

HUMAN RESOURCES AND STARTUP SUCCESS
-A MIXED METHOD ENQUIRY

SWATI SHARMA



DEPARTMENT OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES
INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY DELHI

JUNE 2019

© Indian Institute of Technology Delhi (IITD), New Delhi, 2019

HUMAN RESOURCES AND STARTUP SUCCESS

-A MIXED METHOD ENQUIRY

by

Swati Sharma

Department of Humanities and Social Sciences

Submitted

in fulfilment of the requirements for the award of degree of Doctor of Philosophy
to the



INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY DELHI

JUNE 2019

Dedicated to my Grandfather

Mr. B.R Sharma

CERTIFICATE

This is to certify that the thesis titled “**Human Resources and Startup Success -A Mixed Method Enquiry**” being submitted by **Ms. Swati Sharma** to the Indian Institute of Technology Delhi in the fulfilment of the requirements for the award of the degree of **Doctor of Philosophy** is a record of bona fide research work carried out by her under my supervision at Department of Humanities and Social Sciences, Indian Institute of Technology Delhi.

The results documented herein have not been submitted in part or full to any other University or Institute for the award of any decree or diploma to the best of our knowledge.

Dr. Kamlesh Singh

Associate Professor

Department of Humanities and Social Sciences

Indian Institute of Technology

New Delhi

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to begin by expressing a deep sense of gratitude towards God, for the strength and grace.

Then I would acknowledge the patience, guidance, support and encouragement of my PhD advisor Dr. Kamlesh Singh. I am deeply indebted to her. This would not have been possible without her. She has been a true mentor to me. She propelled me to constantly introspect and improve to bring this work to completion. I also owe a vote of thanks to all other faculty members, especially Prof. Purnima Singh for her unquestioned support and help throughout.

I would also like to express my gratitude towards my parents and family who were there for me whenever and however I needed them. A special thanks to my mother Mrs. Sushma Sharma for being the constant source of care, my brother Mr. Ankur Sharma for being my pillar of strength and support and my husband Mr. Ankit Tiwari for being the partner who helped me sail through all the hurdles with a positive stride.

I am also grateful to a few special individuals: Dr. Meets Khosla, Dr. Snigdha Rai, Mr. Tonmoy Shinghal and Mr. Subhro Kanti Bera, who selflessly helped me in my journey through their wisdom, guidance, and understanding.

Last but not the least, my deepest gratitude to all the entrepreneurs and employees, who voluntarily spared their valuable time for participating in this study, without whom this would not have been possible.

Swati Sharma

ABSTRACT

Startups play a vital role in a nation's economic growth, yet important factors behind a startup's success have not been well identified empirically in the past literature. Especially when it comes to Indian context, entrepreneurship research on success factors is scarce. However, with the growth in technology startups landscape in India, there has been a growing demand for understanding the factors behind the growth of the new technology ventures in India. Another issue that has been found prevalent in the previous literature is under representation of employees' data in a startup setting. Human resources are as valuable to the growth of startups as they are to large established organizations. Present thesis is aimed at addressing these issues to gain a deeper understanding of entrepreneurial success factors in Indian context. The aim is accomplished through three empirical studies.

Study 1 aimed at advancing the knowledge on drivers of entrepreneurial success. A qualitative investigation was held to understand similarities and divergence from the western literature. Further, data triangulation was used to probe deeper about the antecedents of success. Thematic analysis was conducted on 42 professionals (entrepreneurs and employees) belonging to technology startups in India. Findings revealed that employee commitment and positive work behavior were considered as two of the most critical factors for entrepreneurial venture's success. Yet entrepreneurs' understanding of their employees was limited. Points of complementarity and divergence from data triangulation of entrepreneur and employee interviews revealed that employee leadership, nurturance, organizational support and transparency might influence organizational commitment and positive work behavior. It was also noted that the concept of leadership needs to be reframed to suit the trends of the current time.

