanie problemów i jest czymś więcej niż tylko informacją – umożliwia przewidywać, kojarzyć fakty i podejmować decyzje. Może być wykorzystywana zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz danej działalności, stanowiąc narzędzie do:

- przyciągania i utrzymywania klientów,
- budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy,
- przyciągania potencjalnych partnerów biznesowych,
- tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa,
- umacniania marki,
- przyciągania utalentowanych pracowników,
- przyspieszania rozwoju wiedzy organizacyjnej.

Dla wielu przedsiębiorstw wiedza stanowi niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Kisielnicki, 2003, s. 17). U podstaw teorii organizacji opartej na wiedzy leży podział wiedzy organizacyjnej na dwie kategorie. Pierwszą z nich jest informacja rozumiana jako wiedza, która może być transmitowana bez straty swej integralności¹. Drugą kategorią jest *know-how*, definiowane jako zakumulowane umiejętności praktyczne oraz doświadczenie, które pozwalają na wykonywanie zadań w sposób efektywny i bez przeszkód. Warto zwrócić uwagę na wyraz „zakumulowane”, który w tej definicji odnosi się do tego, że *know-how* musi być nabywane podczas uczenia się lub innej formy pozyskiwania wiedzy. W działalnościach, w których proces uczenia się jest ważny ze względu na budowanie przewag konkurencyjnych, spełnia on również rolę weryfikatora nabytej wiedzy i spaja ją w taki sposób, aby utrwalone elementy były zgodne z uwarunkowaniami otoczenia konkurencyjnego danego przedsiębiorstwa. Można wyróżnić trzy poziomy uczenia się (Crossan i Berdrow, 2003, s. 1090):

- indywidualny – zdobywanie doświadczeń przez praktyczne działanie pracownika,
- grupowy – zdobywanie doświadczenia przez zespołowe działanie,
- organizacyjny – benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny.

Organizacyjne uczenie się jest ostatnim poziomem nabywania przez pracowników wiedzy i powstaje w wyniku zinstytucjonalizowania indywidualnych oraz zespołowych wyników, a w rezultacie powstała wiedza zostaje utrwalona w magazynach

¹ Termin integralności danych odnosi się do uzyskiwania pewności w przekazach komunikacyjnych polegających na przesyłaniu informacji, która nie została zamieniona, zniekształcona lub zmieniona bez wiedzy adresata (Dudek i Kozłowski, 2015, s. 18).

pamięci organizacyjnej, m.in. takich, jak: struktura, strategia, systemy czy kultura organizacyjna (Vera, Crossan i Apaydin, 2011, s. 154). Proces instytucjonalizacji wymaga zaakceptowania nowo powstałej bądź zmodyfikowanej wiedzy, która jest zgodna z istniejącymi w organizacji standardami działania. Wspomniana wiedza zostaje przedstawiona oraz utrwalona w celu rozpowszechnienia jej na całą firmę (startup), a etap tworzenia wiedzy organizacyjnej zostaje zakończony (Patriotta, 2004, s. 16). Na tym etapie przyjęte zasady, wzorce postępowania, struktury oraz praktyki stopniowo zaczynają być uznawane jako standard działania w danym startupie.

Zatem informacja zakłada, że znamy znaczenie danej rzeczy. Z kolei *know-how* dostarcza nam wiedzę o tym, jak coś wykonać. Przykładowo nie tylko ważne będzie ustalenie przez przedsiębiorstwo ceny danego produktu bądź usługi (wiedzieć co? – informacja), ale także nabywanie wiedzy, jak organizować dany rynek bądź działania startupu pod kątem bycia efektywnym (wiedzieć jak? – *know-how*). Informacje są wiedzą ujawnioną w przedsiębiorstwach, np. w projektach, planach itp. Ten rodzaj wiedzy ogranicza się do dostarczania informacji, przykładowo na temat pracowników. Z kolei, w przypadku wiedzy proceduralnej, jaką jest *know-how*, odnosi się ona do wiedzy związanej z organizacją działania w startupie, przepływem gotówki itp. *Know-how* odnosi się do sposobu organizacji danej działalności zgodnie z formalnymi i nieformalnymi podziałami (Materska, 2006). B.A. Lundvall i B. Johnson uzupełnili ten podział o dodatkowe typy wiedzy (Lundvall i Johnson, 1994, s. 26-27):

- *know-why* („wiedzieć dlaczego”); wiedza o prawach i zasadach działania natury, społeczeństwa, techniki itd.;
- *know-who* („wiedzieć kto”); wiedza odnosząca się do tego „kto o czym wie” oraz „kto wie, jak coś zrobić”. Ten rodzaj wiedzy staje się obecnie coraz bardziej istotną kategorią.

Kolejnym badaczem, który utworzył dodatkowe podziały wiedzy był S. Tam (1999, s. 113-127), który dodał następujące kategorie do architektury wiedzy organizacyjnej, tak bardzo istotnej dla badaczy zajmujących się startupami:

- *know-when* („wiedzieć kiedy”); kategoria wiedzy, która odnosi się do tego, kiedy najlepiej sprzedawać, kupować bądź wprowadzać zmiany;
- *know-which* („wiedzieć który”); wiedza pozwalająca na określenie, które funkcje przedsiębiorstwa wymagają szczególnej uwagi;
- *know-between* („znać relacje”); wiedza, która skupia się na zależnościach między poszczególnymi funkcjami w przedsiębiorstwie bądź rynkami, na których dana firma prowadzi działalność;
- *know-where* („wiedzieć gdzie”); wiedza ułatwiająca poszukiwanie nowych rynków zbytu, nowych pomysłów, a także innowacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również następujące kategorie podziału wiedzy organizacyjnej (Dziuba, 2000, s. 56-57):

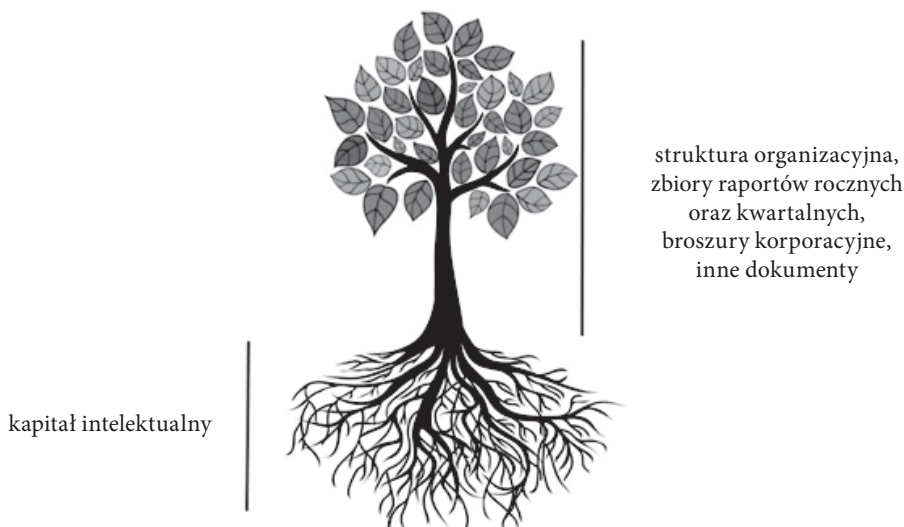
- *know-whether* („wiedzieć czy”); dzięki tej wiedzy przedsiębiorstwo może określić, czy potencjalnie niebezpieczne skutki uboczne umożliwiają kontynuowanie badań nad technologiami;
- *know-if* („wiedzieć czy i jeśli”); ta wiedza odnosi się do podejmowania decyzji odnośnie do zwolnień i jeśli takowe są potrzebne, to również dostarcza wiedzy na jakich warunkach.

Przedstawione podziały wskazują, jak ważna jest wiedza organizacyjna dla rozwoju startupów oraz budowania przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku. To właśnie dzięki kapitałowi ludzkiemu może być tworzona, wykorzystywana i przekazywana w celu tworzenia innowacji, które będą się przekładały na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wiedza jest kluczowym elementem rozwoju startupów, ale to dzięki pracownikom może być wykorzystana w sposób efektywny. Startupy jako początkowa forma przedsiębiorstwa mają mniejsze zaplecze finansowe, więc kluczowym elementem ich rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej na rynku są ludzie z tzw. pomysłem.

