

Ingvild Håveødegård  
Mikkel Kollstrøm Bøgseth

## Innføring av HRM-praksis i oppstartsbedrifter

Et casestudie av HRM-innføring i  
oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Hilde Fjellvær

Medveileder: Daniel Casoinic

Mai 2023



Ingvild Håveødegård  
Mikkel Kollstrøm Bøgseth

# **Innføring av HRM-praksis i oppstartsbedrifter**

Et casestudie av HRM-innføring i oppstartsbedrifter  
fra NTNU Entreprenørskolen

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Hilde Fjellvær  
Medveileder: Daniel Casoinic  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



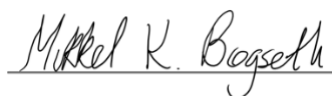
# Forord

Vi kan med stor glede presentere denne masteroppgaven som et resultat av vår toårige masterutdanning ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven ser nærmere på innføring av HRM-praksis i oppstartsbedrifter ut fra NTNU Entreprenørskolen, og dets positive tilføringer for både de ansatte og bedriften. Interessen for oppgavens tema kommer på bakgrunn av vår spesialisering innen strategi, organisasjon og ledelse samt vår interesse for oppstartsbedrifter som arbeidsplasser. Arbeidet med oppgaven har gitt oss muligheten til å gå i dybden på interessante fenomener og kunnskap som vi kommer til å ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Først og fremst vil vi takke våre veiledere, Hilde Fjellvær og Daniel Casoinic. Gjennom hele semesteret har de vist et stort engasjement for oppgaven, og gitt uvurderlige tilbakemeldinger og råd. Videre vil vi takke de syv oppstartsbedriftene vi har vært så heldige å samarbeide med. Tusen takk for deres deltakelse, åpenhet og verdifulle bidrag til oppgaven. Til slutt vil vi takke alle medstudenter for to fine år på NTNU Handelshøyskolen. De siste årene har gitt oss verdifulle minner og bekjenskaper som vi vil ta med oss resten av livet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2023



Mikkel Kollstrøm Bøgseth



Ingvild Håveødegård

# Sammendrag

Oppstartsbedrifter sikrer arbeidsplasser og innovasjon i Norge, og står for en stor del av verdiskapningen. Human Resource Management vil ha en sentral rolle i organisasjonsutvikling og innovasjon med klare rutiner og prosesser, mens oppstartsbedrifter karakteriseres av uformelle prosesser. Derfor vil vi se nærmere på hvilke HRM-praksiser oppstartsbedrifter innfører, dets fremmende og hemmende faktorer samt deres positive tilføringer. I studien tar vi utgangspunkt i oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen. For å kartlegge oppgavens tema har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke HRM-praksiser innfører oppstartsbedriftene, og hva fremmer behovet for innføringen av dem?
2. Hvilke faktorer virker hemmende for HRM-innføringen i oppstartsbedriftene?
3. Hva tilfører innføringen av ulike HRM-praksiser for oppstartsbedriftene?

Vi har gjennomført et kvalitativt studie der vi har gjennomført dybdeintervjuer med 13 respondenter fra syv ulike oppstartsbedrifter. For å få et dypt innblikk i temaet har vi intervjuet både ledere og ansatte hos oppstartsbedrifter med ulik levetid. Dybdeintervjuenes funn utgjør det empiriske fundamentet i oppgaven, og sammen med teori om oppstartsbedrifter og HRM dannes grunnlaget for forskningsprosjektets diskusjon.

Studiens funn viser at oppstartsbedriftene innfører HRM-praksiser som kan kategoriseres som rekruttering, onboarding, samhandlig og utvikling. Deres fremmende faktorer er lederens erfaring, bedriftens vekststadium, antall ansatte og bransjens karakteristikk. Når det gjelder hemmende faktorer er det miljøusikkerhet, lederens roller og balanse samt ressursbegrensning og tidspress som vanskeliggjør HRM-innføringen i oppstartsbedriftene. Til slutt fant vi at positive tilføringer ved HRM-praksiser påvirker både bedriften som helhet, og de ansatte individuelt. På bedriftsnivå fant vi en økt ytelse, godt omdømme og støttende organisasjonskultur. På individuelt nivå fant vi en økt ytelse, økt motivasjon og høyere engasjement. Dessuten fant vi også samspillseffekter mellom de to nivåene.

# Abstract

Start-up companies ensure jobs and innovation in Norway, and contribute significantly to value creation. Human Resource Management (HRM) have a central role in organizational development and innovation through formal routines and processes, while start-ups on the other hand are characterized by informal processes. Therefore, we will take a closer look at which HRM-practices start-ups adopt, its facilitating and inhibiting factors, as well as their positive additions. In this study, we focus on start-up companies that originated from the NTNU School of Entrepreneurship. In order to explore the topic of our thesis, we have developed the following research questions:

1. Which HRM-practises do the start-up companies adopt, and what promotes the need for their implementation?
2. Which factors hinder the implementation of HRM in start-up companies?
3. What are the contributions of implementing different HRM practices to start-up companies?

We conducted a qualitative study that consisted of 13 in-depth interviews from seven different start-up companies. To gain a deep insight of the topic, we interviewed both managers and employees from start-up companies at various stages of their lifecycle. The findings from the in-depth interviews form the empirical foundation of this study. And together with theory on start-up companies and HRM, they form the basis for the discussion in this research project.

The findings of the study show that start-up companies adopt HRM practices that can be categorized as recruitment, onboarding, collaboration, and development. Their facilitating factors include the leader's experience, the company's growth stage, the number of employees, and industry characteristics. Regarding inhibiting factors, environmental uncertainty, the leader's roles and balance, resource constraints, and time pressure make the implementation of HRM challenging in start-up companies. Finally, we found that the positive contributions of HRM practices affect both the overall company and individual employees. At the company level, we observed increased performance, a good reputation, and a supportive organizational culture. At the individual level, we found increased performance, enhanced motivation, and higher engagement. Additionally, we also identified interaction effects between the two levels.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>VII</b>
<b>BEGREPSFORKLARING</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1.INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 OPPGAVENS TEMA OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.3 FORUTSETNINGER OG AVGRENSNINGER .....	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
<b>2.TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 OPPSTARTSBEDRIFTER OG SMB.....	4
2.1.1 Oppstartsbedrifters vekststadier .....	6
2.2 HRM-PRAKSIS .....	6
2.3 HRM-PRAKSIS I OPPSTARTSBEDRIFTER.....	7
2.3.1 Fremmende/hemmende faktorer for HRM-innføring .....	8
2.3.2 Rekruttering og seleksjon.....	9
2.3.3 Onboarding .....	10
2.3.5 Prestasjonsmåling.....	13
2.3.6 Kulturutvikling .....	14
2.3.7 Resultater ved HRM-innføring.....	15
<b>3.METODE</b> .....	<b>16</b>
3.1 METODISK TILNÆRMING .....	16
3.2 DATAINNSAMLING .....	18
3.2.1 Metode for datainnsamling.....	18
3.2.2 Intervjuguide .....	18
3.2.3 Utvalg og rekruttering av respondenter.....	19
3.2.4 Gjennomføring av intervju.....	19
3.3 DATAANALYSE .....	20
3.4 VURDERING AV STUDIENS KVALITET .....	23
3.4.1 Pålitelighet.....	23
3.4.2 Gyldighet.....	24
3.4.3 Generaliserbarhet .....	24
3.5 ETISK REFLEKSJON.....	25



<b>4.EMPIRI .....</b>	<b>27</b>
4.1 PÅDRIVERE FOR HRM-INNFØRING .....	27
4.1.1 <i>Interne pådrivere</i> .....	27
4.1.2 <i>Eksterne pådrivere</i> .....	28
4.2 HRM-PRAKSISER.....	30
4.2.1 <i>Rekruttering og seleksjon</i> .....	30
4.2.2 <i>Onboarding</i> .....	32
4.2.3 <i>Samhandling</i> .....	34
4.2.4 <i>Medarbeiderutvikling</i> .....	37
4.3 OPPLEVD MERVERDI .....	40
4.3.1 <i>Organisasjonskultur</i> .....	40
4.3.2 <i>Trygghet og forutsigbarhet</i> .....	42
4.4 UTFORDRINGER VED HRM-INNFØRING .....	43
4.4.1 <i>Usikkerhet</i> .....	43
4.4.2 <i>Hattelek og roller</i> .....	44
4.4.3 <i>Tid og ressurser</i> .....	45
<b>5.DISKUSJON .....</b>	<b>47</b>
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	47
5.1.1 <i>Innførte HRM-praksiser</i> .....	47
5.1.2 <i>Fremmede faktorer</i> .....	54
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	58
5.2.1 <i>Usikkerhet</i> .....	58
5.2.2 <i>Lederens roller og balanse</i> .....	59
5.2.3 <i>Ressursknapphet og tidspress</i> .....	60
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	61
5.3.1 <i>Individuelt nivå</i> .....	61
5.3.2 <i>Bedriftsnivå</i> .....	62
5.4 DISKUSJONENS HOVEDFUNN .....	65
<b>6.KONKLUSJON .....</b>	<b>66</b>
6.1 INNFØRTE HRM-PRAKSISER OG DERES FREMMENDE FAKTORER.....	66
6.2 HEMMENDE FAKTORER FOR HRM-INNFØRING .....	66
6.3 TILFØRINGER VED HRM-INNFØRING .....	67
6.4 TEORETISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING .....	67
6.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	68
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>70</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>76</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE LEDERE.....	76
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE ANSATTE .....	79

VEDLEGG 3: INTERVJUGJENNFØRELSE.....	81
VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA.....	82

# Figurliste

FIGUR 1: DE ULIKE VALGENE I FORSKNINGSPROSJEKTET UT FRA SAUNDERS ET AL.,(2019, s.130) SIN "RESEARCH ONION".....	16
FIGUR 2: ILLUSTRASJON OVER FØRSTE KONTAKT MED BEDRIFT D TIL GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	18
FIGUR 3: FASER I DATAANALYSEN INSPIRERT AV TEMATISK ANALYSE.....	20
FIGUR 4: REVIDERT FASE 3 I DEN TEMATISKE ANALYSEN.....	22
FIGUR 5: FASE 5 I DEN TEMATISKE ANALYSEN.....	22
FIGUR 6: ILLUSTRASJON OVER DISKUSJONENS STRUKTUR.....	47
FIGUR:7 DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I ANALYSEN.....	48
FIGUR 8: FREMSTILLING AV FORDELINGEN AV DE INNFØRTE HRM-PRAKSISENE I OPPSTARTSBEDRIFTENE.....	53
FIGUR 9: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I DISKUSJONEN.....	54
FIGUR 10: FREMSTILLING AV OPPSTARTSBEDRIFTENES VEKSTSTADIE RANGERT ETTER INNFØRTE HRM-PRAKSISER, SAMT INFORMASJON OM OPPSTARTSÅR OG ANTALL ANSATTE.....	56
FIGUR 11: OPPSUMMERING AV DISKUTERTE FREMMENDE FAKTORER FOR HRM-INNFØRING I OPPSTARTSBEDRIFTENE.....	58
FIGUR 12: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I DISKUSJONEN.....	58
FIGUR 13: DISKUTERTE HEMMENDE FAKTORER FOR HRM-INNFØRING I OPPSTARTSBEDRIFTENE.....	60
FIGUR 14: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I DISKUSJONEN.....	61
FIGUR 15: DISKUTERTE TILFØRINGER VED HRM-INNFØRING PÅ BEDRIFTSNIVÅ OG INDIVIDUELT NIVÅ.....	64
FIGUR 16: OPPSUMMERINGSMODELL AV FORSKNINGSPROSJEKTETS DISKUSJON.....	65

# Tabelliste

TABELL 1: OVERSIKT OVER ULIKE AKTIVITETER SOM FREMMER GOD HRM-PRAKSIS.....	7
TABELL 2:PRESENTASJON AV SAMARBEIDSBEDRIFTER MED INFORMASJON OM OPPSTARTSÅR, ANTALL ANSATTE, BRANSJE OG ANTALL INTERVJUER.....	19
TABELL 3: MULIGE INTERNE OG EKSTERNE PÅDRIVERE SOM PÅVIRKER INNFØRINGEN AV HRM-PRAKSISER.....	29
TABELL 4: INNFØRTE HRM-PRAKSISER INNEN REKRUTTERING RANGERT ETTER BEDRIFTENES LEVETID.....	32
TABELL 5: INNFØRTE HRM-PRAKSISER INNEN ONBOARDING RANGERT ETTER BEDRIFTENES LEVETID.....	34
TABELL 6: INNFØRTE HRM-PRAKSISER INNEN SAMHANDLING RANGERT ETTER BEDRIFTENES LEVETID.....	36
TABELL 7: INNFØRTE HRM-PRAKSISER INNEN MEDARBEIDERUTVIKLING RANGERT ETTER BEDRIFTENES LEVETID.....	40

# Begrepsforklaring

**6AM:** Akseleratorprogram i Trondheim som hjelper gründere og oppstartsbedrifter med ulike ting som finansieringsstrategi, kommunikasjon og mentorordning.

**Foundingteam:** To eller flere som startet oppstartsbedriften sammen.

**NTNU Entreprenørskolen:** Toårig masterprogram ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse med fokus på forretningsutvikling og teknologibasert entreprenørskap.

**HRM:** Human Resource Management (ledelse av menneskelige ressurser).

**Word-of-mouth:** En uformell kommunikasjonsprosess der et budskap spres muntlig fra én person til en annen.

# 1. Innledning

Oppstartsbedrifter bidrar betydelig med arbeidsplasser og verdiskaping i Norge (Innovasjon Norge, 2022). Ifølge Innovasjon Norge (2022) bidrar oppstartsbedrifter samlet sett med en årlig verdiskaping på mer enn 70 milliarder kroner. De siste årene har det dessuten oppstått en «oppstarts-boom» i de nordiske landene, som et resultat av et robust velferdssystem, høy utdanning og innovative utviklingspraksiser (Font, 2023). Bedriftens klima og kultur har en sentral rolle i innovasjonsprosesser, og flere har argumentert for at innovasjon og HRM-praksis har en sammenheng (Schmelter, 2010; Sheehan, 2014; Van Lancker et al., 2022). Følgelig vil det være interessant å se nærmere på HRM-praksis i oppstartsbedrifter som nettopp er nøkkelkilder til innovasjon og økonomisk vekst (Hayton, 2003).

NTNU Entreprenørskolen er et toårig masterprogram som retter fokus på forretningsutvikling og teknologibasert entreprenørskap (Entreprenørskolen, u.å.-a). Etter en samlet vurdering av faglige resultater, motivasjon og arbeidserfaring tas det årlig opp ca. 35 studenter til Entreprenørskolen. I løpet av utdanningen evaluerer studentene forretningsideer, før de senere danner team og velger ut de mest lovende konseptene. Disse konseptene jobber de med resten av studiet (Entreprenørskolen, u.å.-b). Visjonen til masterprogrammet er å utdanne de beste forretningsutviklerne i verden. De fleste prosjektene fra masterprogrammet lykkes, og 50% av studentene jobber i egen oppstart etter endt utdanning (Entreprenørskolen, u.å.-a).

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven springer ut fra vår felles interesse for HRM som fagfelt, samt nysgjerrighet for oppstartsbedrifter som arbeidsplasser. Vi anser HRM som et svært relevant og spennende tema, og erkjenner betydningen av å ha en dypere forståelse av fagfeltet. Vår interesse for oppstartsbedrifter ble særlig vekket under et tidligere samarbeid med en oppstartsbedrift fra NTNU Entreprenørskolen i løpet av vårt masterstudium. Vi ble her interessert i særpregene av en oppstartsbedrift, og hvordan de skiller seg fra mer etablerte bedrifter. Vi ønsket dermed å utforske skjæringspunktet mellom HRM og oppstartsbedrifter, særlig på grunn av en felles oppfatning om at formaliserte HRM-praksiser kjennetegnes av etablerte bedrifter. Vår motivasjon er dermed å bidra til en større forståelse av HRM-innføring i oppstartsbedrifter.