Study 2 was designed to operationalize and develop an empirical measure of leadership based on the reframed leader-follower relationship in today's tech-startups. It was named as Holonic Leadership. Even though the concept of 'holon' has been applied previously in the areas of organizations and leadership, no empirical instrument was found to the best of researcher's abilities to assess the same. Data from 547 participants belonging to technology startups in India, collected over three studies was used to define, develop and validate a 15-items tool of holonic leadership. A three-factor structure of holonic leadership was revealed, constituting of Transparency, Holarchy and Nurturance. The newly developed tool displayed good reliability ($\alpha = .89$) and concurrent validity, established through positive correlations with affective commitment scale (.45, $p < 0.01$) and perceived organizational support scale (.49, $p < 0.01$). The study makes key contributions to both theoretical and empirical advancement in the field of leadership as no prior empirical measure of holonic leadership can found in the past literature. The reframed leader follower relations need to be addressed and the present study provides a robust new psychometric tool for the same.

Study 3 investigated the impact of employee-organization relationship enhancement practices like holonic leadership and perceived organizational support on employees' work behaviour and organizational commitment in a startup and subsequently its role in startup's growth. Results revealed that high positive goal achieving behaviour and organizational commitment were positively influenced by holonic leadership and perceived organizational support. Self-serving calculative behaviour was only found to be significantly negatively associated with perceived organizational support but not holonic leadership. The differences between high and low performing groups indicated that holonic leadership, perceived organizational support, high positive goal achieving behaviour and organizational commitment

were significantly higher in high performing organization, while self-serving calculative behaviour was found significantly higher in low performing organization.

Findings from the present dissertation are understood in the light of several socio-psychological theories like: Indian mindset theory (Sinha et al., 2010), role theory (Biddle, 1986), achievement-goal theory (Nicholls, 1984), social exchange theory (Blau, 1964) and resource-based theory (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). The results have important implications for research in the areas of entrepreneurial success, human resource development and leadership. The arguments and evidence also offer numerous practical implications for technology entrepreneurs, human resource managers and other stakeholders.

सार

स्टार्टअप एक राष्ट्र की आर्थिक वृद्धि में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं, फिर भी एक स्टार्टअप की सफलता के पीछे महत्वपूर्ण कारकों को पिछले साहित्य में समान रूप से पहचाना नहीं गया है। विशेषकर जब यह भारतीय संदर्भ में आता है, तो सफलता के कारकों पर उद्यमिता अनुसंधान दुर्लभ है। हालांकि, भारत में प्रौद्योगिकी स्टार्टअप परिदृश्य में वृद्धि के साथ, भारत में नई प्रौद्योगिकी उद्यमों के विकास के पीछे कारकों को समझने की बढ़ती मांग रही है। एक अन्य मुद्दा जो पिछले साहित्य में प्रचलित पाया गया है, स्टार्टअप सेटिंग में कर्मचारियों के डेटा का प्रतिनिधित्व है। मानव संसाधन स्टार्टअप्स के विकास के लिए उतने ही मूल्यवान हैं जितना कि वे बड़े स्थापित संगठनों के लिए। वर्तमान थीसिस का उद्देश्य भारतीय संदर्भ में उद्यमी सफलता कारकों की गहन समझ हासिल करने के लिए इन मुद्दों को संबोधित करना है। उद्देश्य तीन प्रयोगसिद्ध अध्ययनों के माध्यम से पूरा किया जाता है।

अध्ययन 1 का उद्देश्य उद्यमी सफलता के संचालकों पर ज्ञान को आगे बढ़ाना है। इस शोध में पश्चिमी साहित्य से समानता और विचलन को समझने के लिए एक गुणात्मक जांच का आयोजन किया गया था। इसके अलावा, डेटा ट्राइंगुलेशन का उपयोग सफलता की एंटीसेडेंट्स के बारे में गहराई से जांच करने के लिए किया गया था। भारत में प्रौद्योगिकी स्टार्टअप से संबंधित 42 पेशेवरों (उद्यमियों और कर्मचारियों) पर विषयगत विश्लेषण किया गया। निष्कर्षों से पता चला कि उद्यमशीलता की उद्यम की

सफलता के लिए कर्मचारी प्रतिबद्धता और सकारात्मक कार्य व्यवहार को दो सबसे महत्वपूर्ण कारकों के रूप में माना जाता है। फिर भी उद्यमियों की अपने कर्मचारियों के प्रति समझ सीमित पायी गयी ।

उद्यमी और कर्मचारी साक्षात्कार के डेटा ट्राइंगुलेशन से पूरकता और विचलन के बिंदुओं से पता चला कि कर्मचारी नेतृत्व, पोषण, संगठनात्मक समर्थन और पारदर्शिता संगठनात्मक प्रतिबद्धता और सकारात्मक कार्य व्यवहार को प्रभावित कर सकती है। यह भी ध्यान दिया गया कि वर्तमान समय की प्रवृत्तियों के अनुरूप नेतृत्व की अवधारणा को फिर से शुरू करने की आवश्यकता है।