4.3. Zasoby ludzkie jako nośnik innowacyjności i wyznacznik ich konkurencyjności

Współcześnie coraz więcej firm dąży do budowania przewagi konkurencyjnej, opierając się na wiedzy i kapitale intelektualnym, który jest sumą składową kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego. Ten ostatni zaś składa się z kapitału klienckiego (relacyjnego) oraz kapitału organizacyjnego, odpowiedzialnego za innowacyjność (Edvinsson i Malone, 2001, s. 17). Kapitał intelektualny jest zarówno wiedzą samą w sobie, jak i rezultatem jej transformacji w aktywa niematerialne. G. Urbanek (2007, s. 230) określił go jako niewidzialny zasób, który tworzy widzialne efekty. W literaturze przedmiotu definicje terminu kapitału intelektualnego bazują na wartości przedsiębiorstwa, na którą składa się wartość kapitału materialnego (kapitał rzeczowy oraz kapitał finansowy), a także kapitał intelektualny rozumiany jako różnica między aktualną wartością rynkową a wyceną bilansową kapitału materialnego danego przedsiębiorstwa. L. Edvinsson i M. Malone uchodzą za prekursorów koncepcji kapitału intelektualnego; w swojej publikacji wyjaśnili jego istotę w budowaniu wartości przedsiębiorstwa za pomocą metafory drzewa. W ich rozważaniach pień, gałęzie i liście tworzą przerośniętą strukturę organizacyjnej, zbioru raportów rocznych oraz kwartalnych, broszur korporacyjnych i innych dokumentów. Błędnym założeniem jest to, że wszystko, co prezentuje firma, jest na pierwszy rzut oka widoczne. Potencjalny inwestor będzie zainteresowany poszukiwaniem dojrzałych owoców, które z tego drzewa będzie mógł zerwać. Jednak wszystko, co znajduje się

nad ziemią, będzie wskazywało tylko na obecny stan przedsiębiorstwa, a dla przyszłości tego drzewa ważne będą elementy znajdujące się pod ziemią. Zgnilizna bądź pasożyty, które mogą znajdować się na korzeniach tej rośliny mogą spowodować nawet jej śmierć, mimo że obecnie to drzewo jest okazem zdrowia. To właśnie w tych niewidzialnych nad ziemią korzeniach znajduje się kapitał intelektualny, który jest elementem wartości przedsiębiorstwa i odgrywa ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej danego startupu na rynku.



Rysunek 4.1. Istota kapitału intelektualnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa – metafora drzewa

Źródło: (Edvinsson i Malone, 2001, s. 16-18).

W literaturze przedmiotu można spotkać się również z innym podejściem, które reprezentuje M. Bratnicki. Badacz w ogólnej wartości przedsiębiorstwa również wyróżnia kapitał materialny i intelektualny, gdzie ten ostatni dzieli na kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał społeczny, który jest związany ze zdolnością budowania relacji, tj. wartości, zaufania, dobrej komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Bratnicki, 2000, s. 12-15). Przedstawiona koncepcja kapitału intelektualnego zakłada, że wśród jego elementów składowych możemy wyróżnić: kapitał ludzki, kapitał strukturalny (organizacyjny) i kapitał relacyjny.

Kapitał ludzki to część niematerialnych wartości przedsiębiorstwa, które nie są jego własnością. Pracownicy, którzy odchodzą z danej firmy bądź opuszczają obecne stanowisko pracy, zabierają nabyty kapitał ze sobą. Przez termin kapitału ludzkiego określane są aktywa zdolne do wygenerowania wartości przedsiębiorstwa, przyczyniające się do tworzenia określonej struktury w organizacji oraz będące podstawo-

wym źródłem przewagi konkurencyjnej (Wyrzykowska, 2013, s. 256), jak również wiedza pracowników danego startupu, ich umiejętności tworzenia i wprowadzania innowacji (Kotarba, 2006, s. 18-19).

Z kolei kapitał strukturalny rozumiany jest jako inwestycje organizacji w systemy i narzędzia oraz filozofia danego startupu, która przekłada się na wzrost przepływów wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Kapitał strukturalny jest wiedzą, która została zdobyta i wdrożona w strukturę firmy, w jej kulturę organizacyjną oraz procesy, tj. patenty, znaki handlowe itp. (Grudnicki, 2003, s. 104). Na kapitał strukturalny składa się wiedza organizacji, kultura organizacyjna, wiedza chroniona, tzw. własność intelektualna, np. wynalazki, oprogramowanie, bazy danych (Kotarba, 2006, s. 18-19).

Ostatni z elementów składowych, kapitał relacyjny, odnosi się do tworzenia struktury odpowiedzialnej za utrzymywanie odpowiednich relacji z otoczeniem, jest to poszukiwanie klientów, sieci sprzedaży, pozyskiwanie projektów badawczo-rozwojowych, baz danych, budowanie marki oraz reputacji firmy na rynku (Wilk, 2004). Podstawą dobrych kontaktów biznesowych są relacje oparte na wiarygodności i zaufaniu, dlatego też kapitał relacyjny jest wynikiem ukształtowanych stosunków z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami z otoczenia organizacji (Urbanowska-Sojkin, 2004, s. 47-51).

Wszystkie przedstawione elementy składają się na tzw. kapitał intelektualny, który jest ogólnym określeniem niematerialnych aktywów w przedsiębiorstwie, takich jak: doświadczenie, wiedza, relacje z klientami, lojalność wobec marki, zaufanie klientów, marka sama w sobie, umowy, sieci, systemy informacyjne, procedury administracyjne, patenty, znaki handlowe i efektywność procesów (Jarugowa i Fijałkowska, 2002, s. 57-60). Kapitał intelektualny występuje w postaci niematerialnej, niemierzalnej, niepoliczalnej, niepoddającej się ewidencji księgowej ani wycenie. W porównaniu z innymi zasobami przedsiębiorstwa nie ulega on również zużyciu w trakcie wykorzystywania, ma natomiast zdolność do zwiększania swojej wartości (Lichtarski, 1999, s. 151). Kapitał intelektualny może być rozumiany jako całkowity majątek przedsiębiorstwa wynikający z wiedzy, ale również może być postrzegany z perspektywy procesu transformacji wiedzy bądź wiedzy samej w sobie, która zamienia się w wartość intelektualną lub aktywa intelektualne danego przedsiębiorstwa (Jarugowa i Fijałkowska, 2002, s. 57-60).

Do funkcjonowania startupów będą szczególnie ważne następujące elementy kapitału intelektualnego (Sopińska i Wachowiak, 2004, s. 42-47): wiedza zarówno aktualizowana, jak i utrwalana, pełna dostępna wiedza o klientach, zaangażowana i efektywna kadra, trwałe relacje z klientami, wysoki poziom innowacyjności, wysoka jakość produktów i technologii, efektywna komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz rozwojowy portfel produktowy.

Kapitał intelektualny zawsze bazuje na kapitale ludzkim, a wyróżnienie elementów składowych ma na celu wskazanie, że to ludzie (kapitał ludzki) tworzą wiedzę, ale dzięki interakcji zachodzącej między nimi (kapitał społeczny) zakres posiadanej wiedzy jest zwiększany i w efekcie powstaje zinstytucjonalizowana wiedza, która staje się własnością przedsiębiorstwa (kapitał organizacyjny). Pozostałe elementy, które tworzą majątek przedsiębiorstwa, łatwiej poddają się standaryzacji dzięki łatwości ich mierzenia i porównywania, dlatego też kapitał intelektualny zawarty w człowieku jest tak ważny w rozwoju innowacyjności startupów.