Videre fremstår NTNU Entreprenørskolen som et dagsaktuelt og spennende studieprogram som vi ønsket å utforske nærmere. Basert på det tidligere samarbeidet med oppstartsbedriften, satt vi igjen med et inntrykk av at gründerne fra Entreprenørskolen var svært åpne og engasjerte. På den måten motiverte det oss til å rette ekstra fokus mot bedrifter som har tilknytning til studieprogrammet. Dessuten oppleves det som givende å rette fokus mot nåværende og tidligere medstudenter på NTNU, og målet ble følgende å utarbeide en masteroppgave som også kan være til nytte for dem.

Gjennom samarbeidet med oppstartsbedriften fikk vi et inntrykk av at oppstartsbedrifter gjennomgår raske endringer, og opplever betydelig utvikling i løpet av kort tid. Dette inspirerte oss til å undersøke oppstartsbedrifter med varierende levetid. På den måten kan vi belyse potensielle variasjoner i HRM-innføringen, og identifisere eventuelle sammenhenger mellom bedriftenes levetid og HRM-innføring. Dessuten gir det oss muligheten til å få et bredere perspektiv på oppstartsbedrifters utvikling. Til slutt ville vi intervjuer både ledere og ansatte i oppstartsbedriftene for å få et helhetlig og nyansert perspektiv på HRM-innføringen i bedriftene. Gjennom å intervjuer begge gruppene får vi en mer omfattende forståelse for HRM-praksisene, samtidig som vi får en større innsikt i bedriftenes perspektiver og holdninger.

## **1.2 Oppgavens tema og forskningsspørsmål**

Med bakgrunn i oppgavens formål om å se nærmere på innføring av HRM-praksiser i oppstartsbedrifter, har vi utformet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke HRM-praksiser innfører oppstartsbedriftene, og hva fremmer behovet for innføringen av dem?
2. Hvilke faktorer virker hemmende for HRM-innføringen i oppstartsbedriftene?
3. Hva tilfører innføringen av ulike HRM-praksiser for oppstartsbedriftene?

Det første spørsmålet sikter på å identifisere de konkrete HRM-praksisene som oppstartsbedriftene har innført, og forstå de faktorene og behovene som motiverer innføringen av dem. I det andre forskningsspørsmålet vil vi identifisere og diskutere hemmende faktorer ved HRM-innføring, slik at vi kan forstå de opplevde utfordringene og begrensningene for HRM-praksis. Til slutt tar det siste spørsmålet sikte på å evaluere de konkrete bidragene som HRM-innføringen gir til bedriftene. Gjennom disse forskningsspørsmålene kan vi tilegne oss en bred forståelse av fenomenet HRM-praksis i oppstartsbedrifter. I oppgaven utgjør HRM-

praksis det teoretiske bakteppet, og hovedfenomenet som studeres er oppstartsbedriftenes HRM-innføring og deres tilhørende tilføringer.

### **1.3 Forutsetninger og avgrensninger**

Studien avgrenses til å ta for seg oppstartsbedrifter som har sitt opphav fra NTNU Entreprenørskolen. Dette betyr at gründerne og oppstartsbedriftene som sådan er sprunget ut fra det toårige masterprogrammet. Noen av gründerne vil fortsatt være underveis i utdanningen ved Entreprenørskolen, mens andre er ferdigutdannet og har gått over til å jobbe med oppstartsbedriften på heltid. Denne avgrensningen gir oss mulighet til å få en innsikt i oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen og deres tilhørende karakteristikk. Videre kan vi da utforske de spesifikke HRM-praksisene, og deres tilhørende fremmende/hemmende faktorer og tilføringer. Ved å fokusere på oppstartsbedrifter fra Entreprenørskolen, kan vi dessuten se nærmere på deres felles bakgrunn og utdanningsprogram, slik at vi også kan vurdere hvorvidt deres utdanningsbakgrunn påvirker HRM-innføringen.

Human Resource Management er et komplekst fagfelt med ulike definisjoner. I vår oppgave tar vi utgangspunkt i HRM-teori rettet mot oppstartsbedrifter, men på grunn av begrensede teorier må vi i noen tilfeller supplere med teori rettet mot SMB og mer etablerte bedrifter.

### **1.4 Oppgavens struktur**

Det påfølgende kapittelet tar for seg oppgavens teoretiske grunnlag som blir sentralt for å diskutere oppgavens funn. Videre presenteres oppgavens metodiske valg og tilnærminger. Deretter presenteres oppgavens funn, som i det påfølgende kapittelet blir diskutert opp mot det teoretiske grunnlaget. Avslutningsvis gjennomgår vi resultatene fra diskusjonen og besvarer oppgavens forskningsspørsmål. Her presenteres også de teoretiske og praktiske implikasjonene, samt videre forskning som følger av denne studien.

## 2. Teori

I dette delkapittelet presenteres masteroppgavens teoretiske fundament. Oppgavens overordnede tema er innføring av HRM-praksis og dets positive tilføringer i oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen. For å kunne utforske dette har vi delt teorien i tre delkapitler, hvor vi først redegjør for oppstartsbedrifter generelt. Videre ser vi på HRM som både et generelt fenomen i bedrifter, men også spesifikt på HRM-praksisene for oppstartsbedrifter. På grunn av bedriftens størrelse vil oppstartsbedrifter lide av begrensede materielle og immaterielle eiendeler (Spender et al., 2017), og det vil derfor være nødvendig å se spesifikt på HRM-praksiser hos oppstartsbedrifter, ettersom de vil være annerledes enn hos de mer etablerte. Disse teoriene vil senere knyttes og analyseres opp mot oppgavens empiri.

### 2.1 Oppstartsbedrifter og SMB

Da oppgaven fokuserer på HRM-praksis i oppstartsbedrifter vil vi se nærmere på definisjoner og kjennetegn ved oppstartsbedrifter. På grunn av begrenset litteratur om HRM-praksiser i oppstartsbedrifter, presenterer vi også definisjoner og kjennetegn ved små og mellomstore bedrifter (SMB), da vi i noen tilfeller må supplere med HRM-teori fra SMB. Det eksisterer flere ulike definisjoner på SMB. Eksempelvis definerer EU-kommisjonen SMB som en bedrift med færre enn 250 ansatte, mindre omsetning enn 50 millioner euro, eller en balansetotal som er mindre enn 43 millioner euro (Csorba, 2020). I Norge er det vanlig å definere små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte (NOU 1997: 21, 1997). Vi ser på oppstartsbedrifter med opphav fra NTNU Entreprenørskolen, altså i en norsk kontekst, og vil følgelig bruke den norske definisjonen på små og mellomstore bedrifter. Tall hentet fra Statistisk sentralbyrå viser til at det er 204 865 små og mellomstore bedrifter i Norge med 1-100 ansatte (SSB, 2023). Ettersom vi ser på innføring av HRM-praksiser hos oppstartsbedrifter vil det ikke være relevant for vårt forskningsprosjekt å se på bedrifter med null ansatte.

En av de mer anerkjente definisjonene av oppstartsbedrifter er at de er et selskap, et partnerskap eller et midlertidig selskap som er designet for å finne en repeterende og skalerbar business modell (Spender et al., 2017). For vår oppgave vil ikke denne definisjonen være tilfredsstillende ettersom vi i tydeligere grad fokuserer på bedriftenes levetid og vekst fremfor business-aspektet (Sanchez, 2021). Luger og Koo (2005) viser videre til at man kan bruke tre forskjellige definisjonskriterier om oppstartsbedrifter; *ny*, *aktiv* og *uavhengig*. Definisjonen *ny* vil inkludere alle nyopprettede selskap i en gitt tidsperiode. På den måten kreves det at man har kunnskap



om oppstartsdato, noe som vanligvis vil være datoen for et selskaps registrering som en juridisk enhet. Ny som definisjonskriterium kan kritiseres, da noen selskaper kun eksisterer på papiret (Luger & Koo, 2005). Derfor blir *aktiv* antydnet som et andre kriterium. Altså må selskapet både være nytt, men også drive med eksempelvis handel av varer eller tjenester.

Definisjonskriteriet *uavhengig* tar opp et viktig skille mellom oppstartsbedrifter og spin-offs. Spin-offs blir definert som nye selskaper som bryter ut fra allerede eksisterende selskap, for å etablere egne konkurrerende selskaper (Luger & Koo, 2005). Om et nytt selskap tilfredsstiller uavhengig-kriteriet avhenger av forholdet mellom en nyopprettet oppstartsbedrift, og selskapet som grunnleggeren opprinnelig jobbet for. Dersom et nytt selskap er uavhengig av morselskapet juridisk, økonomisk og funksjonelt og fokuserer på et annet marked, kan det anses som en uavhengig oppstartsbedrift. Ved å slå sammen de tre kriteriene, kan en oppstartsbedrift defineres som en forretningsenhet som “*ikke eksisterte før i en gitt tidsperiode (ny), som begynner å ansette minst én lønnet ansatt i løpet av den gitte tidsperioden (aktiv), og som verken er et datterselskap eller en filial av et eksisterende firma (uavhengig)*” (Luger & Koo, 2005, s.19). I vår studie ser vi på oppstartsbedrifter som har sin opprinnelse fra NTNU Entreprenørskolen, hvor alle bedriftene blir stiftet i løpet av det første studieåret. Denne definisjonen vil være passende for vår studie ettersom vi undersøker bedrifter som har ansatt medarbeidere utenom founding members og er uavhengige bedrifter, samt har en levetid på mindre enn fem år.

Selv om oppstartsbedrifter teknisk sett er SMB-er, er det store forskjeller mellom de to bedriftskategoriene på blant annet følgende punkter: *organisasjonsstruktur, kommunikasjon, alder, internasjonale relasjoner og kilder* (Csorba, 2020). En oppstartsbedrift blir beskrevet som en organisasjonsstruktur med fokus på teamwork og flat struktur (Lai et al., 2017), mens en SMB blir beskrevet med top-down ledelse og autoritær struktur. Kommunikasjonen i en oppstartsbedrift vil handle om fremtiden, mens i en SMB handler det om nåtiden (Csorba, 2020). Når det gjelder internasjonale relasjoner planlegger oppstartsbedrifter å ha internasjonale markeder, mens SMB-er åpner for internasjonalt marked etter en stund, og utvider like i nærheten. Inntektskilder vil i starten være fra investorer og egne midler for oppstartsbedrifter, mens det for SMB-er vil komme fra kunden (Csorba, 2020).

### 2.1.1 Oppstartsbedrifters vekststadier

Oppstartsbedrifter kan befinne seg innen fem ulike vekststadier: *eksistens*, *overlevelse*, *suksess*, *take-off* og *ressursmodenhet* (Boudlaie et al., 2022). Under det første stadiet, er hovedproblemene til oppstartsbedriftene å skaffe kunder og levere produkt, før de i den neste fasen må flytte virksomheten fra kun eksistens til et levbart forhold mellom inntekter og utgifter. I det tredje stadiet må eierne ta beslutningen om å utnytte bedriftens prestasjoner og utvide, eller å holde det stabilt (Boudlaie et al., 2022). Under take-off vokser bedriften raskt, og finansiering er den eneste bekymringen. I det siste stadiet prøver oppstartsbedriften å finne måter å beholde konkurransefortrinnet sitt på, samtidig som det er fokus på å profesjonalisere bedriften.

## 2.2 HRM-praksis

Det grunnleggende premisset for human resource management (HRM) er å ivareta de menneskelige behovene på arbeidsplassen (Gloppen, 2020). Videre definerer Mikkelsen og Laudal (2016a, s.31) HRM som “*et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon*”. Innføringen av ulike HRM-praksiser skal dermed styrke innsats, kompetanse og kapasiteten til medarbeiderne, slik at bedriften når sine mål (Van Lancker et al., 2022). En annen definisjon på HRM er at “*HRM handler om anskaffelse, planlegging, utvikling og ledelse av medarbeidere i organisasjoner*” (Gloppen, 2020, s.31). Ut fra de to ulike definisjonene kan vi dermed argumentere for at hovedmålet med HRM er å realisere organisasjonens strategier og mål, gjennom anvendelse av bedriftens menneskelige ressurser.

Høyprestasjonsparadigmet viser til tiltak som kan motivere, involvere, utvikle, beholde de ansatte og få frem engasjert forpliktelse (Walton, 1985). Høyprestasjonsparadigmet vektlegger at lederen ikke må kommandere og kontrollere, men fokusere på å spille på lag med medarbeiderne og anvende positive incentiver (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Innen beste praksis av HRM er det ifølge Mikkelsen & Laudal (2016a, s.104) ofte følgende åtte aktiviteter som nevnes:

Tabell 1: Oversikt over ulike aktiviteter som fremmer god HRM-praksis.

Ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked	Medarbeidersamtaler
Rekruttering og seleksjon	Selvstyrte team
Opplæring, kompetanseutvikling og karriere	Autonomi, involvering og deltakelse
Prestasjonsbasert lønn	Balanse mellom jobb og fritid

De ulike aktivitetene kan videre spesifiseres i undergrupper eller metoder (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Det vil være interessant å se nærmere på aktiviteter fra høyprestasjonsparadigmet, da de fungerer som beste praksis innen HRM. I kapittel 2.3 går vi nærmere inn på noen av disse HRM-praksisene i oppstartsbedrifter.

### 2.3 HRM-praksis i oppstartsbedrifter

Å studere HRM-praksis hos oppstartsbedrifter vil være relevant da innføring av praksisene vil være annerledes fra mer etablerte bedrifter, slik at teorier, rammeverk og metoder om HRM ikke bare kan overføres til oppstartsverdenen (Van Lancker et al., 2022). Videre er bedriftenes menneskelige ressurser en viktig kilde til vedvarende konkurransefortrinn (Hayton, 2003), hvilket vil være spesielt viktig for oppstartsbedrifter som befinner seg i komplekse og svært dynamiske konkurransemiljøer. Tydelige HRM-praksiser vil også bidra til å kunne takle de nye arbeidsstyrkeutfordringene og kompleksiteten til oppstartsbedriftene, etter hvert som de utvikler seg og går over i nye vekstfaser (Nascimento, 2017, som sitert til i Boudlaie et al., 2022).

Anvendelsen av HRM-praksis hos oppstartsbedrifter vil skille seg fra mer etablerte bedrifter på grunn av fire primære faktorer: *ressursknapphet, miljøusikkerhet, HRM-uformalitet* og *ansattes særpreg* (Van Lancker et al., 2022). Flere studier påpeker at små bedrifter vil være preget av uformelle HRM-praksiser (Barrett & Mayson, 2007; Kotey & Slade, 2005). Dette er interessant, da det påpekes at formelle HRM-praksiser er nødvendig for å takle den økte kompleksiteten som følger med et større antall ansatte (Arthur, 1995 som sitert til i Barrett & Mayson, 2007). Det påpekes videre at oppstartsselskaper med ønske om vekst har større sannsynlighet for å innføre formell HRM-praksis, hvor formaliserte HRM-praksiser er praksiser som er skrevet ned og regelmessig brukt i bedriften (Barrett & Mayson, 2007). Dette er det en stor enighet om i

litteraturen, og det vises til at formell HRM er positivt knyttet til størrelse og vekst av oppstartsbedriften (Kotey & Folker, 2007). Dessuten tar voksende oppstartsbedrifter i bruk formelle praksiser som hierarkiske strukturer og mer dokumentasjon i økende grad (Kotey & Slade, 2005). Under vekstfasen skifter perspektivet på HRM fra et operasjonelt fokus på mennesker, til et strategisk fokus på prosedyrer (Van De Woestyne et al., 2010).