अध्ययन 2 को आज के टेक-स्टार्टअप्स में अपवर्तित नेता-अनुयायी संबंधों के आधार पर नेतृत्व के प्रयोगसिद्ध उपाय को संचालित करने और विकसित करने के लिए डिज़ाइन किया गया था। इसे होलोनिक लीडरशिप नाम दिया गया था। भले ही 'होलोन' की अवधारणा संगठनों और नेतृत्व के क्षेत्रों में पहले से लागू की गई हो, लेकिन किसी भी प्रयोगसिद्ध साधन को शोधकर्ता की क्षमताओं का आकलन करने के लिए सबसे अच्छा नहीं पाया गया। भारत में प्रौद्योगिकी स्टार्टअप्स से संबंधित 547 प्रतिभागियों के डेटा को तीन अध्ययनों में एकत्रित किया गया था, जो कि होलोनिक लीडरशिप के 15-आइटम टूल को परिभाषित करने, विकसित करने और मान्य करने के लिए उपयोग किया गया था। समग्र नेतृत्व की एक तीन-कारक संरचना सामने आई थी, जिसमें ट्रांसपेरेंसी, होलार्की और नटुरेंस का गठन किया गया था। नए विकसित उपकरण ने अच्छी विश्वसनीयता ($\alpha = .89$) और समवर्ती वैधता प्रदर्शित की, सकारात्मक प्रतिबद्धता के पैमाने (.45, पी <0.01) और कथित संगठनात्मक समर्थन पैमाने

(.49, $p < 0.01$) के साथ सकारात्मक सहसंबंधों के माध्यम से स्थापित किया। अध्ययन, नेतृत्व के क्षेत्र में सैद्धांतिक और प्रयोगसिद्ध उन्नति दोनों के लिए महत्वपूर्ण योगदान देता है क्योंकि अतीत के साहित्य में समग्र नेतृत्व का कोई पूर्व प्रयोगसिद्ध उपाय नहीं मिल सकता है। अपवर्तित नेता अनुयायी संबंधों को संबोधित करने की आवश्यकता है और वर्तमान अध्ययन उसी के लिए एक मजबूत नया साइकोमेट्रिक टूल प्रदान करता है।

स्टडी 3 ने कर्मचारी-संगठन संबंध वृद्धि प्रथाओं के प्रभाव की जांच की, जैसे कि किसी स्टार्टअप में कर्मचारियों के कार्य व्यवहार और संगठनात्मक प्रतिबद्धता पर कथित संगठनात्मक समर्थन और बाद में स्टार्टअप की वृद्धि में इसकी भूमिका। परिणामों से पता चला कि व्यवहार और संगठनात्मक प्रतिबद्धता को प्राप्त करने वाले उच्च सकारात्मक लक्ष्य, समग्र नेतृत्व और कथित संगठनात्मक समर्थन से सकारात्मक रूप से प्रभावित थे। स्व-योग्य गणनात्मक व्यवहार केवल कथित संगठनात्मक समर्थन के साथ काफी नकारात्मक रूप से जुड़ा हुआ पाया गया, लेकिन समग्र नेतृत्व नहीं। उच्च और निम्न प्रदर्शन करने वाले समूहों के बीच अंतर ने संकेत दिया कि समग्र नेतृत्व, कथित संगठनात्मक समर्थन, व्यवहार और संगठनात्मक प्रतिबद्धता को प्राप्त करने वाले उच्च सकारात्मक लक्ष्य उच्च प्रदर्शन करने वाले संगठन में काफी अधिक थे, जबकि कम प्रदर्शन करने वाले संगठन में स्व-सेवारत गणनात्मक व्यवहार काफी अधिक पाया गया था।