4.4. Innowacja jako element przewagi konkurencyjnej

W warunkach wysoce niestabilnego otoczenia oraz rosnącej konkurencji szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te startupy, które są nastawione na ciągłe podnoszenie swojej konkurencyjności przez odpowiednie zarządzanie swoimi zasobami ludzkimi, w węższym znaczeniu kapitałem ludzkim. Podstawowym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej jest obecnie innowacyjność przedsiębiorstwa (Motyka, 2013, s. 209). W procesach innowacyjnych ważną cechą jest ciągłe uczenie się na poziomie indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, jak również międzyorganizacyjnym. To właśnie ludzie mają umiejętność nabywania wiedzy oraz wykorzystywania jej w codziennych działaniach na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Proces uczenia się jest powiązany ze zjawiskiem innowacji, gdyż ona jest nieodwracalnie związana z pozyskiwaniem, przepływem i wykorzystywaniem w odpowiednim czasie aktualnych informacji oraz wiedzy (Jurczyk-Bunkowska i Chwastyk, 2013, s. 248-255).

Terminy „innowacja” i „innowacyjność” zostały wprowadzone przez amerykańskiego ekonomistę J. Schumpetera. Pojęcie innowacji pochodzi z języka łacińskiego – *innovare*, czyli „tworzenie czegoś nowego”. Stąd w najczęstszej definicji innowacji podkreśla się, że jest to proces, który polega na przekształcaniu istniejących możliwości w nowe rozwiązania i wprowadzanie ich praktycznego zastosowania (Świtalski, 2005, s. 78-81). Pojęcie innowacji przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu interpretowane jest różnorodnie. P.F. Drucker (1998, s. 288) twierdził, że przedsiębiorca poszukuje zmiany, następnie na nią reaguje i wykorzystuje jako okazję do rozwoju firmy. Uważał, że odpowiedzialni za innowacje w przedsiębiorstwie są menedżerowie zespołów. Ich zadaniem przy odpowiednim sposobie zarządzania jest pobudzanie wśród pracowników postaw proinnowacyjnych (Drucker, 1998, s. 52-54). Jeszcze do końca XX wieku ze zjawiskiem innowacji kojarzone były wyłącznie wynalazki techniczne, które były wdrażane do produkcji. Następnie w drugiej połowie lat 70. XX wieku Szatkowski dokonał podziału innowacji na te w szerokim (*sensu largo*) oraz wąskim znaczeniu (*sensu stricto*). Te pierwsze charakteryzują się wszelkimi zmianami, które korzystnie wpływają na poziom życia, warunki pracy oraz rozwój społeczny danego społeczeństwa. Z kolei, mówiąc o innowacjach w wąskim znacze-

niu, należy rozpatrywać wszelkie zmiany techniczne, które przekładają się również na wprowadzanie na rynek nowych produktów bądź usług (Szatkowski, 2016, s. 17).

Omawiany termin innowacji jest związany ze zjawiskiem zmiany, nowatorskimi rozwiązaniami technologicznymi czy też czymś, co jest postrzegane jako nowe. K.B. Matusiak (2008, s. 111) twierdzi, że innowacje należy rozumieć jako tworzenie fundamentalnych bądź nawet radykalnych zmian w transformacji nowych pomysłów lub technologii w rynkowy produkt bądź usługę. Takie rozumienie innowacji znajduje swoje uzasadnienie w czasach, kiedy rozwój gospodarki zależy od skumulowanej wiedzy w kapitale ludzkim (Wojnicka, 2004, s. 7).

Odminną definicję przedstawiła K. Poznańska (1998, s. 26), która przez potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa rozumie jego zdolność do efektywnego wdrażania innowacji, tj. nowych produktów, technologii, metod organizacyjnych czy innowacji marketingowych, która bez obecnych w przedsiębiorstwie zasobów ludzkich nie byłaby możliwa. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa składa się z czterech kluczowych elementów: potencjału finansowego, potencjału ludzkiego, potencjału rzeczowego i wiedzy. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka definiuje innowacje jako celowe zmiany wprowadzane bądź zaprojektowane przez człowieka, polegające na zastępowaniu dotychczasowych rozwiązań innymi, ocenianymi pozytywnie na podstawie określonych kryteriów i składającymi się na postęp. Definicje startupów wskazują na to, że cechują się one tworzeniem innowacyjnych rozwiązań, a to dzięki obecności kapitału ludzkiego przekłada się na sukces danej działalności. Dzięki wprowadzonym przez pracowników ulepszeniom i innowacyjnym rozwiązaniom, produktom czy usługom, przedsiębiorstwo staje się konkurencyjne na rynku.

4.5. Zasoby ludzkie jako nośnik konkurencyjności

Zasoby przedsiębiorstwa tworzy wszystko to, co dana organizacja posiada, wie i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii, która ma na celu poprawienie wyników ekonomicznych. Elementy, które dane przedsiębiorstwo posiada nazywamy zasobami, tzw. aktywami. Wiedza, która jest niezbędna do działania i wykorzystywania dostępnych zasobów rozumiana jest jako zdolności, umiejętności i kompetencje. W mowie potocznej umiejętności oraz kompetencje są traktowane jako terminy tożsame. Dlatego na potrzeby tej publikacji zostaną przedstawione definicje tych terminów. Wspomniane umiejętności są rozumiane jako rutynowe działania, mające na celu umożliwienie stałego wzrostu efektywności podejmowanych działań, które opierają się na wykorzystywaniu zarówno kolektywnych, jak i wielofunkcyjnych zdolności organizacyjnych do takiej alokacji zasobów, która umożliwia uzyskiwanie sukcesu rynkowego (Rybak, 2003, s. 14-15). Kompetencje natomiast mają korporacyjny kontekst, szerszy niż w przypadku pojęcia umiejętności. Charakteryzują one to, co dane przedsiębiorstwo wykonuje dobrze we wszystkich sferach swojej

działalności. Suma umiejętności w zakresie różnych działań i procesów to nic innego, jak posiadana przez przedsiębiorstwo kompetencja, którą można nazwać wyższą formą umiejętności przedsiębiorstwa. Kompetencja pozwala firmie pokazać jej wyjątkowość na rynku gospodarczym (Rokita, 2005, s. 141-148). Ważne jest rozróżnienie tych pojęć, ponieważ to właśnie kluczowe kompetencje będą stanowiły o konkurencyjności startupów. Pojęcie konkurencyjności definiowane jest jako zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania na rynek zbytu odpowiednich dóbr lub usług o odpowiedniej jakości, we właściwym czasie i miejscu, by zaspokoić potrzeby klientów sprawniej i bardziej efektywnie niż inne przedsiębiorstwa (Walczak, 2010, s. 5-12). Podczas poszukiwania źródeł przewag konkurencyjnych w startupach należy uwypuklić trzy elementy (Pierścioneck, 2006, s. 231-238):

1. Architekturę organizacji, która jest modelem funkcjonowania przedsiębiorstwa, opartym na sieci kontraktów; składa się na nią reputacja firmy oraz zdolność do kreowania efektywnych rozwiązań innowacyjnych.
2. Reputację (marka czy *public relations*) jako wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu biznesowym, który wiąże się z jakością oferowanych produktów i usług w dłuższym okresie.
3. Innowacyjność, będącą źródłem wyróżniających firmę zdolności, które wykorzystują nowatorskie rozwiązania w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Zależna jest ona przede wszystkim od kreatywności zasobów ludzkich, a nie możliwości technologicznych.

Źródłem sukcesu danego startupu będzie unikalność konfiguracji zasobów i umiejętności, które są zapewniane przez aktywa niematerialne, tj. wiedzę, informację, własność intelektualną, specyficzną kulturę organizacyjną, zaangażowanie, kreatywność, jak również przez lojalność pracowników. Dzięki ludziom dany startup może być dynamiczny i innowacyjny, a zatem konkurencyjny (Pietruszka-Ortyl, 2004, s. 11-14). Kapitałowi ludzkiemu przypisano ważną rolę w kreowaniu sukcesu startupu, dzięki jego dużej elastyczności, częściowej nieprzewidywalności i zdolności do samodzielnego rozwijania się oraz podnoszenia swojej wartości wraz z upływem czasu (Listwan, 2010, s. 101-103).

Wraz z upływem czasu inne aktywa ulegają deprecjacji, podczas gdy ludzie mają zdolność do pomnażania swojej wartości dzięki procesowi uczenia się. W modelu gospodarki opartej na wiedzy wskazuje się na kapitał ludzki jako fundament podnoszenia konkurencyjności oraz wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwach. Wiedza jest ważnym elementem zarówno dla produktu, jak i dla gospodarki, którą napędza. Wymaga to jednak od pracownika ciągłego procesu uczenia się, przez co rozwija się i zwiększa szanse na swój sukces osobisty oraz startupu, dla którego pracuje. Proces uczenia się to również umiejętność przetwarzania wiedzy i jej efektywne wykorzystanie (Wronowska, 2004, s. 423-425).