Oppstartsbedrifter lider av *ressursknapphet* når det kommer til finansielle ressurser, tidsbruk samt dedikerte HR-ansatte (Van Lancker et al., 2022). Også Hubner og Baum (2018) tar opp at entreprenører vil bli møtt med ressursbegrensninger. HRM-praksis i oppstartsbedrifter er ikke definert av funksjonelle termer, men én person som håndterer temaet (Rogers & Paul, 2018). Vanligvis blir HRM-funksjonen delegert til en i lederteamet som må bygge opp praksisen fra bunnen av (Rogers & Paul, 2018). Videre eksisterer det en høy grad av ekstern usikkerhet og risiko knyttet til oppstartsbedrifter ettersom deres produkt eller tjeneste er nytt og uprøvd (Van Lancker et al., 2022). Som en konsekvens av *ressursknapphet* og høy grad av *miljøusikkerhet* vil dermed HRM-praksisene i oppstartsbedrifter som oftest være uformelle og reaktive fremfor formelle og proaktive (Leung, 2003; Van Lancker et al., 2022). Dette bekreftes også av Hubner og Baum (2018) som poengterer at oppstartsbedrifter i stor grad består av få ansatte som tar på seg flere ulike roller og aktiviteter samtidig, hvilket krever en høy grad av fleksibilitet. De tre faktorene; *ressursknapphet*, *miljøusikkerhet* og *HRM-uformalitet* vil dermed legge føringer for hvilke individer som ønsker å jobbe i oppstartsbedrifter, kontra mer etablerte bedrifter (Van Lancker et al., 2022). I tillegg vil *ansattes særpreget* bestå av en tro på selskapets visjon og verdier, men også det ikke-hierarkiske, adaptive og fleksible arbeidsmiljøet være en kritisk faktor for å ha et ønske om å jobbe i en oppstartsbedrift. Oppstartsbedrifter investerer derfor tungt i kulturbyggende aktiviteter, ettersom de ansatte mest sannsynlig vil slutte dersom denne tilliten forsvinner (Rogers & Paul, 2018).

### **2.3.1 Fremmende/hemmende faktorer for HRM-innføring**

#### *Bransje og marked*

Oppstartsbedrifter har en tendens til å kopiere HRM-praksiser fra mer veletablerte og legitime bedrifter for å selv bli oppfattet som legitime, slik at det kan argumenteres for at bedriftenes bransje og marked kan påvirke HRM-innføringen (Peetz et al., 2017). Det vises videre til at HRM-praksis i oppstartsbedrifter vil være markedsdrevet fremfor sosialt drevet, da gründere overholder lokal lovgivning og kopierer andre bedrifter (Mankelow, 2008). Når det gjelder

bransje, har oppstartsbedrifter en tendens til å implementere lignende HRM-praksiser, og som sådan innføre en homogen industristandard (Tsai, 2010).

#### *Karakteristikk ved oppstartsbedriften*

Grunnet den økte kompleksiteten ved vekst i størrelse, eiendeler eller inntekter, innfører oppstartsbedrifter HRM-praksiser i større grad i sammenheng med vekst (Kotey & Folker, 2007; Kotey & Slade, 2005; Van de Woestyne et al., 2010). Når oppstartsbedriftene er små og preget av sentralisert beslutningstaking, er det mindre behov for systemer overfor de ansatte, da det nære samspillet holder. For at voksende oppstartsbedrifter skal nå de langsiktige målene, anerkjenner de verdien ved innføring av HRM-praksis (Van De Woestyne et al., 2010). Dermed kan karakteristikk ved oppstartsbedriften som størrelse, eiendeler og antall ansatte fremdrive en HRM-innføring (Van de Woestyne et al., 2010).

#### *Entreprenøren/lederen*

I startfasen av oppstartsbedriften kan det sies at entreprenøren tar på seg flere hatter (Mathias & Williams, 2018). Etter hvert som bedriften utvikler seg må lederne ta beslutninger om hvilke roller de skal beholde, gi opp og eventuelle nye roller de skal ta på seg. Mathias og Williams (2018) argumenterer for at denne avgjørelsen kan være vanskelig, da rollene representerer mer enn det entreprenørene gjør, men at det også er en viktig del av deres identitet. Det vises til at oppstartsbedrifter ledet av erfarne gründere tar i bruk HRM-praksis (Khavul et al., 2010). Dette kommer av at disse lederne raskere kan oppdage problemer og mangler ved HRM-praksis (Hubner & Baum, 2018) Det er videre påpekt at entreprenøren er avhengig av sitt personlige og forretningsmessige nettverk for å tiltrekke seg nyansatte, slik at lederne ofte baserer seg på sin erfaring og intuisjon (Zolin et al., 2011).

### **2.3.2 Rekruttering og seleksjon**

De menneskelige ressursene i oppstartsbedrifter er essensielle for å sikre overlevelse og vekst (Leung, 2003). Det påpekes at oppstartsbedrifter mangler de finansielle ressursene til å kunne rekruttere gjennom de samme rekrutteringskanalene som mer etablerte bedrifter (Leung, 2003). Det å ansette en talentfull arbeidsstyrke blir derfor ansett som en stor utfordring hos oppstartsbedrifter på grunn av den høye graden av intern og ekstern usikkerhet (Boudlaie et al., 2022). Ledere i oppstartsbedrifter bruker derfor ofte sine egne sosiale nettverk når de skal rekruttere i en tidlig fase (Leung, 2003). Utfordringer knyttet til bedriftens visjon og videre retning gjør også at lederen ikke konsekvent nok kan si noe om hvilken kompetanse bedriften

trenger. Et av de viktigste kriteriene for lederen blir dermed å ansette personell som har verdier og holdninger som samsvarer med bedriftens, slik at man gir den ansatte andre insentiver enn de finansielle godene ved jobben (Boudlaie et al., 2022). Rekruttering skjer dermed gjennom uformelle kanaler eller nettverk, hvor kostnadene er svært lave i forhold til mer formelle kanaler (Gërkhani & Koster, 2015). Gjennom de uformelle kanalene blir lederen gjort oppmerksom på ulike individer, før det deretter gjennomføres et uformelt intervju uten noen klar agenda (Kotey & Slade, 2005). I tillegg argumenterer Leung (2003) for at det vil være mer sannsynlig å finne kandidatene med de ønskelige karakteristikene via nettverksrekruttering enn ved en mer formell rekrutteringsprosess.

Det vises videre til at det eksisterer en positiv korrelasjon mellom bedriftens vekst i antall ansatte og ytterligere formalisering av HRM-praksiser (Van Lancker et al., 2022). Dette samsvarer med bedriftens behov for å nå ut til flere jobbsøkere med spesifikke ferdigheter og evner når bedriften vokser, ettersom det nå er mer sannsynlig at man må rekruttere utenfor lederens eget nettverk (Leung, 2003). Dette skiftet fra uformelle til mer formelle rekrutteringsprosesser endrer seg dessuten svært hurtig for særlig veldig små bedrifter (Kotey & Slade, 2005), hvilket indikerer at oppstartsbedrifter må utvikle og endre seg raskt. Gërkhani og Koster (2015) viser til at man da i større grad tar i bruk formelle prosesser som eksterne rekrutteringsbyråer eller annonser fordi det er større sannsynlighet for å finne den riktige personen når man når ut til flere. Lederen bruker også mer tid på å vurdere jobbsøkerens søknad og kvalifikasjoner når de ikke rekrutterer fra sitt eget nettverk, ettersom risikoen for eventuelle feilansettelser øker (Gloppen, 2020; Kotey & Slade). Gloppen (2020) viser videre til at en god og profesjonell håndtering av rekrutteringsprosessen vil kunne minimere risikoen for at feil person blir ansatt. Men selv om rekrutteringsprosessen blir mer formell påpeker Leung (2003) at lederne fremdeles fokuserer på at jobbsøkernes holdninger og verdier skal samsvare med bedriften.

### **2.3.3 Onboarding**

Gjennom en onboardingprosess kan bedrifter introdusere sine nyansatte til kulturen og jobbmiljøet, der målet er å utvikle den nyansattes jobbtfredshet (Pratiwi et al., 2018). Onboarding av nye ansatte ses derfor på som en nøkkelfaktor og akselerator for bedriftens vekst og ytelse (Laurano, 2013). Becker og Bish (2021) definerer onboarding som en prosess som hjelper nyansatte med å tilpasse seg bedriftens sosiale- og ytelsesaspekter raskt og effektivt. Videre skiller Bauer (2010) mellom en formell og uformell onboardingprosess. Ved en formell

onboardingsprosess er det nedskrevne praksiser og prosedyrer som skal bistå den nyansatte i å tilpasse seg bedriftens sosiale- og ytelsesaspekter, mens en uformell ikke har disse prosessene skrevet ned (Bauer, 2010). Flere studier påpeker videre at mer formelle prosesser korrelerer positivt med den ansattes jobbtilfredshet (Van Lancker et al., 2022), og at formelle onboardingsprosesser er mer effektivt enn uformelle prosesser når man skal innlemme nye medarbeidere i bedriftens normer, verdier og arbeidsoppgaver (Bauer, 2010). En investering i de nyansattes onboardingsprosess øker også de ansattes produktivitet på kortere tid enn ved mer uformelle prosesser (Dávila & Piña-Ramirez, 2018).

Pratiwi et al., (2018) sin artikkel, som tar for seg oppstartsbedrifter innenfor dataprogramvarebransjen, viser til at det er fem hovedområder som nyansatte må kunne vite noe om. Dette er relevant for oppgave da seks av bedriftene opererer innen den bransjen. Det første punktet handler om at den ansatte får en innføring i selve *produktet* (Pratiwi et al., 2018). Dessuten viser Eloranta (2016) til at særlig oppstartsbedrifter er helt avhengig av at nyansatte så hurtig som mulig skaper verdi, og er produktive medarbeidere. De to neste punktene viser til de *prosessene og praksisene* som bedriften anvender, samt en innføring i hvordan bedriften jobber i *teams*, hvor det vises til at blant annet formelle møter og mentorordninger er aspekter ved disse punktene (Pratiwi et al., 2018). Dávila og Piña-Ramirez (2018) viser også til at nyansatte føler seg velkomne og verdsatt i møtet med formelle onboardingsprosesser, ved at bedriftene gjennom dette demonstrerer en villighet til å satse på sine ansatte. Det fjerde punktet handler om å få tilgang til nødvendig informasjon som bedriften har *dokumentert*, for å lære om prosjektet og bedriften. Eloranta (2016) poengterer også viktigheten av å dokumentere og skape en forståelse for bedriftens kultur, slik at den nyansatte så raskt som mulig tar til seg denne informasjonen. Det siste punktet viser til viktigheten av at de ansatte får et innblikk i den overordnede konteksten bedriften befinner seg i, slik at man får en bedre forståelse av jobbens omfang (Pratiwi et al., 2018).

Alle oppstartsbedrifter må til en viss grad ha standardiserte koder, rammeverk og teknologi som de bruker under prosjektene sine (Pratiwi et al., 2018). Cardon og Stevens (2004) viser til at de ansattes roller og ansvarsområder endrer seg raskt i oppstartsbedrifter, og at en eller annen form for opplæring vil være nødvendig for en bedrifts suksess. Nye og små bedrifter tar i bruk uformelle utviklingspraksiser grunnet deres begrensede finansielle ressurser, og at mer formelle utviklingspraksiser øker med bedriftens størrelse (Kotey & Folker, 2007; Van Lancker et al., 2022). Derimot er det klare forskjeller i hvordan ulike bedrifter introduserer disse prosessene

og praksisene. Noen bedrifter gir nyansatte kun en kjapp introduksjon av verktøyene, hvor man tar opp andre viktige ting etter hvert som prosjektarbeidet vedvarer (Pratiwi et al., 2018). Andre bedrifter tar samtidig i bruk mer formaliserte rutiner som dokumentasjonspakker eller mentorordninger, hvor dokumentasjonspakken informerer om bedriftens kultur, arbeidsmiljø og dagligdagse rutiner (Eloranta, 2016). Ved en mentorordning blir den nyansatte tildelt en kollega som hjelper til med introduksjonen og opplæringen av bedriftens verktøy og systemer. Slike mentorordninger vil være svært gunstig ettersom nyansatte blir hurtigere integrert i bedriften og dens prosjekter (Fagerholm et al., 2014).

#### **2.3.4 Medarbeiderutvikling**

Det påpekes at de ansatte i små bedrifter videreutvikler seg gjennom “hands-on” erfaring som en følge av prøving og feiling via uformelle utviklingspraksiser (Cardon & Stevens, 2004). Disse praksisene vil dessuten som regel være uplanlagte, reaktive samt korttidsorienterte (Hubner & Baum, 2018; Kotey & Folker, 2007). Mesteparten av utviklingen skjer derfor i sammenheng med at de ansatte jobber med arbeidsoppgavene sine og løser disse, fremfor en fastsatt formell utviklingspraksis (Kotey & Folker, 2007). Det vises også til at de ansatte utvikler seg internt ved at andre ansatte lærer opp sine medarbeidere, og hjelper til i opplæringsprosessen (Hubner & Baum, 2018).

Det vises til at det er en positiv korrelasjon mellom utvikling og de ansattes motivasjon og jobbtilfredshet (Van Lancker et al., 2022). Introduseringen av formelle utviklingspraksiser forbedrer dessuten kreativiteten og den innovative tankegangen til de ansatte hos oppstartsbedrifter (Van Lancker et al., 2022), og det vises til at ledere i oppstartsbedrifter oppmuntrer sine ansatte til å videreutvikle seg (Boudlaie et al., 2022; Hubner & Baum, 2018). På grunn av begrensede finansielle ressurser samt tidsbegrensninger, påpeker Cardon og Stevens (2004) at små bedrifter som regel ikke har råd til interne utviklingspraksiser eller eksterne konsulenter, men at de heller sender sine ansatte til profesjonelle seminarer eller workshops for å tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter. Et annet tiltak oppstartsbedrifter også anvender er å opprette kontakt med eksterne mentorer, gjennom bedriftens nettverk (Hubner & Baum, 2018).

Mikkelsen og Laudal (2016b, s. 190) definerer en medarbeidersamtale som “en oppsummerings-, planleggings- og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider en eller to ganger i året”. Gloppen (2020) poengterer viktigheten av at samtalen skal være systematisk,



slik at både lederen og medarbeideren kan forberede seg, og vet hva som skal bli tatt opp i samtalen. I det norske arbeidslivet er medarbeidersamtalen, også kalt utviklingssamtale (Mikkelsen & Laudal, 2016b), i stor grad knyttet til individets utvikling, og hensikten er å forbedre arbeidsevnen til den enkelte (Gloppen, 2020). Som en følge av dette er det mindre fokus på å måle selve ytelsen av arbeidet (Gloppen, 2020), men heller å redegjøre for hva som virker fremmende og/eller hemmende for den ansattes utvikling. Denne individuelle utviklingen beskrives som en prosess hvor man oppdager et problem, løser problemet, handler i tråd med løsningen for deretter å evaluere resultatet (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Videre kan medarbeidersamtalen også føre til videre læring og utvikling på bedriftsnivå. Når medarbeidere gjennom sin egen individuelle utvikling videreutvikler bedriftens rutiner og prosesser til det bedre, har det i tillegg oppstått utvikling på bedriftsnivå (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Til slutt påpeker Gloppen (2020) at i situasjoner med knapphet, må det foreligge gode grunner for å bruke tid og ressurser på medarbeidersamtaler ettersom den tiden alternativt kunne blitt brukt til noe annet.