वर्तमान शोध प्रबंध से प्राप्त निष्कर्षों को कई सामाजिक-मनोवैज्ञानिक सिद्धांतों के प्रकाश में समझा जाता है जैसे: भारतीय मानसिकता सिद्धांत (सिन्हा एट अल।, 2010), भूमिका सिद्धांत (बिडल, 1986), उपलब्धि-लक्ष्य सिद्धांत (निकोलस, 1984), सामाजिक विनिमय सिद्धांत (ब्लाउ, 1964) और संसाधन-आधारित सिद्धांत (बार्नी, 1991; वर्नरफेल्ड, 1984)। परिणामों में उद्यमशीलता की सफलता, मानव संसाधन विकास और नेतृत्व के क्षेत्रों में अनुसंधान के लिए महत्वपूर्ण निहितार्थ हैं। तर्क और सबूत प्रौद्योगिकी उद्यमियों, मानव संसाधन प्रबंधकों और अन्य हितधारकों के लिए कई व्यावहारिक प्रभाव प्रदान करते हैं।

TABLE OF CONTENTS

CERTIFICATE	i
ACKNOWLEDGEMENTS	ii
ABSTRACT	iii
TABLE OF CONTENTS	vi
LIST OF FIGURES	ix
LIST OF TABLES	x
1. INTRODUCTION	1
1.1 Overview	1
1.2 Theoretical Considerations and Positioning	3
1.3 Antecedents of a Startup's Success	4
1.4 Entrepreneurship Research in the Indian Context	12
1.5 Uniqueness of Technology Startups and Need for New Enquiries	13
1.6 What is a Startup	15
1.7 Defining Technology Startups	17
1.8 Startup Success	17
2. A QUALITATIVE INVESTIGATION OF ANTECEDENTS OF STARTUPS' SUCCESS	19
2.1 Introduction	19
2.2 Method	22
2.3 Findings	28
2.4 Discussion	45

2.5 Conclusion and Implications	48
3. THE REFRAMED LEADER-FOLLOWER RELATIONSHIP IN INDIAN TECH-START-UPS: CONCEPT AND MEASUREMENT	49
3.1 Introduction	49
3.2 Holonic Paradigm of Leadership	54
3.3 Present Research	57
3.4 Study 1: Item Generation and Content Validation	58
3.5 Study 2: Preliminary analysis	67
3.6 Main Study	69
3.7 Discussion	78
3.8 Conclusion	80
4. ENTREPRENEURIAL VENTURE SUCCESS: ROLE OF EMPLOYEES’ ATTITUDE AND POSITIVE BEHAVIOR	81
4.1. Introduction	81
4.2 Theoretical Considerations and Research Model	85
4.3 Need for the Present Study	93
4.4 Method	94
4.5 Results	98
4.6 Discussion	105
4.7 Conclusion	108
5. SUMMARY AND IMPLICATIONS	109
5.1 Summary of Qualitative Study (Study 1)	109
5.2 Summary of Holonic Leadership Questionnaire (Study 2)	111
5.3 Summary of Multi-Level Model Testing (Study 3)	111

5.4 Theoretical and Empirical Contributions	112
5.5 Practical Implications	115
5.6 Limitations and Directions for Future Research	116
REFERENCES	120
APPENDICES	167
CURRICULUM VITAE	175

LIST OF FIGURES

Figure 1 Graphical representation of convergent themes describing drivers of entrepreneurial venture's success	38
Figure 2 Graphical representation of complementary themes of drivers of positive employee behaviour	43
Figure 3 Hypothesized relationships among Holonic Leadership, Perceived Organizational Support, High Goal Achieving Behaviour, Self-Serving Calculative Behaviour and Affective Commitment	92
Figure 4 Hypothesized differences between high and low growth startups	93
Figure 5 Structural Model of Antecedents of Employee Work Outcomes Displaying the Standardized Regression Weights of the Paths Between Latent Variables. ** $p < .001$, * $p < .05$	102

LIST OF TABLES

Table 1 Sample Coding Procedure for Inductive Thematic Analysis	27
Table 2 Exemplary Excerpts from Participant Interviews	63
Table 3 Item Development Process. Two Sample Items from the three sub-scales are given as an example.	65
Table 4 Item Analysis of 15 retained items of HLQ	68
Table 5 Rotated Component Matrix of 15 Items of HLQ	71
Table 6 Fit indices of sub-scales of HLQ	75
Table 7 Fit indices of full scale of HLQ	76
Table 8 Correlation Matrix of HLQ, its sub facets, perceived organizational support and affective commitment	78
Table 9 Demographic Information of 450 Participants of the Main Study	95
Table 10 Correlational Analysis and Composite Reliability of Variables Under Study	99
Table 11 Model fit indices for invariance tests between low and high performing groups of startups	103
Table 12 Results of Latent Mean Difference Comparison between Low and High Performing groups of Startups	104