Inwestycja w rozwój pracowników jest więc najkorzystniejszą lokatą kapitału dla przedsiębiorstwa. Wiąże się to z doskonaleniem umiejętności pracowników przez organizację wszelkiego rodzaju szkoleń ogólnorozwojowych, pobudzających kreatywność pracowników i nakłaniających ich do podejmowania nowych wyzwań. Z perspektywy gospodarki światowej realizacja koncepcji gospodarki opartej na wiedzy to jest np. poszukiwanie nowych miejsc inwestycji pod kątem atrakcyjności oferowanych tam zasobów ludzkich (Rosińska, 2007, s. 11).

4.6. Światowe ekosystemy startupowe – programy promowania talentów

Podsumowując rozważania związane z zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że ludzie, a konkretniej kapitał ludzki, tworzą niezbędną podstawę do budowania dojrzałego ekosystemu startupów. Pracownicy decydują o częstotliwości pojawiania się innowacyjnych pomysłów, ich jakości i możliwości rozwoju aż do stworzenia innowacyjnego produktu bądź usługi. We współczesnych przedsiębiorstwach to ludzie są odpowiedzialni za realizację celów organizacji, co przekłada się na budowanie i umacnianie przewagi konkurencyjnej. To właśnie kapitał ludzki w startupach staje się podstawowym źródłem sukcesów przejawiających się w ciągłym udoskonalaniu oraz dopasowywaniu do potrzeb rynku. Czynniki ludzki stanowi bowiem serce i motor organizacji, bez którego niemożliwy staje się dalszy rozwój przedsiębiorstwa (Sajkiewicz, 1999, s. 217). Istotne jest, aby wśród kadry startupów znajdowali się ludzie cechujący się przedsiębiorczością (Thomas i Mueller, 2000, s. 287-301), która określana jest przez unikalny zespół cech, tj. skłonność do podejmowania ryzyka, wewnętrzną samokontrolę, sumienność, otwartość na zdobywanie doświadczenia, innowacyjność, proaktywność, przekonanie o własnej skuteczności, optymizm, potrzebę autonomii, stabilność emocjonalną, niski poziom ugodowości, motywację osiągnięć i odporność na stres (Turek, 2017, s. 7).

Kapitał ludzki jest szczególnie istotny w początkowych etapach życia startupów. Jego poziom ma bezpośredni wpływ na ilość oraz jakość pojawiających się innowacyjnych idei. Miasta wykorzystują swój potencjał, by stworzyć miejsca zachęcające przedsiębiorców do rozwijania swojej działalności, ponieważ podstawą istnienia ekosystemów i rozwijania się startupów są ludzie posiadający umiejętności z różnych dziedzin, nie tylko z zakresu technologii.

Na świecie jest niewiele miejsc, gdzie udało się rozwinąć pełny ekosystem dla startupów, który zapewnia bezpośredni dostęp do zasobów ludzkich, kapitału i rynków. Istnieją miejsca, które zapewniają idealne warunki dla młodych przedsiębiorców, w których ich przedsięwzięcia mogą szybko rozwijać się. W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione możliwości, jakie dają młodym talentom ekosystemy startupowe w wybranych miastach, tj. w Amsterdamie, Berlinie oraz Londynie, zaliczanych do wiodących ekosystemów na świecie.

4.6.1. Amsterdam

Amsterdam jest obecnie jednym z wiodących ekosystemów startupowych w Europie. Miasto ze względu na swoje strategiczne położenie umożliwia przedsiębiorstwom ekspansję na rynki zagraniczne, a dostępność komunikacyjna ułatwia współpracę z innymi miastami. Dodatkowo powszechnie używanym językiem jest angielski, co pomaga w komunikacji z potencjalnymi klientami, inwestorami i innymi interesariuszami. Amsterdam wyróżnia się wysoką jakością życia i słynie ze zwyczajów mieszkańców, dla których głównym środkiem komunikacji do miejsca pracy jest rower. Znacznie zmniejsza to korki, które są obecnie problemem wielu większych miast. Amsterdamski ekosystem startupowy jest właściwie zorganizowany – ma dostęp do różnorodnych funduszy, jest znany z obecności wielu akceleratorów i inkubatorów, agencji rządowych, startupów, inwestorów, uniwersytetów czy korporacji. Najbardziej znane globalnie startupy, które powstały w Amsterdamie, to np.: Booking.com, Adyen, czy Takeaway.com.

Powstały w 2015 roku StartupAmsterdam kładzie nacisk na zrównoważony rozwój i zachęca do budowania innowacyjnego i zróżnicowanego ekosystemu. Wspiera innowacyjne startupy i przedsiębiorstwa typu *scaleup*. StartupAmsterdam skupia się na pięciu filarach:

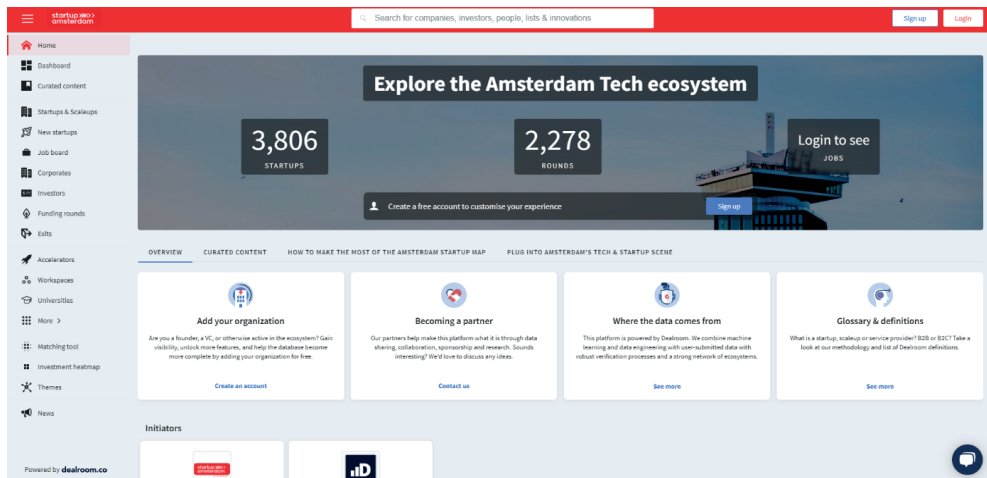
- 1) talent i różnorodność,
- 2) nowe technologie,
- 3) dostęp do rynków,
- 4) stymulacja połączeń sieciowych,
- 5) rozwój innowacji.

W obrębie filaru dotyczącego pozyskiwania odpowiedniej kadry można wyszczególnić działania mające na celu wyjście naprzeciw niedoborowi utalentowanych osób, w szczególności technicznie. Celem działań w tym obszarze jest mobilizacja ogromnego potencjału osób przeszkolonych praktycznie i teoretycznie do pracy w szybko rozwijających się firmach. Ten filar zawiera również cel szczegółowy, którym jest przygotowanie do pracy we wspomnianych przedsiębiorstwach przede wszystkim kobiet oraz obcokrajowców. Zapotrzebowanie na pracowników jest duże i dlatego działania koncentrują się nie tylko na przyciąganiu, lecz także na zatrzymywaniu utalentowanych ludzi z zagranicy. W Amsterdamie odbywają się liczne wydarzenia kierowane do startupów i przedsiębiorców technologicznych – od międzynarodowych konferencji po seminaria technologiczne, warsztaty, spotkania dotyczące finansowania przedsiębiorstw czy wydarzenia networkingowe, jak np. TNW Conference, Amsterdam Capital House, Money 20/20 Europe, IBC, World Summit AI czy też The Self-Made Summit.