### **2.3.5 Prestasjonsmåling**

Ifølge Belsito og Reutzel (2020) er prestasjonsmåling en formalisert praksis hvor de ansatte får tilbakemelding om deres individuelle arbeidsprestasjoner, samt deres bidrag til bedriften. Prestasjonsmåling er dessuten en unik HR-praksis ettersom det ofte legger grunnlaget for, og har potensialet for å forbedre og/eller endre andre HR-praksiser hos bedriften via tilbakemeldinger (Belsito & Reutzel, 2020). I tillegg vises det til at det eksisterer en positiv sammenheng mellom de ansattes tilfredshet når det kommer til formalisert prestasjonsmåling, og de ansattes motivasjon, tilfredshet og ytelse (Belsito & Reutzel, 2020; Van Lancker et al., 2022). Denne strategiske viktigheten poengteres ytterligere gjennom Rogers og Paul (2018), hvor de viser til at 64% av oppstartsbedriftene i deres undersøkelse investerer i prestasjonsmåling og tilbakemelding.

Til tross for praksisens viktighet har det derimot blitt forsket svært lite på effektene av prestasjonsmåling hos oppstartsbedrifter (Van Lancker et al., 2022; Belsito & Reutzel, 2020; Jack et al., 2006; Cardon & Stevens, 2004). Ifølge Cardon og Stevens (2004) kan dette skyldes at det i liten grad eksisterer formelle HR-praksiser hos oppstartsbedrifter, men også det at ledere i oppstartsbedrifter kan foretrekke å gi de ansatte tilbakemeldinger via mer uformelle samtaler. Denne uformelle tilnærmingen gjør det mer utfordrende å måle graden av prestasjonsmåling hos oppstartsbedrifter (Jack et al., 2006). Dessuten vil de ansatte som regel være misfornøyde

med tilbakemeldingene som de får fra lederne når det kommer til prestasjonsmåling (Elicker et al., 2006).

### **2.3.6 Kulturutvikling**

Til tross for at organisasjonskultur er komplekst og vanskelig å evaluere og måle, har den stor påvirkning på organisasjonens suksess. Rogers og Paul (2018) sin rapport viser til at det å investere i bedriftens kultur og verdier er den HRM-praksisen som flest oppstartsbedrifter setter av tid og ressurser til, samt at det er praksisen som har høyest opplevd strategisk verdi for bedriftene. Den høye strategiske verdien kommer av en mangel på etablerte praksiser og et sterkt behov for at enkeltpersoner skal tro på bedriftens potensielle suksess (Rogers & Paul, 2018).

Menneskelig kapital som utdanning, erfaring og ferdigheter blir presentert som en kritisk ressurs for mindre bedrifter (Van Lancker et al., 2022). Dessuten er det å skape høy kvalitet på mellommenneskelig handling sentralt i HRM (Gloppen, 2020). Engasjerte og fornøyde medarbeidere kan skape et arbeidsmiljø som oppmuntrer til å resonere og oppføre seg etisk (Lai et al., 2017). Dette skjer gjennom sosiale prosesser og arbeidsplassnormer. Det vises til at oppstartsbedrifter i mangel på tydelige rutiner, legger til rette for sosiale tiltak og regelmessige møter for å skape et godt arbeidsmiljø (Koplax et al., 2014), og at kulturen blir beskrevet som transparent, ikke-hierarkisk, tilpasningsdyktig, fleksibel, samt kjennetegnet av en åpen kommunikasjon (Rogers & Paul, 2018). Videre påpeker Koplax et al. (2014) at kommunikasjonen i oppstartsbedrifter flyter kjapt og effektivt dersom man innfører regelmessige møter, og at kommunikasjonen lider dersom man ikke opprettholder aktiviteten. Det å jobbe i bedrifter er ikke individuell idrett, men et lagspill som er avhengig av mellommenneskelig samspill for å skape gode arbeidsprosesser og resultater (Gloppen, 2020).

En kontinuerlig utfordring for oppstartsbedrifter er å håndtere og beholde den ønskede kulturen i selskapet etter hvert som selskapet fortsetter å vokse (Rogers & Paul, 2018). Denne vekstfasen vil medføre økte ansvarsområder og kompleksitet i bedriften, hvor det i mange tilfeller vil være nødvendig å rekruttere ytterligere arbeidskraft med mer spesialisert kompetanse. Ved innhenting av disse spesialistene blir det avgjørende å integrere disse inn i bedriftens kultur og verdier slik at bedriften tåler den ustabiliteten som oppstår når flere mennesker blir ansatt (Rogers & Paul, 2018).

### **2.3.7 Resultater ved HRM-innføring**

I vurderingen mellom en oppstartsbedrifts ytelse og HRM-praksis, har forskningen sett på mål innen økonomi, innovasjon, marked og sysselsetting, og det vises til en positiv sammenheng mellom HRM og disse resultatmålene (Van Lancker et al., 2022). Lai et al. (2017) påpeker at det er høyere sannsynlighet for at oppstartsbedrifter opplever høyere økonomisk ytelse og arbeidsproduktivitet når de har tatt i bruk formell HR-praksis. Videre vil HRM-praksiser som fokuserer på motivasjon, ferdigheter og muligheter være positivt relatert til oppstartsbedriftens prestasjoner (Rauch & Hatak, 2016). Dette gjelder særlig for unge bedrifter i høyteknologibransjen, og i land preget av rigide arbeidsmarkedsreguleringer.

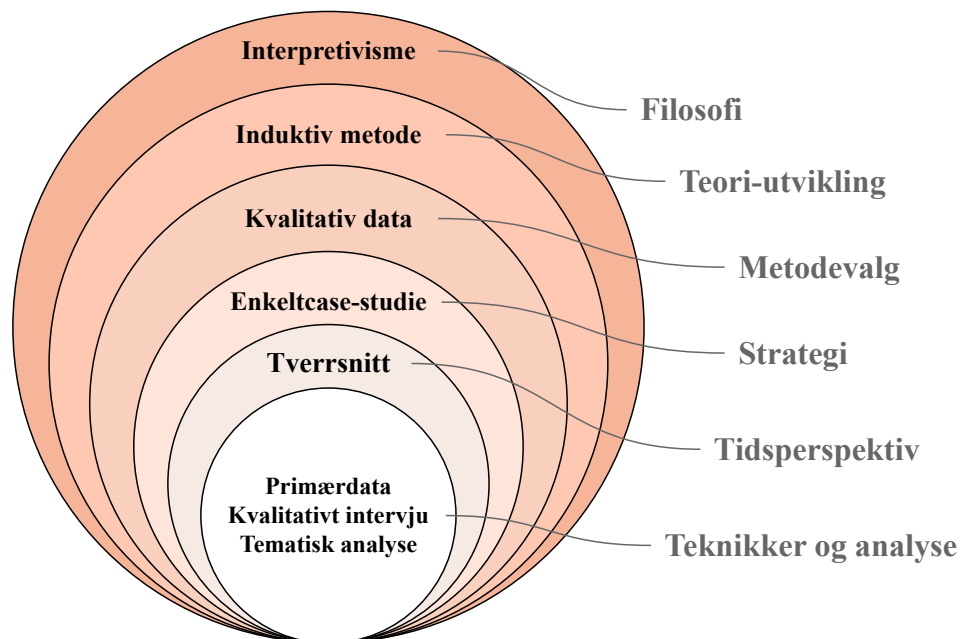
I litteraturen er det enighet om at HRM-praksiser vil ha positiv påvirkning på innovasjon og entreprenørskap (Schmelter et al., 2010; Sheehan, 2014). HRM-praksiser med fokus på personalutvelgelse, personalutvikling, opplæring og belønninger er positivt knyttet til entreprenørskap i oppstartsbedrifter (Schmelter et al., 2010). Sheehan (2014) viser til at formell HRM-praksis i oppstartsbedrifter er positivt knyttet til økt konkurransefortrinn. Videre vil involvering og medvirkning fra de ansatte ha en positiv effekt på engasjement og institusjonell forankring hos de ansatte (Cox et al., 2009). Formell HRM-praksis kan først forstyrre motivasjonen til ansatte, men høyytelsesarbeidspraksis kan gjenopprette motivasjonen til de ansatte (Bryson & White, 2019).

## 3. Metode

I dette kapitlet vil de metodiske valgene i forskningsprosjektet beskrives og begrunnes. Innledningsvis blir den metodiske tilnærmingen presentert. Videre redegjør vi for datainnsamling og dataanalyse, før vi avslutningsvis drøfter forskningsprosjektets kvalitet og presenterer en etisk refleksjon.

### 3.1 Metodisk tilnærming

Presentasjonen av oppgavens metodiske tilnærming er inspirert av Saunders et al., (2019) sin “research onion”. Den fungerer som en visuell presentasjon av de ulike stadiene i en forskningsprosess, og er et nyttig verktøy for å planlegge og gjennomføre systematisk forskning (Saunders et al., 2019). Figur 1 er en visuell presentasjon av “research onion” med de ulike valgene vi har gjort i forskningsprosjektet. De ulike lagene vil bli redegjort for videre i kapitlet.



Figur 1: De ulike valgene i forskningsprosjektet ut fra Saunders et al., (2019, s.130) sin "research onion".

All forskning vil bli påvirket av filosofiske antakelser, altså en persons forståelse og oppfatning av virkeligheten (Nyeng, 2017). Virkeligheten kan aldri ses direkte eller som “seg selv”, derav vil det vitenskapsteoretiske perspektivet man legger til grunn ha en innvirkning på valg av metode (Bell et al., 2019; Nyeng, 2017). I dette forskningsprosjektet vil kunnskapstilegnelsen handle om hvordan utvalget med ledere og ansatte i oppstartsbedrifter innfører og opplever

HRM-praksiser. Paradigmet *interpretivisme* antar at virkeligheten er subjektiv og sosialt konstruert, og at mening hentes fra menneskelige erfaringer og interaksjoner (Saunders et al., 2019). Derfor må vi finne og fortolke respondentenes oppfatninger, holdninger og erfaringer knyttet til fenomenet, og sette det inn i en større forståelsesramme. Følgelig blir vår forskningsfilosofi inspirert av *interpretivisme*.

I vurderingen av forholdet mellom teori og forskning kan det i hovedsak skilles mellom induktiv og deduktiv metode (Bell et al., 2019). Ved induktiv metode samler man inn data fra virkeligheten, og bruker datamaterialet til å utvikle teorier og hypoteser. Forskeren starter med å samle inn kvalitative data fra intervju for å oppdage mønstre eller temaer. Deretter kan man generalisere fra funnene og utvikle teorier og hypoteser som kan testes videre (Bell et al., 2019). Vi startet med et åpent tema om å se nærmere på HRM-praksis i oppstartsbedrifter, der teori og problemstilling senere ble dannet ut fra dataen som ble innsamlet. Forskningsprosjektet karakteriseres dermed av en *induktiv* tilnærming.

Bakgrunnen for forskningsprosjektets tema og forskningsspørsmål, er vår interesse for HRM-praksiser i oppstartsbedrifter. Med bakgrunn i den induktive tilnærmingen kom forskningsspørsmålene til underveis i arbeidet med analysen av den innsamlede dataen. For å utforske oppgavens tema har vi utformet følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke HRM-praksiser innfører oppstartsbedriftene, og hva fremmer behovet for innføringen av dem?
2. Hvilke faktorer virker hemmende for HRM-innføringen i oppstartsbedriftene?
3. Hva tilfører innføringen av ulike HRM-praksiser for oppstartsbedriftene?

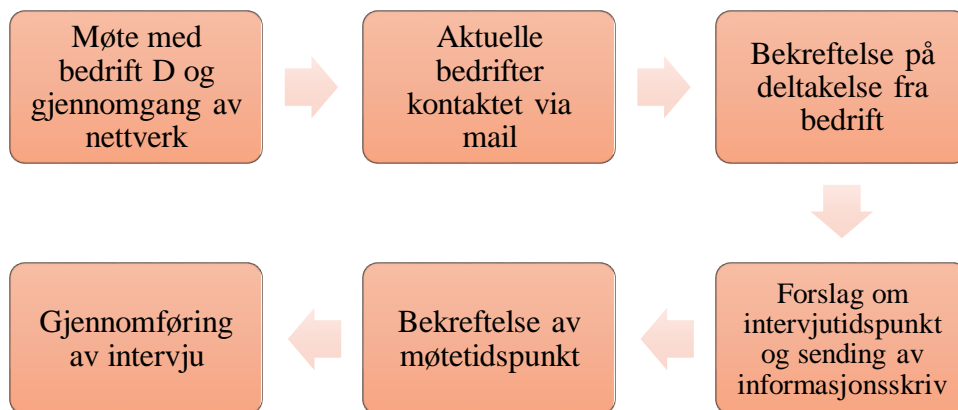
Vi trenger å ha en nærhet til respondentene for å kunne sette oss inn i deres meninger og tanker, derfor anses *kvalitativ metode* som godt egnet, da det handler om å forstå verden gjennom tolkning av respondentenes opplevelser (Bell et al., 2019). En av utfordringene med kvalitativ metode er den store mengden data (Jacobsen, 2015), slik at det var viktig for oss å være klar over at vi ikke kan utforske hvert tema som dukker opp, men heller å trekke ut det viktigste fra dataen. Vi har anvendt et *intensivt design* der vi studerer mange nyanser, men relativt få enheter for å komme i dybden på fenomenet (Bell et al., 2019). For å besvare forskningsspørsmålene gjennomfører vi en enkeltcase-studie, slik at vi kan få frem en virkelighetsnær beskrivelse. Forskningsdesignet vil være velegnet grunnet vår induktive tilnærming, med et ønske om å

skepe en større forståelse. Når det gjelder tidsperspektiv vil undersøkelsesopplegget gi et *øyeblikksbilde* av de ulike oppstartsbedriftene.

## 3.2 Datainnsamling

### 3.2.1 Metode for datainnsamling

Vi har i vår studie valgt å gjennomføre *semistrukturerte dybdeintervju* for å samle inn data. Totalt gjennomførte vi 13 intervjuer, hvor elleve av disse ble gjennomført fysisk, mens to ble gjennomført digitalt. Ettersom vi ønsket å se på oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen, gjennomførte vi et møte med bedrift D for å kartlegge deres nettverk fra utdanningen, og hjelpe oss å komme i kontakt med flere bedrifter (Se figur 2). Dette kan beskrives som *snøballmetoden* hvor man tar kontakt med en liten relevant gruppe, som deretter foreslår ytterligere respondenter som imøtekommer problemstillingens krav (Bell et al., 2019).



Figur 2: Illustrasjon over første kontakt med bedrift D til gjennomføring av intervju.

### 3.2.2 Intervjuguide

For å strukturere intervjuene er det ifølge Tjora (2021) hensiktsmessig å bruke en intervjuguide. I vårt tilfelle, hvor vi intervjuet både ledere og ansatte hos ulike oppstartsbedrifter, laget vi to ulike intervjuguides til henholdsvis leder og ansatt (Se vedlegg 1 og 2). Et viktig poeng for oss under utformingen av intervjuguidene, var å kartlegge de ulike HRM-praksisene som bedriftene anvender. Semistrukturerte dybdeintervju gir intervjueren rom til å stille flere oppfølgingsspørsmål utover intervjuguiden, dersom man finner det interessant og/eller naturlig (Bell et al., 2019). I vår situasjon vil dette være fordelaktig på grunn av at oppstartsbedriftene vil variere i levetid, marked og antall ansatte.

### 3.2.3 Utvalg og rekruttering av respondenter

Ettersom oppgaven vår er et casestudie, oppstår det naturlig klare avgrensninger for hvilket utvalg som representerer casen. Da vi ønsker å se på oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen, vil det kun være disse enhetene som vil være representative for vår studie. Til å begynne med ble det satt som mål å gjennomføre 16 intervjuer. De 13 intervjuene som ble gjennomført vurderte vi derimot som tilstrekkelige, ettersom vi nådde et metningspunkt hvor vi ikke ville oppnå ny informasjon gjennom flere intervjuer (Jacobsen, 2015). Se tabell 2 for en oversikt over de ulike bedriftene vi intervjuet ut fra oppstartsår, antall ansatte, bransje og antall intervjuer gjennomført.

Tabell 2: Presentasjon av samarbeidsbedrifter med informasjon om oppstartsår, antall ansatte, bransje og antall intervjuer.