Wiele społeczności startupowych i technologicznych jest zlokalizowanych w Amsterdamie i jego okolicach. Ekosystem startupowy Amsterdam Area oferuje szeroki

wybór wydarzeń i spotkań, zarówno w formie zdalnej, jak i bezpośredniej. Tworzące się społeczności pomagają młodym talentom w poznawaniu się i budowaniu relacji biznesowych. W obrębie powstających grup są organizowane szkolenia, mentoring, warsztaty, konferencje, a także wszelkiego rodzaju wydarzenia mające na celu zdobywanie nowych kompetencji oraz umiejętności czy udoskonalanie już nabytych (Iamsterdam, 2022a). Strona www miasta Amsterdam zawiera zaktualizowaną listę społeczności wraz z opisem obszaru ich działalności, co ułatwia dostęp do informacji dla zainteresowanych osób.

Dodatkowo w amsterdamskim ekosystemie są prowadzone akademie kodowania, szkoły oraz kursy zarówno dla osób chcących rozpocząć swoją karierę w zakresie programowania, jak i dla specjalistów IT pragnących poszerzyć swoją wiedzę oraz umiejętności (Iamsterdam, 2022b). Realizowane są również programy, które koncentrują się na badaniach, takich jak *data science*, przedsiębiorczość technologiczna i startupowa, bardziej ogólne IT czy *growth hacking*². Oprócz nich są prowadzone także programy poświęcone bardziej wyspecjalizowanym obszarom, takim jak sztuczna inteligencja, projektowanie UX czy psychologia behawioralna.



Rysunek 4.2. Startup map – Amsterdam

Źródło: (Amsterdam Startup Map, 2022b).

Narzędziem umożliwiającym ludziom poszukiwanie działających startupów oraz inwestorów jest Amsterdam Startup Map (2022a). Interaktywna mapa prezentuje interesariuszy ekosystemu, tj. startupy, firmy *scaleup* oraz inwestorów. To narzędzie umożliwia również filtrowanie danych według sektora, modelu biznesowego, roz-

² *Growth hacking* jest jedną z metod prowadzenia działań marketingowych, sprzedażowych i rozwoju produktu.

miaru lub wzrostu przedsiębiorstwa. Dodatkowo pomaga znaleźć zasoby, tj. obszary robocze czy akceleratory. Amsterdam Startup Map zawiera także dane o działających w mieście: uniwersytetach, przestrzeniach coworkingowych, aktualnych ofertach pracy, statystykach finansowania, korporacjach, wydarzeniach itp. Użytkowanie tego narzędzia jest bardzo intuicyjne, a chcąc ułatwić sobie drogę do talentów, kontraktów czy kapitału ludzkiego wystarczy założyć konto na Dealroomie bądź zalogować się przy użyciu konta na LinkedIn.

Nawiązywanie kontaktów z rówieśnikami i profesjonalistami dla osób zaangażowanych w rozwój startupów wydaje się być kluczowe, dlatego niektóre programy akceleratorów i inkubatorów oferują wsparcie w łączeniu młodych ludzi z przedsiębiorcami. Przykładami takich programów są np.:

- GoFastForward – sieć ponad 270 przedsiębiorców typu *scaleup*, która umożliwia członkom dostęp do bogatego programu rozwojowego (GoFastForward, 2022).
- Nlgroeit – platforma, która zarówno wspiera przedsiębiorstwa o różnej wielkości i dostarcza informacji, inspiracji, jak i organizuje wydarzenia networkingowe. Dodatkowo jest platformą, gdzie przedsiębiorcy mogą wymieniać się swoim doświadczeniem. Strona www wymaga jednak znajomości języka niderlandzkiego (Nlgroeit, 2022).
- Clever Clover – program, który inwestuje w przedsiębiorstwa na wczesnym etapie ich rozwoju w kapitał, ale umożliwia również dostęp do sieci specjalistów z danej branży. Pozwala to startupom na pozyskiwanie wiedzy przy niewielkim nakładzie finansowym (Clever Clover, 2022).
- StartupRoulette – comiesięczne wydarzenie typu speed-dating online dla wybranych startupów i odpowiednich inwestorów *venture capital*. Celem tego wydarzenia jest umożliwienie startupom spotkań z potencjalnymi inwestorami. Terminy spotkań są starannie dopasowane i odbywają się co 20 minut. Ma to na celu zachęcenie młodych przedsiębiorców do efektywnego budowania sieci z potencjalnymi inwestorami (StartupRoulette, 2022).

Strona www poświęcona startupom w Amsterdamie jest miejscem skondensowanej wiedzy o możliwościach, jakie daje ekosystem amsterdamski, i zawiera wszelkie potrzebne informacje dla młodych przedsiębiorców chcących rozpocząć swoją działalność w tym mieście. Dodatkowo ma swoje wersje językowe: niderlandzką, angielską, niemiecką, hiszpańską, francuską, portugalską i włoską. Zachęca to zagraniczne talenty do zapoznania się z możliwościami, jakie zapewnia amsterdamski ekosystem startupowy.

4.6.2. Berlin

Berlin jest obecnie uznawany za jedno z najważniejszych miast startupowych, choć nie zawsze tak było. Jeszcze w latach 90. XX wieku to miasto słynęło z muzyki techno i kojarzone było z rozrywką, a nie miejscem działalności biznesowej. Obecnie

Berlin szczyli się obecnością dużych firm technologicznych, które rozpoczęły działalność zaledwie kilka lat temu i to jako startupy. Berlińska społeczność startupowa jest bardzo dobrze zorganizowana, a najbardziej rozpoznawalnymi globalnie startupami są: Zalando, Delivery Hero i N26. Berliński ekosystem skupia startupy głównie w obszarach takich, jak: FinTech, Mobility, UrbanTech czy HealthTech.

W ramach berlińskiego ekosystemu organizowanych jest wiele wydarzeń mających na celu wspieranie działalności startupów oraz pozyskiwanie talentów, jak np.: Tech Open Air, Lean Startup Summit Berlin, NOAH Berlin, TechCrunch Disrupt czy WeAreDevelopers. Miasto wciąż dąży do rozwoju i ulepszania berlińskiego ekosystemu, dlatego też w 2015 roku założony został Berlin Startup Unit, którego celem jest poprawa warunków panujących w mieście.

Działający w berlińskim ekosystemie program Science & Startups (2022) wraz z partnerami sieciowymi oferuje unikalne środowisko startupowe z dostępem do konsultacji biznesowych, pomieszczeń biurowych, laboratoriów, wyposażenia technicznego czy pracowni prototypowania. Dodatkowo program ten umożliwi udział w warsztatach, imprezach integracyjnych, tym samym oferując pomoc w budowaniu sieci networkingowych czy pozyskiwaniu finansowania. Program ten oferuje młodym przedsiębiorcom Berliner Startup Stipendium oraz federalny EXIST Startup Grant. Począwszy od 2021 roku istnieje również inicjatywa skupiająca się na obszarze sztucznej inteligencji – K.I.E.Z.³

- Berliner Startup Stipendium daje młodym przedsiębiorcom możliwość uzyskania grantu na rozpoczęcie swojej nowej działalności. W celu ubiegania się o grant młodzi przedsiębiorcy mogą skorzystać z usług jednostek wsparcia startupów, które pomagają zespołom wdrażać w życie ich pomysły na biznes. W zakresie ich działań znajduje się doradzanie w kwestiach finansowych, pomoc w nawiązywaniu kontaktów oraz wsparcie w ubieganiu się o to stypendium. Berlin Startup Stipendium umożliwia również młodym talentom korzystanie z przestrzeni co-workingowych, z mentoringu czy zapewnia dostęp do narzędzi potrzebnych do rozwoju zarówno ich samych, jak i ich działalności.
- EXIST Startup Grant ma za zadanie wspierać studentów, absolwentów i naukowców zarówno z uczelni, jak i instytutów badawczych, którzy chcą przekształcić swój pomysł na biznes w biznesplan.
- K.I.E.Z. to inicjatywa kierowana do przedsiębiorców zajmujących się sztuczną inteligencją. Ma na celu umożliwić im dostęp do kapitału, partnerów branżowych i młodych talentów. Inicjatywa ta została stworzona, by zapewniać startupom związanym ze sztuczną inteligencją wszystko, czego potrzebują do szybkiego i zrównoważonego rozwoju. W ramach tego programu współpracują ze sobą cztery berlińskie uczelnie⁴, które dzięki Science & Startups mogły połączyć

³ Kunstliche Intelligenz Entrepreneurship Zentrum.

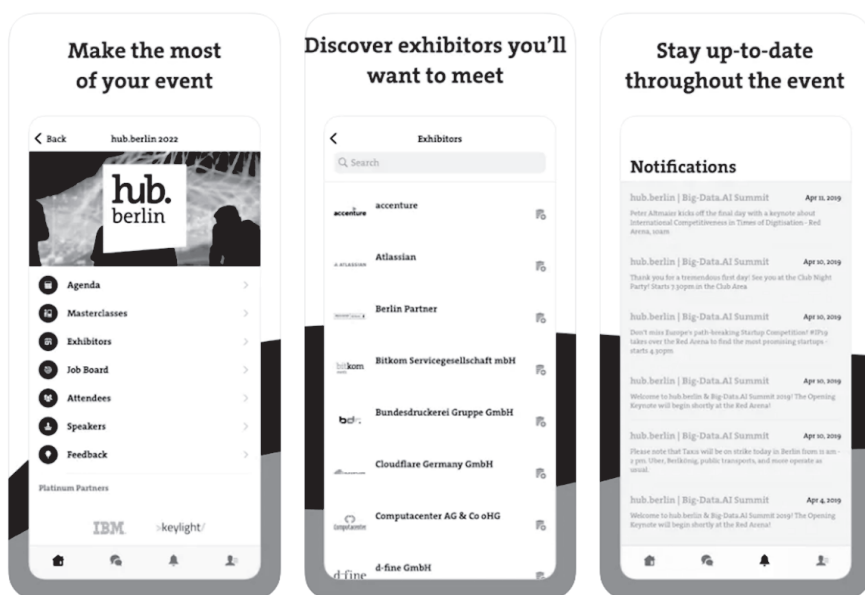
⁴ Freie Universität Berlin, Humboldt Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin i Charité-Universitätsmedizin Berlin.

swoje usługi i strategię wsparcia. Dzięki temu wszystkie młode przedsiębiorstwa z tego obszaru, biorące udział w programie, mają dostęp do zasobów uczelni, takich jak innowacyjne badania, infrastruktura czy mentoring naukowy.

Oprócz programów wsparcia dla młodych przedsiębiorców, rozpoczynających współpracę ze środowiskiem biznesowym, tworzone są również narzędzia ułatwiające dostęp do informacji dla osób przedsiębiorczych. Jednym z takich narzędzi jest strona [www Berlin Startup Jobs](#) (2022). Jest to platforma, która umożliwia szukanie ofert pracy w berlińskich startupach. Poza wyszukiwarką zawiera także przewodnik dla osób chcących rozpocząć swoją działalność biznesową w ekosystemie.

Dla osób zainteresowanych działalnością berlińskiego ekosystemu startupowego dostępna jest również platforma [Berlin Startup Map](#) (2022), która jest wykorzystywana także przez Amsterdam w celu pozyskiwania informacji związanych z działalnością startupów i podmiotów z nimi związanych. Standaryzacja narzędzi, dostępnych dla młodych przedsiębiorców w różnych miastach, ułatwia ich współpracę oraz przemieszczanie się w obrębie międzynarodowych ekosystemów startupowych, co przekłada się na wzrost ich atrakcyjności.

Liczne wydarzenia i programy pozwalają na budowanie relacji networkingowych, dzielenie się doświadczeniem z innymi przedsiębiorcami oraz umożliwiają kontakt z potencjalnymi inwestorami.



Rysunek 4.3. hub.berlin – aplikacja wydarzenia

Źródło: (hub.berlin, 2022b).

Jednym z większych eventów odbywających się w berlińskim ekosystemie jest hub.berlin (2022a), który jest związany z obszarem cyfrowej transformacji. Uczestnictwo w nim daje możliwość nabycia cennego doświadczenia, wzięcia udziału w warsztatach i poznania przedstawicieli firm działających w mieście. W związku z wydarzeniem została utworzona aplikacja, która umożliwi nawiązywanie kontaktów biznesowych na długo przed jego rozpoczęciem, a także pozwala na ich utrzymanie po jego zakończeniu.

Startup Berlin jest bardzo rozwiniętym ekosystemem startupowym, który zapewnia młodym przedsiębiorcom zarówno tym lokalnym, jak i zagranicznym wiele możliwości rozwoju i pomocy przy rozpoczynaniu nowych działalności. Wszelkie strony związane z działalnością startupów zawierają treści w języku niemieckim, ale z możliwością zmiany na język angielski, co ułatwia dostęp do informacji dla osób z zagranicy.

4.6.3. Londyn

London Enterprise Action Partnership jest programem wsparcia lokalnej przedsiębiorczości w Londynie. LEAP pracuje nad zapewnieniem dobrego wzrostu gospodarki londyńskiej, wspierając silne, dobrze prosperujące i integracyjne miasto. Do głównych założeń programu należy wspomaganie lokalnych przedsiębiorstw, ale również ich transformację i dawanie im możliwości rozwoju na kolejne lata. Londyn kreowany jest na miasto otwarte i atrakcyjne zarówno dla rodowitych mieszkańców, jak i dla gości czy inwestorów. Od 2014 roku LEAP wspiera inicjatywy mające na celu zapewnienie dynamicznych, innowacyjnych i integracyjnych środowisk uczenia się, które wspierają współpracę między sektorem umiejętności a biznesem. Dzięki temu uczący się młodzi przedsiębiorcy mogą rozwijać zarówno swoje umiejętności, jak i karierę zawodową. Londyńska gospodarka wciąż ewoluuje, a zadaniem LEAP jest zapewnienie, by posiadany kapitał ludzki był przygotowany do sprostanania wyzwaniom i możliwościom, jakie stwarza wzrost gospodarczy. LEAP dzieli swoje projekty na cztery obszary, w tym Skills and employment, ponieważ skupia się na wspieraniu i dostarczaniu umiejętności, które umożliwiają londyńczykom rozwój i dostęp do ofert pracy w mieście. Ich działania opierają się na dostarczaniu wysokiej jakości umiejętności, których potrzebują pracodawcy. W obrębie działań związanych z zasobami ludzkimi i ich umiejętnościami w Londynie działają dwa fundusze inwestycyjne, tj. Skills for Londoners Capital Fund oraz Growing Places Fund, których głównym założeniem jest inwestowanie zarówno w nieruchomości, jak i w umiejętności ludzi. W obrębie wspomnianego priorytetu poświęconego umiejętnościom i zatrudnieniu (Skills and employment) znajdują się dwa programy wspomagające rozwój młodych talentów w Londynie – Digital Talent Programme oraz London Enterprise Adviser Programme.

Digital Talent Programme oferuje szkolenia dla młodych talentów, a przede wszystkim koncentruje się na wspieraniu kobiet i grup mniejszości etnicznych w zdobywaniu umiejętności potrzebnych do znalezienia pracy w londyńskim sektorze cyfrowym, technologicznym i kreatywnym. Program ma na celu zwiększenie liczby i jakości szkoleń w zakresie technologii cyfrowych przez finansowanie nowych, zatwierdzonych w branży kursów dla młodych ludzi, zapewniających im umiejętności, których poszukują pracodawcy. Program oferuje staże, tworzenie dostosowanych do potrzeb możliwości uczenia się, wspieranie studentów uniwersytetów i pomaganie firmom w dostępie do odpowiednio wykwalifikowanych pracowników (The London Economic Action Partnership, 2022).