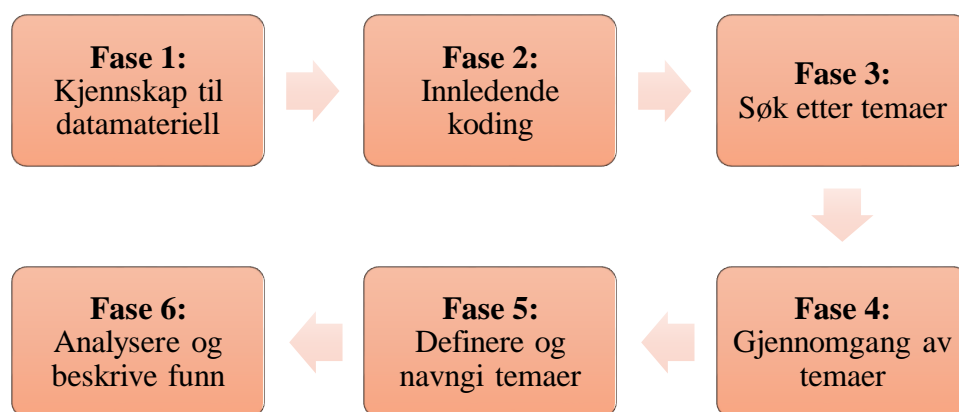
	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D	Bedrift E	Bedrift F	Bedrift G
Oppstart	2022	2021	2021	2021	2021	2020	2020
Ansatte	6	8	6	9	12	4	15
Bransje	Dataprogramvare	Dataprogramvare	Dataprogramvare	Dataprogramvare	Dataprogramvare	Emballasje	Dataprogramvare
Antall intervjuer	2	2	2	2	2	2	1

### 3.2.4 Gjennomføring av intervju

Hovedandelen av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt på oppstartsbedriftenes kontorer (se vedlegg 3), ettersom vi ønsket at respondentene skulle "føle seg hjemme" (Jacobsen, 2015). Alle intervjuene ble dessuten tatt opp via Microsoft Teams på to PCer for å sikre at datamaterialet ikke gikk tapt som følge av tekniske problemer eller lignende. Vi opplevde ikke at de to digitale intervjuene utgjorde en kvalitetsforskjell da respondentene er vant til å gjennomføre digitale møter (de Villiers et al., 2022). Vi etablerte klare og definerte roller til gjennomføringen av intervjuene, der Mikkel tok hovedansvar for å stille spørsmålene, mens Ingvild tok ansvar for å ta notater og skyte inn oppfølgingsspørsmål. Denne rolleavklaringen presenterte vi for respondentene før selve intervjuet begynte. Som en konsekvens av dette ble intervjuene gjennomført tilnærmet likt.

### 3.3 Dataanalyse

Ved å gjennomføre tematisk analyse kunne vi dra nytte av en mer induktiv tilnærming til vårt datamateriale. Dette skyldes at metoden fokuserer på å finne mønstre og sammenhenger i dataene, uten å være begrenset av forhåndsgitte teorier eller hypoteser (Braun & Clarke, 2006). Den tematiske analysen tar utgangspunkt i seks faser, som illustrert i figur 3, der transkribering anses som fase null (Braun & Clarke, 2006). Det er viktig å merke seg at Braun og Clarkes (2006) tematiske analyse er utformet til å være en sirkulær, snarere enn en lineær prosess, slik at vi kan sirkle tilbake til tidligere trinn i lys av nye data eller nye temaer som dukker opp (Kiger & Varpio, 2020).



Figur 3: Faser i dataanalysen inspirert av tematisk analyse.

Da vi samlet inn verbale data i form av intervjuer, må dataen først transkriberes til skriftlig form for å kunne gjennomføre tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Dette kan være en svært omfattende prosess (Braun & Clarke, 2006), og derfor tok vi notater under selve intervjuene, og brukte transkriberingsprogrammet til Microsoft Teams for å lette arbeidsmengden. I transkriberingsfilene ble sted, tidspunkt, dato og stillingstittel notert ned, samtidig som at alle intervjuene ble skrevet på bokmål uansett om intervjuobjektene hadde dialekt. Å skrive om til bokmål vil sikre anonymisering av respondentene, samtidig som det gjorde det lettere for oss å søke etter eksempelvis samme ord og begreper i de ulike intervjuene. Arbeidet med transkriberingen fungerte også som en måte å bli kjent med dataen på, og ikke kun en mekanisk handling der vi gjorde om lyd til ord (Braun & Clarke, 2006).

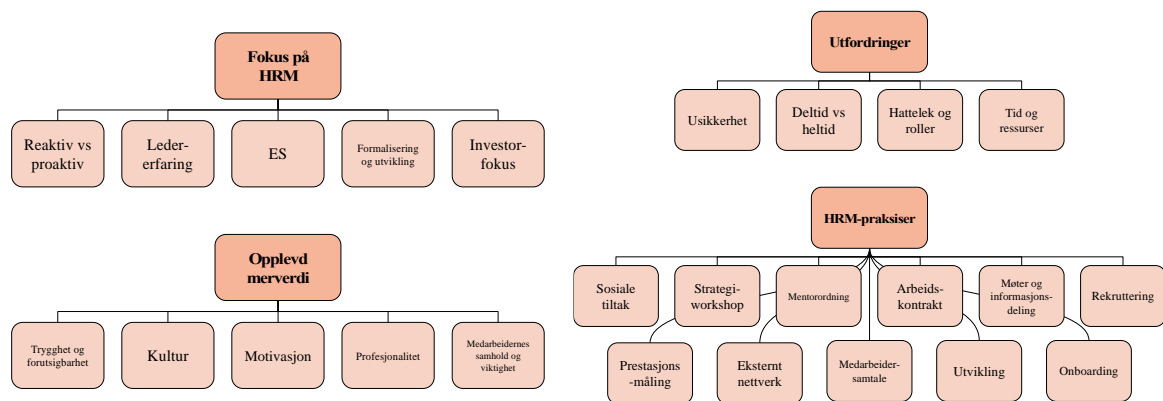
Da transkriberingsfilene var klare, skrev vi de ut og leste gjennom intervjuene hver for oss for å få kjennskap til datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Transkriberingsfilene ble deretter overført til det digitale dataanalyseverktøyet NVivo, slik at vi kunne begynne på den andre fasen



i dataanalysen. Her startet vi med å kode datamaterialet hver for oss, for deretter å etablere en felles forståelse rundt kodingen sammen etterpå. Vi endte opp med 33 koder i fase to av dataanalysen. I tillegg begynte vi her å skrive en analytisk logg etter hver kodeprosess, for å dokumentere våre refleksjoner og tankeprosesser kontinuerlig gjennom analyseprosessen (Miles et al., 2020). Dette skapte en dypere forståelse av datamaterialets innhold og sammenhenger, som i stor grad bidro til den videre utviklingen og revideringen av kodene våre (Miles et al., 2020).

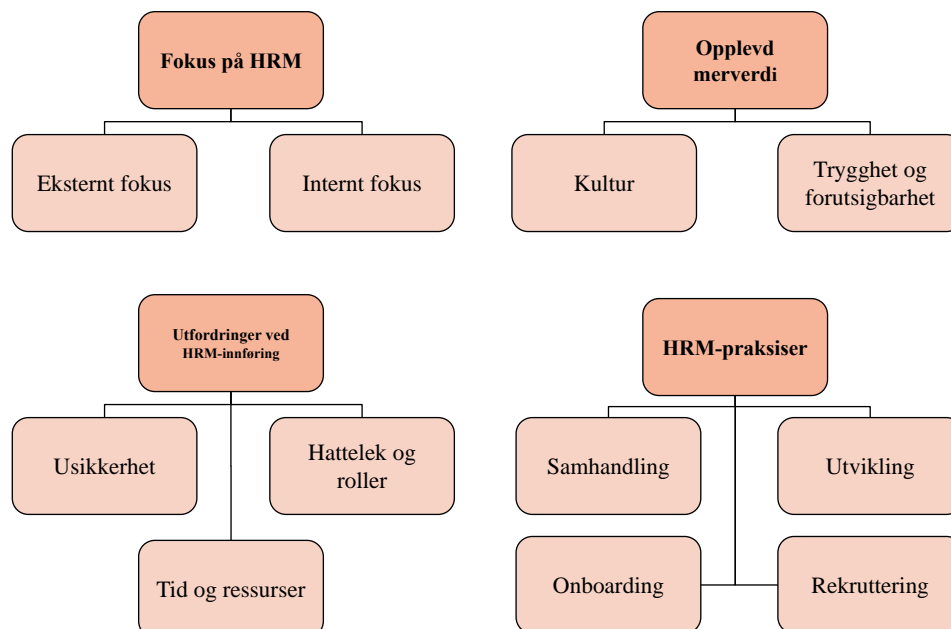
De neste fasene i analysen foregikk som en syklisk prosess der vi kontinuerlig reviderte og gjennomgikk vår koding og datamateriale. Neste steg i analysen (fase 3) var å søke etter potensielle temaer, hvor man ved en induktiv analyse utleder disse temaene ved å ta i bruk den allerede kodede dataen (Kiger & Varpio, 2020). Vi forsøkte her å konstruere temaene ved å analysere, kombinere og sammenligne hvordan de ulike kodene relaterte seg til hverandre (Kiger & Varpio, 2020), samtidig som vi lagde et “diverse”-tema der vi la inn potensielt viktige utsagn. Etter første gjennomgang av fase tre, satt vi dermed igjen med fem hovedtemaer og 29 koder. Ut ifra disse fem hovedtemaene begynte vi å formulere forskningsspørsmål 1 og 2.

Selv om noe blir gjentatt ofte, og av mange respondenter, så betyr det ikke nødvendigvis at det skal være et overordnet tema i oppgaven (Bell et al., 2019). I løpet av kodeprosessen var vi dermed bevisste på viktigheten av å ikke kun evaluere våre koder basert på repetisjonstall, men heller rette fokus på om innholdet var relevant for å besvare oppgavens forskningsspørsmål (Bell et al., 2019). Senere i analyseprosessen fikk vi en enda bedre forståelse av datasettet, hvor vi innså at dataen i stor grad også belyste den opplevde merverdien ved innføringen av ulike HRM-praksiser hos de ulike oppstartsbedriftene. Det var i denne prosessen grunnlaget for forskningsspørsmål 3 vokste frem, ved at vi gjennom datasettet kunne se hvilke tilføring HRM-praksisene bidro med i bedriftene. Denne forståelsen gjorde at vi igjen gikk gjennom kodingen vår på nytt, hvor resultatet illustreres i figur 4.



Figur 4: Revidert fase 3 i den tematiske analysen.

Datamaterialet bestod dermed av fire hovedtemaer samt 25 koder. Vi opplevde at de daværende kodene og temaene i større grad enn tidligere samsvarte med oppgavens forsknings spørsmål, spesielt ettersom vi nå fikk innarbeidet kodene fra “diverse”-temaet. Samtidig opplevde vi fremdeles at flere av kodene overlappet hverandre og/eller belyste de samme fenomenene. Kodene gav oss dermed ikke en tilstrekkelig forståelse av de ulike nyansene og sammenhengene i lys av oppgavens tema. Datamaterialet ble derfor gjennomgått igjen, hvor vi endte opp med fire hovedtemaer og 11 koder. Dette ble det endelige resultatet av vår tematiske analyse. Resultatet av denne analyseprosessen er illustrert i figur 5.



Figur 5: Fase 5 i den tematiske analysen.

### 3.4 Vurdering av studiens kvalitet

Studios kvalitet kan vurderes ut fra de tre kriteriene: *pålitelighet*, *gyldighet*, og *generaliserbarhet* (Tjora, 2021). Ved å vurdere forskningsprosjektet ut fra disse tre kriteriene, kan man få en god indikasjon på hvor godt studien er gjennomført, samt hvor pålitelige resultatene er. På den måten kan man videre også bedømme om studien har overførbarhet og kan ha betydning for andre sammenhenger og populasjoner. I dette delkapittelet vil vi diskutere disse tre kvalitetskriteriene i lys av valgene som er gjort i forskningsprosjektet.

#### 3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om intern logikk i forskningsprosjektet (Tjora, 2021). Altså om forskningen ville ha gitt de samme resultatene dersom det gjentas flere ganger, og at det er kontrollert for feilkilder som kan påvirke resultatene. *Interpretivisme* anerkjenner at forskerens subjektivitet og tolkning spiller en viktig rolle i forskningen, noe som kan påvirke påliteligheten av forskningsresultatet (Bell et al., 2019). For å dempe vår påvirkning på respondentene, var vi tydelige på at vi var på utkikk etter å kartlegge oppstartsbedriftenes HRM-praksiser uten at vi hadde en klar definisjon for hva vi så etter.

Studios pålitelighet vil være avhengig av forskerens effekt på fenomenet (Jacobsen, 2015), slik at vi var bevisste på hvordan vi oppførte oss overfor respondentene. Vi prøvde å fremstå med et åpent kroppsspråk og tydeliggjøre vår interesse ved å stille oppfølgingsspørsmål og uttrykke bekræftende kommentarer. Videre kan også kontekstuelle faktorer påvirke påliteligheten til studiet (Jacobsen, 2015). Elleve av intervjuene ble gjennomført fysisk på de ulike oppstartsbedriftenes kontorer, mens to av intervjuene måtte gjennomføres digitalt på grunn av reise. Altså ble mesteparten av intervjuene gjennomført i en naturlig kontekst for respondentene.

For å gjøre forskningsprosjektet mest mulig transparent har vi redegjort for de ulike metodiske valgene gjennom metodekapittelet. Dette er gjort for å gi et godt innblikk i vår forskning, slik at det blir mulig å ta stilling til kvaliteten (Tjora, 2021). I empirikapittelet har vi videre valgt å bruke sitater fra respondentene slik at leseren kan komme "tettere på" empirien. Ved å fremstille sitatene med tilhørende respondentnummer blir det også lettere å se hvor store deler av empirien som anvendes, og om noen av respondentene brukes mer eller mindre enn andre (Tjora, 2021).

Til slutt kan selve dataanalyseprosessen påvirke studiens pålitelighet, og ifølge Jacobsen (2015) kan de vanligste feilene oppstå i nedtegningen av data og under analysen når man tilordner enheter til kategorier. Da vi har brukt lydopptak vil det sikre en fullstendig gjengivelse av intervjuet, samtidig som det gjør at rådataen kan være tilgjengelig for andre (Jacobsen, 2015). Alle respondentene fikk dessuten tilbud om å få tilsendt transkriberingen fra intervjuet, slik at de kunne se over og kontrollere at vi transkriberte deres utsagn korrekt. Når det gjelder selve analysen gikk vi flere runder over det kodede materialet. På den måten forsøkte vi å hindre at tildeling av koder til temaer skjedde tilfeldig (Kiger & Varpio, 2020).

### **3.4.2 Gyldighet**

Gyldighet refererer til logisk sammenheng mellom utforming og funn, altså at man måler det man er ment til å måle (Tjora, 2021). Vi har i dette forskningsprosjektet benyttet primærkilder i datainnsamlingen, noe som betyr at respondentene vil ha god kjennskap til fenomenet da de opplever det på nært hold (Bell et al., 2019). Det at vi intervjuet både ledere og ansatte bidrar også til at vi får frem individuelle forskjeller og opplevelser rundt HRM-praksis i oppstartsbedriftene. På den måten sikret vi at respondentene ikke gir et fortegnert bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Eksempelvis kan det tenkes at ledere i bedriftene kan ønske å fremstille et så bra bilde av HRM-praksisen som mulig, men ved å intervju de ansatte om det samme temaet kunne vi se om det var noen forskjeller i uttalelsene. Vi opplevde likevel respondentene som ærlige og åpne under datainnsamlingsprosessen, ettersom flere påpekte at de så nytten i å reflektere rundt egne HRM-praksiser.