London Enterprise Adviser Programme jest programem, który ma na celu pomoc w rozwiązywaniu problemu rozdźwięku między pracodawcami a młodymi ludźmi. Polega na stworzeniu siatki ochotników ze świata biznesu, którzy byliby chętni do tworzenia „mostu” między pracodawcami a młodymi ludźmi (mentoring). W Londynie pomimo istotnego poziomu bezrobocia wśród młodych ludzi, dość wyraźny jest problem wypełnienia stanowisk wymagających odpowiednich kwalifikacji oraz doświadczenia. Program zakłada współpracę nauczycieli, opiekunów w planowaniu kariery poprzez kontaktowanie młodych ludzi (studentów/uczniów szkół średnich) z wolontariuszami-pracownikami korporacji czy właścicielami firm. Takie interakcje mają za zadanie zapoznanie i pomoc młodym ludziom w zrozumieniu świata biznesu, podniesienie wiedzy i kwalifikacji już na etapie wyboru przyszłej kariery zawodowej. Program London Enterprise Adviser jest realizowany przez Team London, który współpracuje z nauczycielami w celu opracowania i wdrożenia planu edukacji zawodowej przez dopasowanie ich do wolontariuszy z rynku pracy. Wolontariusze pracują jako doradcy wyższego kierownictwa szkoły, aby opracować kompleksową strategię i plan edukacji zawodowej, który ma umożliwić wszystkim studentom korzystanie z możliwości budowania zrozumienia i umiejętności związanych z rynkiem pracy. W ramach budowania wspomianej współpracy między edukacją a biznesem organizowane są przedsięwzięcia mające na celu łączenie młodych talentów z firmami działającymi w londyńskim ekosystemie startupowym. Takim przykładem jest największe w Wielkiej Brytanii wydarzenie dotyczące pracy i kariery – Skills London (2022). Uczestnictwo jest bezpłatne i łączy młodych przedsiębiorców z ponad 200 potencjalnymi pracodawcami, dostawcami edukacji i umiejętności w celu pozyskania praktycznych porad i informacji. To wydarzenie ma na celu pomoc młodym talentom w odkrywaniu odpowiadającej im przyszłości zawodowej. Trwa dwa dni i jest częściowo finansowane przez London Enterprise Action Partnership. Daje odwiedzającym możliwość odkrywania kariery poprzez interaktywne, inspirujące zajęcia i pokazy, a także pomaga młodym ludziom wizualnie wypełnić lukę między tym, co lubią robić, a tym, co potencjalnie mogliby zrobić w ramach kariery. Wśród partnerów Skills London możemy wyróżnić takie firmy, jak: Google Digital Garage, Umbrella Training czy Unilever.

Londyn jest również przykładem miasta, w którym działają tzw. przestrzenie robocze, umożliwiające przedsiębiorcom, kreatywnym i małym firmom rozwijać się i nawiązywać kontakty. Są to inkubatory, akceleratory, przestrzenie coworkingowe, przestrzenie pracy dla artystów i makerspace'y. Przykładem przestrzeni coworkingowej, która cieszy się wieloletnim doświadczeniem w kreowaniu nowoczesnych oraz elastycznych przestrzeni biurowych w Londynie jest Workspace (2022). Chcąc znaleźć odpowiednio dopasowaną do potrzeb przestrzeń biurową, można skorzystać z dostępnej na jego stronie interaktywnej mapy, która zawiera wskazania lokalizacji dla coworkingu, inkubatorów przedsiębiorczości czy akceleratorów. Dostępne na stronie filtry pozwalają na wybranie dodatkowych usług świadczonych w danym miejscu (np. sala konferencyjna, parking, siłownia, parking dla rowerów, recepcja, itp.) oraz określenie ceny za wynajęcie biurka/przestrzeni roboczej.

Z kolei osoby, które nie mają odpowiedniego miejsca i narzędzi potrzebnych do rozwijania swoich rzemieślniczych czy elektronicznych projektów, mogą skorzystać z dostępnej formy tzw. otwartego warsztatu, jakim jest Makerspace (South London Makerspace, 2022). Wielu młodych ludzi nie ma kapitału finansowego, by zakupić sprzęty, takie jak np. drukarki 3D czy obrabiarki CNC. To właśnie dla takich osób tworzone są przestrzenie, których podstawowym wyposażeniem jest warsztat zawierający standardowe narzędzia, stolarnie, ślusarnie, pracownie druku 3D, warsztat elektroniczny, warsztat CNC czy pokój informatyczny. Makerspace udostępnia również młodym talentom sale szkoleniowe, biura czy strefy coworkingowe. Ważne jest także otoczenie i społeczność skupiona wokół makerspace'u – tak jak w wypadku np. akceleratorów czy kampusów dla startupów istotne jest budowanie sieci kontaktów wśród członków społeczności twórców i innowatorów. Często jest też połączony z innymi rozwiązaniami wsparcia dla ekosystemu startupów, od inkubatorów po wspomniane już parki technologiczne. Dodatkowo osoby korzystające z tego typu rozwiązań mają dostęp do warsztatów prowadzonych przez specjalistów z różnych dziedzin, jak np. wspólne projektowanie i tworzenie prototypów czy różnego rodzaju kursy metodologii, takie jak np. *design thinking*. Usługi te mogą być kluczowe dla startupów, których celem jest stworzenie fizycznego produktu.

Użytkownicy makerspace'u są zobligowani do płacenia abonamentu bądź też są ustalane składki umożliwiające im korzystanie z warsztatu. Przykładem takiej przestrzeni roboczej w Londynie jest np. South London Makerspace, który w obrębie warsztatu dysponuje kilkoma wyposażonymi i gotowymi do użytku specjalistycznymi strefami, tj. stolarnią, ślusarnią, pracownią elektroniczną, krawiecką, cięcia laserowego czy sitodruku (South London Makerspace, 2022). Ta przestrzeń prowadzona jest przez wolontariuszy, a składka za członkostwo wynosi £23 miesięcznie. Kolejną formą jest tzw. FabLab, który w przeciwieństwie do makerspace'u musi być ogólnodostępny, a przynajmniej część usług lub warsztatów musi być udostępniana za darmo młodym talentom. Charakterystyczne dla nich jest wyposażenie w określony zestaw narzędzi, które powinny być w każdym laboratorium, m.in. drukarka 3D,

strefa elektroniki, stolarnia czy ploter CNC. Inną formą przestrzeni roboczych są również hackerspace'y, których działalność koncentruje się na programowaniu i elektronice. Ta forma przestrzeni zazwyczaj utrzymuje się ze składek, a zasady jej działalności są mało sformalizowane. Hackerspace'y prowadzą często hackathony⁵ oraz organizują wydarzenia w celu budowania społeczności hackerów i elektroników, którzy następnie we współpracy tworzą nowe projekty.

4.7. Podsumowanie

Kapitał ludzki jest kluczowym elementem działalności oraz rozwoju startupów. W czasie zakładania przedsiębiorstwa należy odpowiednio dobrać kadre pod kątem wytrwałości, sumienności, odporności na stres, umiejętności współpracy, motywacji do działania, przekonania o własnej skuteczności, otwartości na nowe doświadczenia oraz skłonności do podejmowania ryzyka, które w przypadku startupów będzie bardzo ważne. Osoby podejmujące się pracy w startupie powinny cechować się myśleniem kontrfaktycznym, kreatywnym oraz posiadać umiejętność posługiwania się swoją intuicją w podejmowanych działaniach. Dodatkowo istotne będą również kompetencje miękkie, tj. kompetencje społeczne czy umiejętność nawiązywania relacji, które w przypadku nowych działalności przyczynią się do pozyskiwania potencjalnych klientów oraz inwestorów. Przedsiębiorcy pracujący w startupach, w przeciwieństwie do osób pracujących na etacie, powinni funkcjonować odmiennie, aby zapewnić sukces nowo powstającemu przedsiębiorstwu, na co wskazują pożądane cechy.

Technologia może się przedawnić, wykorzystywane systemy mogą zostać przejęte przez konkurencję, ale kluczowym zasobem rozwoju przedsiębiorstwa pozostaną ludzie. Można zatem twierdzić, że są oni kluczem do sukcesu startupów. Ważne jest, by firma nieustannie dbała o ich rozwój i potencjał, który wykorzystywany w codziennej pracy będzie przekładał się na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki (Janowska, 2002, s. 13).