Intervjuene av ledere og ansatte ble gjennomført hver for seg, slik at informasjonsdelingen ikke skulle bli påvirket av at det var noen andre i nærheten. Med bakgrunn i at vi baserte oss på mer enn én kilde per oppstartsbedrift, vil det minske muligheten for usannheter i datainnsamlingen, og dermed styrke forskningsprosjektets gyldighet (Jacobsen, 2015). Det skal nevnes at vi fikk kun intervjuet leder i bedrift G, og har følgelig ikke en ansatt sitt perspektiv å sammenligne med.

### **3.4.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet tar for seg i hvilken grad resultatene av studiet kan generaliseres til andre enheter utover de som faktisk er undersøkt (Tjora, 2021). Målet med studien var å utforske HRM-praksiser i oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen. Derfor kan det argumenteres

for at det er vanskelig å kategorisere funnene til andre oppstartsbedrifter grunnet de undersøkte oppstartsbedriftenes kontekst og erfaring.

Imidlertid vil det være mulig å trekke ut ideer og sammenhenger fra studiet, som videre kan overføres til andre situasjoner, såkalt analytisk generalisering (Yin, 2013). Forskningsprosjektet kan dermed ha relevans for lignende kontekster. Med bakgrunn i vår kvalitative metode med dybdeintervjuer har vi gått i dybden på fenomenet HRM-praksis i oppstartsbedrifter, og undersøkt det fra både ledere og ansattes perspektiv. Dette vil være med på å skape mer kunnskap rundt HRM-innføring i oppstartsbedrifter, og som sådan fungere som et bidrag til eksisterende teori om fenomenet. Selv om det ikke er en direkte generalisering av resultatene til andre oppstartsbedrifter, kan funnene fra studien likevel gi verdifull innsikt og inspirasjon til lignende kontekster. Våre funn kan dermed sammen med videre fremtidig forskning bidra ytterligere til forståelsen av HRM-praksis i oppstartsbedrifter.

### **3.5 Etisk refleksjon**

Diskusjoner om etiske prinsipper blir ofte presentert gjennom fire hovedområder: om det er skade på deltakerne, om det er mangel på informert samtykke, om det er en krenkelse av personvernet, og om bedrageri er involvert (Bell et al., 2019). Vi vil i dette delkapittelet se nærmere på disse fire hovedområdene, men det bør påpekes at prinsippene i noen grad overlapper hverandre (Bell et al., 2019).

Skade på deltakerne vil innebære ulike typer skader som eksempelvis fysisk skade eller skade av karrieremuligheter (Bell et al., 2019). Det er forskerens ansvar å vurdere muligheten for skade på forskningsdeltakerne, og muligheten for skade bør minimeres. I vårt forskningsprosjekt har dataen blitt samlet inn gjennom kvalitative intervjuer på respondentenes arbeidsplass, slik at muligheten for fysisk skade har vært minimal. Da respondentene er anonymisert i oppgaven vil også muligheten for mer personlig skade reduseres.

Før gjennomføring av intervju, sendte vi over informasjonsskriv og samtykkeskjema (se vedlegg 4) til kontaktpersonen i hver oppstartsbedrift. Skjemaet inneholdt blant annet opplysninger om studiens formål, hvordan dataen vil oppbevares og slettes, samt sikring av anonymitet hos både bedrift og individ (Bell et al., 2019). Respondentene ble oppfordret til å lese over skrivet på forhånd, samtidig som vi tilbød å ta en gjennomgang under selve

intervjugjennomførelsen. Frivillig deltakelse og mulighet for å trekke seg fra forskningsprosjektet ble understreket under intervjuet. Gjennom dette har vi sikret en frivillig deltakelse med fullstendig informasjon om eventuelle farer og gevinster deltakelsen kan bringe med seg (Jacobsen, 2015).

Krenkelse av personvernet vil i stor grad være knyttet til informert samtykke, da informert samtykke gis på grunnlag av at deltakeren forstår hva deltakelse i forskningen sannsynlig vil innebære, og anerkjenner at rettighetene til personvern begrenses innenfor det spesifikke området (Bell et al., 2019). For å ivareta respondentenes privatliv ble både enkeltpersoner og bedrift anonymisert, samtidig som at lagring og oppbevaring av data ble gjennomført ut fra NSD sine retningslinjer.

Bedrageri oppstår dersom en forsker fremstiller sin forskning som noe annet enn det den er (Bell et al., 2019). I den grad det er mulig, skal resultater gjengis fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015). Dette vil fungere som et ideal, da dataanalyse vil innebære en reduksjon av detaljer og sammenheng (Jacobsen, 2015). I presentasjonen av oppgavens empiri har vi inkludert mellomledd “(…)” for å illustrere at setningen har deler som ikke er inkludert i selve sitatet. Vi har også vært kritiske til å bruke et sitat som er tatt ut av sin naturlige kontekst (Jacobsen, 2015). Rent praktisk gjorde vi dette ved å gå inn i transkriberingsfilene, og se på sammenhengen det aktuelle sitatet er tatt fra.

## 4. Empiri

I dette kapitlet presenterer vi oppgavens funn som anses som mest relevant for å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke HRM-praksiser innfører oppstartsbedriftene, og hva fremmer behovet for innføringen av dem?
2. Hvilke faktorer virker hemmende for HRM-innføringen i oppstartsbedriftene?
3. Hva tilfører innføringen av ulike HRM-praksiser for oppstartsbedriftene?

Kapitlet deles inn i fire deler, bestående av *pådrivere for HRM-innføring*, *HRM-praksiser*, *opplevd merverdi* og *utfordringer ved HRM-implementering*. For å fremheve om sitatene kommer fra ledere eller ansatte, er sitatene fra L1 til L7 fra ledere, mens sitatene fra A8 til A13 er fra ansatte.

### 4.1 Pådrivere for HRM-innføring

Under pådrivere for HRM-innføring ser vi på hvorvidt behovet og fokuset på innføring av HRM-praksis kommer innen- eller utenfra oppstartsbedriftens arbeidsplass og miljø. De *interne pådriverne* tar for seg proaktive tiltak, ledererfaring og bedriftens karakteristikk og fremtid, mens de *eksterne pådriverne* dreier seg om HRM-fokuset fra potensielle investorer samt utdanningsløpet ved NTNU Entreprenørskolen.

#### 4.1.1 Interne pådrivere

Det er stor enighet om at HRM-praksis anses som et proaktivt tiltak hvor bedriftene ønsker å forebygge uheldige, fremtidige hendelser. Samtidig viser respondentene til at det er utfordrende å innføre proaktive tiltak ettersom bedriftene opererer i et svært dynamisk miljø, hvor man hele tiden er presset på tid.

*“Og er det én ting som blir veldig tydelig i et oppstartsselskap, så er det at du du jobber mer reaktivt enn proaktivt, fordi du har bare ikke tid til, altså du skulle gjerne jobbet mer proaktivt, men du har bare ikke tid, så du jobber reaktivt konstant, og kaster inn noen proaktive arbeidsoppgaver. Og jeg vil si at HR desidert er en proaktiv ting da (...)” -L2*

Videre har de fleste lederne ledererfaring fra før av, og har dermed kunnskap om flere aspekter innen ledelse som de har tatt med seg inn i oppstarten. Andre viser også til tidligere

arbeidssteder, der de som arbeidstaker har vært vitne til HRM-praksiser som de har innført i egen bedrift.

*“Vi hadde det [personalhåndbok] på tidligere arbeidsplass, og så tenkte jeg vel egentlig at det var veldig ålreit å ha.” -L4*

Dessuten har også bedriftens karakteristikk en påvirkning på HRM-innføringen, og da spesielt utviklingen av produktet og antall ansatte i bedriften. Flere av respondentene tror at det vil bli et større behov for å sette mer fokus på HRM-innføring i fremtiden når oppstartsbedriften har vokst. Under bedriftens vekst er det antall ansatte som blir nevnt som den faktoren med størst påvirkning på HRM-praksis. I den fasen oppstartsbedriftene befinner seg i nå, er det delt enighet om at HRM-praksis ikke er det sentrale fokuset, med bakgrunn i at de først må bygge selskap og ansette flere medarbeidere. Det er tydelig at særlig formalisering av en egen HRM-ansvarlig hadde blitt opplevd som overflødig hos seks av bedriftene.

*“Personlig så synes jeg det er greit når ting er litt flytende og ikke så veldig formelt, det er litt sjarmen av en startup da. Men jeg synes absolutt at det skal være noe [HRM-praksis] liksom, men ikke så sykt sånn der skrevet i stein da.” -A8*

*“Det funker jo i den skalaen vi er i nå, vil jeg si, men om man blir større så vil man kanskje se på om det blir andre måter å gjøre det på. Ville nok hatt mer system jo flere ansatte, men det trenger ikke være mer enn at man vet hvem man skal kontakte, eventuelt at man ansetter en person med HR-bakgrunn som tar seg av det. (...) Tror ikke at vi får inn en person som skal kun jobbe med HR med det første.” -A11*

*“(…) ja, jeg har en veldig sånn positiv oppfatning av å ha det [HRM-praksis] da i en startup, men jeg tror det er overflødig fram til et visst punkt da. Jeg tror ikke det hadde vært noe skade hvis en av oss hadde tatt HR-ansvar nå, men jeg tror også at det bare hadde blitt veldig sånn, en formalitet og ikke egentlig noe som hadde endret noe for oss da.” -A13*

#### **4.1.2 Eksterne pådrivere**

Samtlige ledere påpeker at investorer har svært lite fokus på HRM-praksis. Investorene har i noen tilfeller vært interessert i å få et innblikk i teamdynamikken og hvem de ansatte i bedriften er, men hovedfokuset er rettet mot det økonomiske potensialet, produkttegenskaper og kommunikasjon med markedet.



*“De [investorer] hører jo hva man sier om teamet, men til syvende og sist så er det produktet og resultatet de ser på. De [investorer] bryr seg jo om teamet, og hvilken kompetanse man har da, ressurser man har rundt seg, men ikke helt på HR-nivå.” -L5*

Når det gjelder utdanningsløpet viser lederne til at det har vært lite fokus på HRM-aspektet på NTNU Entreprenørskolen, og at de derav opplever liten ekstern pådrivelse av HRM-praksis. I hvilken grad det burde vært et fokus på det i løpet av studiet er det delte meninger om. Noen opplever at de savner kunnskap om temaet, mens andre er usikre på om de hadde fått noe nytte av det.

*“Jeg tror at det [HRM-praksis] er et ganske sånt fjernt begrep for oppstartsbedrifter generelt, og grunnen til at jeg sier det, er at vi har fått veldig lite input av, kall det økosystemet og i støttestrukturen som er rundt oss.” -L1*

*“Nei, det eksisterer ikke fokus på det [HRM-praksis]. Lærer veldig mye om forretningsmodeller og alt sånn businessrelatert. Vi lærer veldig lite om hvordan man faktisk bygger en organisasjon. Jeg tror flere hadde gagnet godt av det.” -L2*

Oppsummert i tabell 3 har vi kartlagt følgende interne- og eksterne pådrivere som kan påvirke muligheten for HRM-innføring hos oppstartsbedriftene. I motsetning til de interne pådriverne påvirker de eksterne pådriverne innføringen av HRM-praksisene i svært lav grad. Det er derfor oppstartsbedriftene selv og deres karakteristikk som avgjør i hvor stor grad ulike HRM-praksiser blir innført.

*Tabell 3: Mulige interne og eksterne pådrivere som påvirker innføringen av HRM-praksiser.*

<b>Interne pådrivere</b>	<b>Eksterne pådrivere</b>
Reaktiv vs proaktive aktiviteter	Investorer
Ledererfaring	NTNU Entreprenørskolen
Bedriftens karakteristikk og fremtid	

## 4.2 HRM-praksiser

Vi vil nå se på hvilke HRM-praksiser oppstartsbedriftene anvender. For å kartlegge de ulike praksisene har vi ut fra vår dataanalyse delt inn i fire fokusområder: *rekruttering og seleksjon, onboarding, samhandling og medarbeiderutvikling*. Utviklingen av disse fire fokusområdene ble til gjennom kategorisering av alle de ulike HRM-aktivitetene som bedriftene nevner at de har innført. Mot slutten av delkapittelet vil vi dessuten presentere en overordnet tabell over de ulike HRM-praksisene som oppstartsbedriftene tar i bruk. Da vi også vil kartlegge om bedriftenes levetid og utvikling har noe påvirkning på innføring av HRM-praksis, kartlegger vi ulike aktiviteter oppstartsbedriftene gjør under de fire fokusområdene. På den måten kan vi se i hvor stor grad de ulike bedriftene fokuserer på HRM-praksis.

### 4.2.1 Rekruttering og seleksjon

Da alle bedriftene fokuserer på å tiltrekke, rekruttere og teste eventuelle nye medarbeidere identifiserte vi fire aktiviteter som vi kategoriserte til *rekruttering og seleksjon*.

Først og fremst er *stillingsannonser* og *stand* en hyppig brukt rekrutteringsstrategi for seks av bedriftene. På stand reklamerer de for bedriften og opplyser om eventuelle stillingsannonser. Det å være synlig skaper et positivt omdømme av bedriftene, slik at det også rekrutteres som en konsekvens av at studenter snakker sammen. Stillingsannonsene blir ofte publisert på studentrettede kanaler til eksempelvis linjeforeningssider.

“(…) Og så var vi på noe som heter JASUN, join a start-up night gjennom START NTNU, og så hang vi opp plakater på designområdet. Det blir vel kanskje de hovedkanalene som vi har rekruttert gjennom da.” -L2

“Målet vårt er at folk skal snakke høylytt utad om at \*oppstartsbedriften\* er dritfett ass, (...) vi har det helt insane, vi gjør alt det her. Sånn at det kan rekrutteres også gjennom den kanalen da.” -L4

Stand og annonser oppleves derimot ikke som tilstrekkelige kanaler hos flesteparten av bedriftene, slik at vi identifiserte *nettverksrekruttering* som neste aktivitet under rekruttering. Denne rekrutteringsstrategien anvender alle de syv bedriftene. Flere viser til at de i større grad har opplevd suksess ved å rekruttere aktivt gjennom sine sosiale nettverk. Det er dessuten et gjennomgående fokus på å rekruttere studenter fra de “flinkeste” studentmiljøene, slik at noen

av de nyansatte blir headhunted inn i bedriften. Det vises til at det er en trygghet å ha kjennskap til de nyansatte fra før, for å sikre seg mot en eventuell feilansettelse.

*“Okei, vi trenger flere fulltidsansatte, hvordan gjør vi det? Vi prøver å finne de flinkeste folkene på NTNU og besøker disse miljøene.” -L7*

*“Alle som startet var veldig bevisst på at vi skulle få inn de flinkeste folkene, så derfor brukte vi [founding team] mye ressurser på det og snakket mye rundt med folk som hadde startet selskap før oss i nettverket, og hørte hvordan de hadde klart å finne de flinkeste folkene. Så det var noen vi på en måte headhunted og fikk navnet på, og gikk til direkte (...)” -L5*

*“Den neste utvikleren kjente en av våre utviklere fra før av, og hadde en god profil og har vært veldig dyktig siden. UX-designeren kjente jeg fra før av og h\*n var veldig interessert. (...) Men det er mye trygghet for oss når vi ansetter folk fra nettverket vårt hvor vi kjenner menneskene fra før.” -L3*

Videre oppleves det som viktig for lederne at de rekrutterer de riktige folkene. Det er et overordnet fokus på at de nyansatte skal gli lett inn i miljøet ettersom de er små bedrifter. Lederne viser til at oppstartsbedrifter på grunn av sin uforutsigbare situasjon ikke har råd til ulike grupperinger eller polariseringer internt, og alle bedriftene gjennomfører derfor *individuelle intervjuer*. Disse intervjuene gjennomføres fysisk, og tanken er at man gjennom intervjuet får et klarere inntrykk av jobbsøkeren før en eventuell ansettelse. Bedrift E gjennomfører i tillegg *tekniske tester* under et eventuelt andregangsintervju for å vurdere om søkerne tilfredsstiller kravene til jobben.