Współcześnie rozwój technologiczny sprzyja kreatywności młodych ludzi, która jest podstawą innowacji. Zadaniem startupów jest więc stworzenie swoim pracownikom odpowiednich warunków do twórczej pracy. Funkcjonujące na świecie ekosystemy startupowe pokazują, jak ważne dla młodych przedsiębiorców jest wsparcie i mentoring ze strony przedsiębiorców od lat działających na rynku. W celu budowania sieci networkingowych są uruchamiane liczne programy wsparcia dla młodych talentów, organizowane różne wydarzenia w obrębie ekosystemów, powstają także przestrzenie robocze. Daje to młodym przedsiębiorcom możliwość budowania relacji z długoletnimi przedsiębiorcami oraz szansę na zdobycie doświadczenia i wiedzy

⁵ *Hackathon* – wydarzenie, podczas którego przed programistami i przedstawicielami pokrewnych zawodów postawiony jest pewien problem do rozwiązania (Future Collars, 2022).

potrzebnej im do dalszego rozwoju zarówno swojego, jak i prowadzonej przez nich nowej działalności.

Literatura

- Amsterdam Startup Map. (2022a). *Dashboard*. Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://startupmap.iamsterdam.com/dashboard>
- Amsterdam Startup Map. (2022b). *Explore the Amsterdam tech ecosystem*. Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://startupmap.iamsterdam.com/intro?applyDefaultFilters=true>
- Armstrong, M. i Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Berlin Startup Jobs. (2022). Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://berlinstartupjobs.com/de/>
- Berlin Startup Map. (2022). *Intro*. Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://startup-map.berlin/intro>
- Bratnicki, M. (2000). Pomiar kapitału intelektualnego. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (11), 12-15.
- Clever Clover. (2022). Pobrane 23 czerwca 2022 z <https://cleverclover.vc/>
- Crossan, M. M. i Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105.
- Czekaj, J. i Jabłoński, M. (2004). Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji. *Przeгляд Organizacji*, 10(777), 11-14.
- Davenport, T. H. i Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik. Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Dudek, E. i Kozłowski, M. (2015). Zagadnienie bezpieczeństwa zintegrowanych informacji operacyjnych w porcie lotniczym. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*, (4), 183-192.
- Dziuba, D. T. (2000). *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*. Warszawa: Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Edvinsson, L. i Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Future Collars. (2022). *Wejść z nami do branży IT*. Pobrane 26 czerwca 2022 z <https://futurecollars.com/>
- GoFastForward. (2022). Pobrane 23 czerwca 2022 z <https://gofastforward.nl/>
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2014). Działania podnoszące poziom kapitału ludzkiego w nowej perspektywie finansowania 2014-2020. *Optimum Studia Ekonomiczne*, 6(72), 91-104.
- Gołębiowska, G. (2005). Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi. W: Z. Gomółka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 7-19). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Grudnicki, J. (2003). *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki lokalnej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- hub.berlin. (2022a). Pobrane 27 czerwca 2022 z <https://www.hub.berlin/>.
- hub.berlin. (2022b). *Aplikacja internetowa*. Pobrane 27 czerwca 2022 z <https://apps.apple.com/de/app/hub-berlin-2020/id1453890535>.
- Iamsterdam. (2022a). *Top tech and startup communities and meetups in Amsterdam and beyond*. Pobrane 16 czerwca 2022 z <https://www.iamsterdam.com/en>
- Iamsterdam. (2022b). *Coding academies and courses in Amsterdam and beyond*. Pobrane 16 czerwca 2022 z <https://www.iamsterdam.com/en>
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Jarugowa, A. i Fijałkowska, J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Gdańsk: Wydawnictwo ODiDK.

- Jasińska, J. (2002). Planowanie kadr. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Jurczyk-Bunkowska, M. i Chwastyk, P. (2013). *Planowanie procesów innowacji. Aspekty teoretyczne ilustrowane praktycznymi przykładami*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.
- Kamińska, A. (2017). Kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju. *Management Forum*, 5(2), 26-32.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 41-62.
- Kisielnicki, J. (2003). System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. W: J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach* (s. 15-28). Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Kotarba, W. (red.). (2006). *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lichtarski, T. (1999). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Listwan, T. (red.). (2010). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lundvall, B. A. i Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Materska, K. (2006). *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą. Informacja w sieci*. Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Matusiak, K. B. (red.). (2008). *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*. Warszawa: PARP.
- Michna, A., Grygiel, K. i Grygiel, P. (2015). Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska*, 78, 279-292.
- Mierzejewska, B. (2004). Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą. *E-mentor*, 1(3), 37-39.
- Motyka, S. (2013). Wewnętrzne uwarunkowania kreowania systemu innowacji w organizacji. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 209-219). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Niedzielski, P. i Rychlik, K. (2006). *Innowacje i kreatywność*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Nlgrooit. (2022). Pobrane 27 czerwca 2022 z <https://www.nlgrooit.nl/over-nl-grooit/wat-doet-nlgrooit-voor-jou>
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji: Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Patriotta, G. (2004). *Organizational knowledge in making. How firms create, use and institutionalize knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Pierścionek, Z. (2006). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2004). Proces zarządzania kapitałem intelektualnym. *Przegląd Organizacji*, (6), 11-14.
- Pomykański, A. (2010). Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze. W: S. Lachiewicz i B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Poznańska, K. (1998). *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rosińska, M. (2007). Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: J. Bogdanienko, M. Kuzel i I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym* (s. 11-20). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

- Rybak, M. (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.
- Sajkiewicz, A. (red.). (1999). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*. Warszawa: Poltext.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schulz, M. (2002). Organizational learning, W: J. A. C. Baum (red.), *The Blackwell Companion to organizations*. Oxford: Blackwell Business.
- Science & Startups. (2022). *Startup support*. Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://www.science-startups.berlin/>
- Shook, Ch. L., Priem, R. L. i McGee, J. E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29(3), 379-399.
- Skills London. (2022). Pobrane 27 czerwca 2022 z <https://www.londonfirst.co.uk/skillslondon/home>
- Sokołowski, J. (2014). Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(11, cz. II), 231-241.
- Sopińska, A. i Wachowiak, P. (2004). Jak mierzyć kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. *E-Mentor*, 4(2), 42-47.
- South London Makerspace. (2022). Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://southlondonmakerspace.org/>
- StartupRoulette. (2022). Pobrane 22 czerwca 2022 z <https://startuproulette.vc/>
- Stein, E. W. (1995). Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(1), 17-32.
- Szatkowski, K. (2016). *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*. Warszawa: WN PWN.
- Świtalski, W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Tam, S. (1999). Routes to intellectual capital formation: The genesis and development of wealth creating knowledge in the entrepreneurial minds. W: S. Kwiatkowski i L. Edvinsson (eds.), *Knowledge café for intellectual entrepreneurship* (s. 113-127). Warszawa: Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management.
- The London Economic Action Partnership. (2022). Pobrane 16 czerwca 2022 z <https://lep.london/>
- Thomas, A. S. i Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies* 2000, 31(2), 287-301.
- Turek, D. (2017). Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu? W: A. Kałowski i J. Wysocki (red.), *Startup a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny* (s. 67-92). Warszawa: SGH.
- Urbanek, G. (2007). *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Vera, D. i Crossan, M. M. (2005). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. W: M. Easterby-Smith i M. A. Lyles (eds.), *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Vera, D., Crossan, M. i Apaydin, M. (2011). A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. W: M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (s. 153-180). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Walczak, W. (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-Mentor*, 5(37), 5-12.
- Walsh, J. P. i Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organization*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wilk, J. (2004). Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska*, 75(17), 229-251.
- Wojnicka, E. (2004). *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*. Gdańsk: IBnGR.
- Workspace. (2022). Pobrane 20 czerwca 2022 z <https://www.workspace.co.uk/>
- Wronowska, G. (2004). Gospodarka oparta na wiedzy jako etap ewolucji współczesnej gospodarki. W: A. Manikowski i A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wyrzykowska, B. (2013). Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias*, 7, 251-265.
- Żołnierski, A. (2005). *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Human capital as a key resource of start-ups

Abstract: The human factor is a crucial element of business activity and the development of start-ups. Human beings are innovation vehicles that are involved in building a competitive advantage. The main aim of this chapter is to emphasise the role of human resources in the activity of startups. In connection with the chosen subject have been explained terms such as human resources, human capital and its components, innovation, and elements related to building competitive advantages. The case study method describes the world's leading startup ecosystems (Amsterdam, Berlin, London). People will always be an essential resource for business growth, start-ups should constantly keep up with their growth and potential, generating better company results.

Keywords: human resources, human capital, global talent programs.