*“Deretter [etter førsteintervjuet] har de et teknisk intervju med meg og \*person\*. Og der skal de programmere foran oss (...) De får en [teknisk] oppgave og skal løse den der og da.” -A12*

Oppsummert har vi altså kartlagt følgende aktiviteter de ulike oppstartsbedriftene gjennomfører under *rekruttering og seleksjon*: stillingsannonser, nettverksrekruttering, intervju og tekniske tester. Tabell 4 er en visuell fremstilling av hvilke bedrifter som gjennomfører hvilke aktiviteter.

Tabell 4: Innførte HRM-praksiser innen rekruttering rangert etter bedriftenes levetid.

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D	Bedrift E	Bedrift F	Bedrift G
HRM-praksiser	Stillingsannonser	Stillingsannonser		Stillingsannonser	Stillingsannonser	Stillingsannonser	Stillingsannonser
	Nettverksrekruttering	Nettverksrekruttering	Nettverksrekruttering	Nettverksrekruttering	Nettverksrekruttering	Nettverksrekruttering	Nettverksrekruttering
	Intervju	Intervju	Intervju	Intervju	Intervju	Intervju	Intervju
					Tekniske tester		
	2022		2021			2020	

#### 4.2.2 Onboarding

På bakgrunn av bedriftenes ansettelse av nye medarbeidere identifiserte vi fire aktiviteter som tar imot de ansatte, noe vi kategoriserte til *onboarding*.

Den første aktiviteten samtlige bedrifter innfører, er en overordnet *presentasjon av caset*. Med presentasjon av caset menes at de ansatte får en introduksjon til problemet bedriften skal løse samt en kartlegging av bransjen og markedet. Lederne påpeker viktigheten av at de ansatte kjapt og effektivt setter seg inn i caset, slik at det blir skapt en forventningsavklaring mellom den ansatte og bedriften, men også at den ansatte oppnår en god forståelse for bedriftens kontekst. Videre får den ansatte et innblikk i hva bedriftens holdninger og verdier er, hvilket bidrar til å skape en tryggere ramme i en ellers hektisk oppstart.

“Jeg tror jo en viktig del først, er jo at den nyansatte er innforstått med hva som er verdiene i selskapet da, og så tidlig som mulig å bli kjent med de ansatte og bli komfortable i miljøet.”  
-A11

“Ja, det er at de [ansatte] har en god forståelse for caset. Så noe av det jeg sender med er jo en markedsundersøkelse vi har gjort. Så de får med seg den hjem, og da føler de seg trygg på caset. Jeg har et mål om at, eller egentlig er det et krav, at alle skal kunne caset like godt. Uansett hvem man spør, så skal alle være gjenforent med problemet vi løser, hva løsningen vår er og hva som er målet vårt.” -L1

En annen aktivitet som innføres er en tidlig *teknisk gjennomgang og opplæring av verktøyene* bedriften bruker, hvor seks av bedriftene har formelle rutiner for dette. Denne formaliseringen gjør at den ansatte får en fast og tydelig opplæringsprosess, og det er bred enighet blant de ansatte om at denne gjennomgangen skaper en klarere forståelse for arbeidsoppgavene.

*“Så vi hadde to uker egentlig hvor vi bare kjørte sånn fulltidsopplegg. (...) Også fikk jeg innføring i alt av liksom sånn verktøy vi bruker og litt sånn.” -A8*

For å sørge for at de nyansatte får denne formaliserte innføringen i bedriftens verktøy og systemer, har fire av bedriftene innført *interne mentorordninger* som en del av sin onboardingprosess. Her blir de nyansatte tildelt en person som man kan henvende seg til i oppstartsperioden, hvor mentoren hjelper til med opplæringen av verktøy, bistår med arbeidsoppgaver, samt sørger for at den nyansatte har en trygg person å gå til.

*“Også det vi har gjort nå, siden vi har flere ansatte, er å fordele ut så den nyansatte får en mentor av de som er tidligere ansatte.” -L2*

*“Og da får du med engang en ledsager, noen å henvende deg til og bli kjent med tidlig på en måte. Så tror jeg det hjelper sosialt når du kommer inn i bedriften og kan være med den personen og bli kjent med h\*n. Og så er det også fint å få opplæring sånn tidlig.” -A9*

Et siste tiltak som innføres er utviklingen av en felles *dokumentasjonspakke* hos bedriftene, som de nyansatte får tilgang til. Denne standardiserte dokumentasjonspakken vil fungere som et oppslagsverk for eventuelle spørsmål om dokumentasjon eller rutiner ved arbeidet. Det er videre en bred enighet blant lederne at de nyansatte blir bombardert med mye informasjon, og at denne dokumentasjonspakken fører til at de ansatte får en klarere oversikt.

*“Nå når vi skal skalere opp så er det viktig at alle dokumenterer likt, sånn at det er riktige og korrekte rutiner på det. Så dokumentasjon, tiltak i forkant, få standardisert det og kommunisert det til resten. Det er viktig i starten. Forberede en dokumentasjonspakke hvor man kan lese dette, som da også kan inneholde en bedriftspresentasjon og oversikt over etiske retningslinjer og så videre.” -L7*

*“Tanken er egentlig bare å ha et dokument som samler alt om visjon, verdier og mål, timeføring, flexitid, feriepenge, permisjon, sykdom, arbeidssted, hjemmekontor, forsikring, kommunikasjon, etikk og moral, it policy, rutiner ved avslutning av arbeidsforhold og så videre (...) Så da er det jo bra å bare ha et oppslagsverk og en basismodell.” -L4*

Oppsummert har vi altså kartlagt følgende aktiviteter de ulike oppstartsbedriftene gjennomfører under *onboarding*: presentasjon av case, opplæring av verktøy, dokumentasjonspakke og intern

mentor. Tabell 5 er en visuell fremstilling av hvilke bedrifter som gjennomfører hvilke aktiviteter.

Tabell 5: Innførte HRM-praksiser innen onboarding rangert etter bedriftenes levetid.

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D	Bedrift E	Bedrift F	Bedrift G
HRM-praksiser	Presentasjon av case	Presentasjon av case	Presentasjon av case	Presentasjon av case	Presentasjon av case	Presentasjon av case	Presentasjon av case
	Opplæring av verktøy	Opplæring av verktøy	Opplæring av verktøy	Opplæring av verktøy	Opplæring av verktøy		Opplæring av verktøy
		Dokumentasjonspakke		Dokumentasjonspakke	Dokumentasjonspakke		Dokumentasjonspakke
		Intern mentor		Intern mentor	Intern mentor		Intern mentor
	2022		2021			2020	

#### 4.2.3 Samhandling

Da det fremkommer at bedriftene er opptatt av å sikre samhold, kommunikasjon og kultur identifiserte vi fem aktiviteter vi kategoriserte til *samhandling*.

Vårt første funn under samhandling er at alle oppstartsbedriftene gjennomfører *regelmessige møter*. Disse regelmessige møtene vil i stor grad bestå av informasjonsdeling fra lederen til de ansatte i bedriften, men de fungerer også som en arena hvor de ansatte kan gi tilbakemeldinger og stille spørsmål. Informasjonsdelingen kan dreie seg om oppdateringer på marked og kunder, eller målsetninger for tiden fremover.

“Vi har jo statusmøtene annenhver uke der jeg oppdaterer en del på det som skjer, og da er mitt inntrykk at folk er nysgjerrige og vil vite litt mer (...)” -L4

“Og da tar vi litt for oss hva vi skal gjøre neste uke. Jo, vi skal få til disse og disse og disse tingene. Og så har vi daglige møter, og de kan gjerne være på et kvarter liksom.” -L7

Videre viser seks av oppstartsbedriftene til at de gjennomfører såkalte *workshops*, som er den andre aktiviteten under samhandling. Her tar de opp den videre utviklingen og fremtidsutsikten til bedriften. Disse workshopene blir gjennomført slik at de ansatte selv kan være med på å bestemme den videre retningen for bedriften, og gi de en større eierskapsfølelse til bedriftens strategi og verdier.

*“Og så har vi prøvd å av og til ha litt workshops der vi setter kultur sammen da, og visjon og verdier, at alle skal være enige i hva det er for selskapet da. Og at det ikke bare er noe vi som startet selskapet skal sette da.” -L5*

*“(…) vi hadde en, kall det et kick-off, i starten av året, hvor vi kjørte strategisamling og produktutvikling og teambuilding i én. Og da satte vi oss ned og så litt sammen på visjoner, verdier og målsettinger for selskapet med både founding team og resten av teamet.” L2*

Den tredje aktiviteten vi identifiserte er gjennomføring av *sosiale tiltak*, noe alle oppstartsbedriftene gjennomfører. De sosiale tiltakene foregår både på og utenfor jobb, og målet er å bli bedre kjent med medarbeiderne, samt å bidra til bedre kommunikasjon og tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

*“Vi prøver å finne på ting utenfor jobb, og det er litt viktig at vi føler at vi er på en måte både venner og kollegaer, som gjør at vi tør å ta opp ting med hverandre hvis det skulle vært noe konflikter liksom.” -L6*

Gjennomføring av *medarbeidersamtaler* er den neste aktiviteten vi identifiserte, noe seks av oppstartsbedriftene har innført. Disse samtalene bidrar til å skape en forventningsavklaring mellom leder og ansatt. Samtalene blir ifølge lederne gjennomført på behovsbasis, og ikke som en rutinebasert praksis. Én av oppstartsbedriftene har ikke gjennomført noen medarbeidersamtaler enda, men lederen viser til at de gjennomfører regelmessige møter slik at det ikke er et opplevd behov for den formelle samtalen. Videre består denne bedriften av kun fire personer, og ifølge lederen har teamet derfor kontinuerlig kommunikasjon med hverandre.

*“Og så skal vi de neste ukene nå fremover ha medarbeidersamtale da. Vi kaller det ikke det da, men ha en samtale om hvordan det går og om det er noe vi kan gjøre bedre og trivsel, og ja. (...) jeg opplevde at det var veldig nyttig sist gang, å bare få en liten sånn der man tar litt opp hvordan den enkelte har det da.” -L5*

*“Vi prater liksom sammen så mye, vi er jo et lite team ikke sant.(...) Helt sikkert noe jeg kunne hatt mer fokus på.” -L6*

“Nei, vi har ikke hatt noe sånt [medarbeidersamtale], men vi har jo hatt litt sånn ukentlige check-ins da, men det er jo selvfølgelig alle tre igjen hvor vi på en måte sitter og snakker om hvordan man føler at det går, og ja.” -A13

Flere av de ansatte er videre tilfredse med at medarbeidersamtalene ikke oppleves som formelle og hierarkiske, men mer som en uformell samtale med lederen sin

“Jeg tror kanskje du gjør det verre hvis det blir mer formelt [medarbeidersamtalen], og en formalitet. Terskelen bør jo være så lav som mulig.” -A12

Til slutt identifiserte vi at kun én av bedriftene har innført rutiner på hvordan de ansatte skal ta opp personalsaker, og hvem de eventuelt skal henvende seg til. Bedrift G har innført rutiner innen dette gjennom et *verneombud*. Hos de andre bedriftene eksisterer det ingen formelle prosesser på dette, men de ansatte påpeker at det er mulig å ta direkte kontakt med lederen sin dersom det skulle være noe.

“Vi har også verneombud på plass. Det tipper jeg kanskje mange av de andre startupene ikke har, men det er jo egentlig et minstekrav.” -L7

Oppsummert har vi altså kartlagt følgende aktiviteter de ulike oppstartsbedriftene gjennomfører under *samhandling*: workshops, sosiale tiltak, møter, medarbeidersamtale og verneombud. Tabell 6 er en visuell fremstilling av hvilke bedrifter som gjennomfører hvilke aktiviteter.

Tabell 6: Innførte HRM-praksiser innen samhandling rangert etter bedriftenes levetid.

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D	Bedrift E	Bedrift F	Bedrift G
HRM-praksiser	Workshops	Workshops		Workshops	Workshops	Workshops	Workshops
	Sosiale tiltak	Sosiale tiltak	Sosiale tiltak	Sosiale tiltak	Sosiale tiltak	Sosiale tiltak	Sosiale tiltak
	Møter	Møter	Møter	Møter	Møter	Møter	Møter
	Medarbeider-samtale	Medarbeider-samtale	Medarbeider-samtale	Medarbeider-samtale	Medarbeider-samtale		Medarbeider-samtale
							Verneombud
	2022		2021			2020	



#### 4.2.4 Medarbeiderutvikling

På bakgrunn av en bred enighet og ønske blant lederne om å utvikle klare rutiner og praksiser som skal bidra til videreutvikling av de ansatte, identifiserte vi seks ulike aktiviteter vi kategoriserte til *medarbeiderutvikling*.

Lederne erkjenner at de ofte ikke har den nødvendige kompetansen til å videreutvikle de ansatte selv. De må derfor utvikle sine ansatte på andre måter. Den første utviklingsaktiviteten vi identifiserte er at seks av bedriftene gir de ansatte mulighet til å dra på eksterne arrangementer eller kurs. Dette er ofte i sammenheng med innovasjonsmiljøet i Trondheim og 6AM. Kursene kan være direkte rettet mot arbeidsoppgavene til de ansatte som økonomi og design, men også rettet mot generell teknologiutvikling og innovasjon.

*“Vi knyttet oss til andre miljøer som er gode på det. Blant annet 6AM, ble med der tidlig. Vi fikk inn litt folk som kunne mer om det, bransjeeksperter og sånt.” -L7*

De to neste utviklingsaktivitetene vi fant er å *fordele ut mer ansvar til de ansatte*, og delegere ut *utfordrende arbeidsoppgaver*. Dette er noe alle de syv bedriftene gjennomfører. Alle bedriftene viser til at de har et åpent miljø der alle kan prøve seg på forskjellige arbeidsoppgaver. Flere nevner at det er veldig åpent for å “prøve og feile”, slik at de ansatte ikke skal føle seg redde for å ta fatt på nye arbeidsoppgaver. Lederne var også tydelige på at de ønsker å gi de ansatte mer ansvar for å skape en større eierskapsfølelse til bedriften, og at dette er viktig for å sikre utvikling av kompetanse.

*“Har nok ikke hatt sånn kjempe mye fokus på videreutvikling innenfor teknisk kompetanse da. Har jo sett på om man kan ta mer ansvar på prosjekter og sånn, at man kan ta på seg større og større prosjekt da. Da vil jeg jo si at man får litt mer erfaring og utvikle kompetanse.” -A11*

En annen utviklingsaktivitet vi identifiserte er at tre av bedriftene har *eksterne mentorer* de kan sparre med. Dette kan være mentorer med kompetanse innen eksempelvis forretningsutvikling, økonomi eller produktutvikling. Flere ledere påpeker at de ansatte gjennom denne ordningen har en fast person de kan spørre om hjelp, og som bidrar til at de utvikler seg videre.

*“(…) vi har eksterne mentorer til selskapet. Både innen utvikling, team prosjektplanlegging, produktutvikling og forretningsutvikling. Setter de i kontakt med ansatte for regelmessig sparring.” -L2*

Oppstartsbedriftene uten noen form for ekstern mentorordning erkjenner at det eksisterer et behov for dette for å sikre utvikling av de ansatte. En ekstern mentorordning gjør at de ansatte har noen utenforstående ressurser å sparre med, og som igjen bidrar til at de ansatte blir tryggere på at arbeidsoppgavene blir gjort riktig. De anerkjenner samtidig at dette ikke nødvendigvis er veldig realistisk ettersom bedriften befinner seg i en oppstartsfase med begrensede midler.

*“Ja, jeg skulle jo ønske det [mentorordning], men det er fullt forståelig at det ikke går i en startup da, fordi du er tre ansatte liksom og ikke et svært konsern med hundrevis av ledere (...). Så skjønner jo liksom at det ikke går, men man vil jo på en måte hvis man sitter der med en ting, så vil du jo på en måte ha veiledning med en gang, på en måte.” -A8*

*“Jeg hadde jo selvfølgelig kanskje ønsket litt mer støtte underveis, men jeg vet på en måte ikke helt hvor den støtten skulle kommet fra fordi, men hvis man hadde hatt noe sånn typ, støtteperson i Innovasjon Norge eller mentor, regnskapsmentor, det hadde jo vært veldig nice.” -A13*

*“Det [utvikling] er jo noe jeg har vært veldig opptatt av, fordi, og jeg måtte dra veldig i starten på det, og måtte bruke mye ressurser fra mitt eget institutt, bruke faglærerne mine i andre fag for å få hjelp på dette for eksempel. For det var ingenting å hente her, (...)” -A10*

Den neste aktiviteten vi identifiserte under utvikling er at fire av oppstartsbedriftene gjennomfører aktiviteter knyttet til *prestasjonsmåling*. Prestasjonsmålingene blir gjennomført ved at de *tester* produktet og måler gjennomføring og måloppnåelse av delegerte arbeidsoppgaver. Lederne påpeker at de på den måten får et helhetlig bilde av det gjennomførte arbeidet, hvor de ansatte deretter jobber videre ut fra tilbakemeldingene og oppnår videre utvikling.

*“(...) så tracker vi hele tiden, eller vi kjører sånne sprint-sessions. (...) Men det er ikke sånn konkret at, du har levert fra 1-10, men det blir mer en helhetlig greie at det alle jobber med på produksiden skal føre til at systemet blir bedre.” -L7*

Flere ledere påpeker videre at de ikke ønsker å måle arbeidet ned til detaljnivå, ettersom de ikke vil at de ansatte skal føle seg særlig iakt tatt eller vurdert. Dessuten blir de ansatte jevnlig tildelt

nye arbeidsoppgaver som ikke er innenfor deres kompetanseområde, og dermed er det vanskelig å konkretisere et rammeverk for prestasjonsmåling.

*“Jeg vet ikke om jeg synes det er så sunt å drive med prestasjonsmåling, også veldig vanskelig hvis jeg skulle ha gjort det, så tror jeg det ville vært vanskelig å konkretisere et rammeverk for de med mål på noen papirer eller målpunkt for vekst da, med tanke på at man jobber hele tiden med nye arbeidsoppgaver.” -L4*

Som en konsekvens av dette er det flere av bedriftene som tar opp de ansattes utvikling og ytelse som en del av medarbeidersamtalen fremfor å teste produktet eller måle arbeidet. Respondent L1 viser til at man gjennom en slik fremgangsmåte fremdeles vurderer arbeidet, men at det er mer fokus på videreutvikling og tilrettelegging enn å evaluere bestemte aspekter ved jobben.

*“Og det er også det jeg prøvde, eller fikk veldig godt frem i den første medarbeidersamtalen med \*ansatt\* da, sånn “du har fått til en veldig god utvikling her, du ser det kanskje ikke selv, men her skal jeg vise deg”, og det tror jeg også motiverer veldig da.” -L1*

*“Så da liksom, bare for å snakke, kategorisere litt den samtalen så hadde vi liksom sånn fire aspekter. Og vi snakket om utviklingen min innenfor de da. Litt hva h\*n tenker om det, og hva h\*n synes jeg har blitt bedre på, liksom hva som kan jobbes mer med og litt sånn der. Så jeg vil jo si at det på en måte er en prestasjonsmåling da. At h\*n på en måte kartlegger din utvikling littegrann.” -A8*

I kontrast til ledernes uttalelser angående detaljfiksert prestasjonsmåling, uttrykker flere ansatte et ønske om å få mer personlige tilbakemeldinger på jobben de gjør. De viser til at mangelen på konkrete tilbakemeldinger gjør dem mer usikre på sine egne arbeidsoppgaver, og skaper en usikkerhet om hvorvidt de gjør jobben sin godt nok.

*“Jeg føler jeg får veldig lite, jeg aner ikke om det jeg gjør er bra eller ikke, eller om jeg jobber treigt eller ikke. (...) Og så har jeg prøvd å på en måte fiske etter tilbakemeldinger på det, også har jeg liksom ikke fått noen ting, og det synes jeg har vært ganske vanskelig.” -A10*

*“Det er jo egentlig et godt spørsmål, fordi hvis vi hadde hatt en eller annen sånn oppfølgingsgreie så hadde jeg jo kanskje også blitt litt sikrere på mine egne oppgaver.” -A13*

Oppsummert har vi altså kartlagt følgende aktiviteter de ulike oppstartsbedriftene gjennomfører under *utvikling*: utfordrende arbeidsoppgaver, delegering av ansvar, prestasjonsmåling, eksterne arrangement, ekstern mentor og testing. Tabell 7 er en visuell fremstilling av hvilke bedrifter som gjennomfører hvilke aktiviteter.

Tabell 7: Innførte HRM-praksiser innen medarbeiderutvikling rangert etter bedriftenes levetid.

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D	Bedrift E	Bedrift F	Bedrift G
HRM-praksiser	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver
	Delegering av ansvar	Delegering av ansvar	Delegering av ansvar	Delegering av ansvar	Delegering av ansvar	Delegering av ansvar	Delegering av ansvar
	Prestasjonsmåling	Prestasjonsmåling			Prestasjonsmåling		Prestasjonsmåling
	Eksterne arrangement	Eksterne arrangement		Eksterne arrangement	Eksterne arrangement	Eksterne arrangement	Eksterne arrangement
		Ekstern mentor	Ekstern mentor				Ekstern mentor
					Testing		Testing

2022
2021
2020

### 4.3 Opplevd merverdi

I dette delkapittelet vil vi se på den opplevde merverdien som både ansatte og ledere i oppstartsbedriftene opplever som en konsekvens av innføringen av ulike HRM-praksiser. Det vil først presenteres funn knyttet til hvordan ulike anvendelser av HRM-praksiser forbedrer oppstartsbedriftenes *organisasjonskultur*. Videre rettes det fokus mot hvordan ulike HRM-praksiser skaper en følelse av *trygghet og forutsigbarhet* i bedriftene.

#### 4.3.1 Organisasjonskultur

Respondentene snakker om at HRM-innføringen, spesielt gjennom de sosiale tiltakene, bidrar til å skape en støttende kultur i oppstartsbedriften. Videre er det en bred enighet blant lederne at dersom de ansatte trives på arbeidsplassen, presterer de også bedre. Å innføre HRM-praksiser bidrar videre til en slags profesjonalisering av bedriften, noe som fungerer både internt og eksternt. Eksternt vil det skape en profesjonalitet som vil gi et bedre inntrykk for investorer, samt hjelpe til med rekruttering av nyansatte. Internt vil profesjonaliteten skape mer tillit og motivasjon til arbeidsoppgavene. Profesjonaliteten oppleves som viktig for både ledere og ansatte.

“Og så er det jo det at man utstråler en viss profesjonalitet da, og ryddighet internt, og en ting det påvirker selvfølgelig kulturen internt i teamet og sånt, men du oppfattes også mye mer seriøst av nyansatte, og folk snakker godt om deg.” -L1

*“Det er veldig viktig for meg å ha følelsen av at man gjør ting riktig, og at man ikke, på en måte tar noen sånne kjappe snarveier, eller gjør noe som man vet har egentlig ikke er lov, eller på en måte jurer i markedsføring, selv om man blir kan bli tatt med til slutt, så er på en måte det er viktig.” -A13*

Både ledere og ansatte poengterer at de har, og ikke minst ønsker, en flat struktur i bedriften. HRM-praksisene under delkapittel 4.2.1 bidrar til å opprettholde denne flate strukturen, hvor de blant annet har *regelmessige møter, tilbakemeldingsrunder* og *workshops*. Denne jevnlige anvendelsen av disse praksisene bidrar til at de ansatte opplever det som enkelt å kunne gi beskjed dersom de trenger hjelp.

*“Man skal kunne si ifra hvis man synes noe er galt, man skal kunne stille spørsmål hvis det er noe man ikke forstår. Det er lov å si at jeg ikke forstår dette eller at jeg får ikke til dette og trenger hjelp.” -A12*

*“Og så er det jo en ganske lav terskel for å si fra at man har et problem. Vi har jo en plattform for å be om hjelp, spesielt på det tekniske da, men der kan man legge ut at her er det noe man trenger hjelp på.” -A11*

Det eksisterer en stor enighet blant lederne at de ansatte er bedriftenes viktigste ressurs, slik at det å legge til rette for gode HRM-praksiser vil sikre motivasjon og ytelse fra de ansatte. HRM-aktiviteter som medarbeidersamtaler og sosiale tiltak oppleves som verdifullt for de ansatte, da de opplever en høy grad av tillit og omsorg når lederen tar ekstra ansvar for å følge opp og tilrettelegge både faglig og sosialt.

*“Altså vår viktige ressurs er jo åpenbart de ansatte i selskapet, og det å da legge til rette for gode rutiner som gjør at vi er sikre på at vi kan fange opp eventuelle usikkerheter eller folk som vurderer å slutte tidlig er åpenbart veldig viktig.” -L4*

Flere ansatte viser også til at det er mulig å ta på seg ytterligere ansvar utover stillingstittelen, og med det bli en enda større bidragsyter for bedriften. Det oppleves som motiverende og givende å være med å påvirke retningen bedriften beveger seg i.

*“Noe som har vært viktig for meg er faktisk det å være med på å påvirke. Så det å faktisk gjøre en endring (...) Jeg synes det er veldig viktig og det merker jeg at jeg får her. (...) Vi har ikke en stige eller trapper, men hvis du har lyst til å gjøre mer så kan du gjøre mer.” -A12*

*“Jeg føler jo mye det at man har kontroll over mye av det som selskapet gjør, og kan være med å styre retningen til et selskap, det er det jo ikke mange steder man kan gjøre. (...) For min del er det jo fordi jeg har vært med så lenge at jeg har fått litt sånn eierandel i selskapet, så det er jo åpenbart at det spiller inn.” -A11*

#### **4.3.2 Trygghet og forutsigbarhet**

De innførte HRM-praksisene i oppstartsbedriftene bidrar til å skape en intern trygghet og forutsigbarhet, både for ledere og ansatte. Spesielt fremheves de ulike informasjonsmøtene og workshopene som spesielt positive, da de skaper en større eierskapsfølelse overfor de ansatte. Gjennom HRM-praksiser som medarbeidersamtale og videreutvikling, viser bedriftene til at de kan utnytte de menneskelige ressursene i bedriften.

*“Jeg tror at fordelene med å gjøre det [innføre HRM-praksis] er at det kan skape forutsigbarhet for de ansatte. Samtidig som det da handler om å utnytte de ressursene som det er i menneskene da.” -L3*

*“Men det [HRM-praksis] bidrar jo også til å skape en trygghet og sånn også. Ja, samhold på en måte. Det er bra med å starte tidlig.” -A8*

*“(..)så tror jeg det [informasjonsmøte] på en måte skaper en større forståelse for det de holder på med, og et større eierskap da.” -L2*

Flere respondenter viser videre til at en formalisering av HRM-praksisene vil bidra til orden dersom det skulle oppstå noe uventet, samtidig som formaliseringen også skaper en forventningsavklaring. Oppstartsbedrifter eksisterer i omgivelser preget av høy ekstern usikkerhet, og en av respondentene poengterer at mangel på formaliserte prosesser vil skape usikkerhet, og ser dermed en sammenheng mellom formaliserte HRM-praksiser og struktur og trygghet. Selv om de planlagte praksisene og planene endrer seg som følge av de eksterne

omgivelsene, vil de uansett bidra til å skape en trygghet, motivasjon hos de ansatte, samt en opplevd følelse av at ledelsen fokuserer på de ansatte.

*“Altså den planen [onboardingsplan] jeg har laget kan være noe helt annet om et par uker, men jeg ønsker å gi de et innblikk i at det her er hvertfall det vi tenker, og det tror jeg også gjør det enklere og mer motiverende for de da, forhåpentligvis.” -L1*

*“Altså, det [HRM-praksis] tar vekk uro, sant, det er en slags forventningsavklaring som bare ligger der. Og da slipper du den uroen som ville blitt skapt hvis den ikke var der.” -L7*

Det fremheves at små enkelthendelser, som kanskje ikke har stor påvirkning i større bedrifter, vil skape større konsekvenser i oppstartsbedrifter. Risikoen vedrørende feilansettelser er en faktor som blir tatt opp av flere ledere, da de ikke har de finansielle ressursene til å håndtere mange feilansettelser før det går hardt utover bedriften. De prøver å sikre seg mot dette ved å ha gode rekrutteringsstrategier, opplæringsrutiner og formelle arbeidskontrakter. Ikke minst vil også nettverksrekruttering sikre mot feilansettelser, da man ansetter noen bedriften allerede har kjennskap til.

*“Gjør du en feilansettelse så er det veldig mye som skal til før du kan si opp noen. Derfor er det kanskje ekstra viktig med dette at man skal passe inn i selskapet da.” - L4*

## **4.4 utfordringer ved HRM-innføring**

Dette delkapittelet tar for seg de opplevde reelle og eventuelle utfordringene som oppstår ved innføring av ulike HRM-praksiser hos bedriftene. Oppstartsbedrifter bærer preg av å være nettopp nystartede bedrifter, hvor det hele tiden oppstår endringer hvilket fører til en høy grad av *usikkerhet*. Dessuten er lederne i oppstartsbedrifter som oftest nødt til å ta på seg flere ulike *roller* samtidig på grunn av bedriftenes størrelse. Til slutt vil vi også presentere den opplevde utfordringen tilknyttet bedriftenes knapphet av *tid og ressurser*.

### **4.4.1 Usikkerhet**

En tydelig utfordring respondentene tar opp er opplevd usikkerhet, både i miljøet, internt i bedriften og fremtidsutsiktene. Det fortelles om at oppstartsverden ikke er “en dans på roser”, men at det krever hard jobbing og evne til omstilling. Da man aldri kan vite hvordan markedet responderer på produktet, oppleves det som vanskelig å sette opp planer og aktiviteter som kan

gjenspeile det fremtidige behovet. Usikkerheten vedrørende bedriftens overlevelse gjør også at aktivt HRM-arbeid blir nedprioritert ettersom det er andre faktorer som er mer pressende

*“Men det er litt vanskelig siden vi også lærer. Vi lærer, vi endrer. Vi kjenner ikke kundene godt nok. Ting endrer seg, ting er dynamisk.” -A12*

*“Men hvis det er liksom sånn som nå da, når det handler om å hente penger for å i det hele tatt overleve som selskap, så er det vanskelig i mitt hode å skulle sette av tid i kalenderen til å drive veldig aktivt med HR da.” -L4*

Også internt kan det dukke opp utfordringer som vanskeliggjør HRM-praksiser. Leder i bedrift F tar spesielt opp dette problemet, og knytter det til utfordring med å ta opp mål og utvikling hos de ansatte. Til tross for det store ønsket om å ha formaliserte rutiner, oppleves det samtidig som utfordrende, da arbeidsoppgaver og behov endrer seg så raskt.

*“Behovene våre endrer seg jo så raskt, og det er nye ting som oppstår på teknologiutfordringene, som gjør at det er veldig vanskelig å sitte her i mars og skulle forutse arbeidsoppgavene som har blitt gjort fram til september da. Og det gjør at det blir vanskelig å definere målet man skal ha. Da blir det veldig generelle mål tror jeg, rett og slett.” -L4*

*“Jeg tror at oppstartsbedrifter er veldig usikre og ting endrer seg veldig raskt. Så jeg tror behovet til oppstartsbedriften, og jeg føler det kjennetegner mye av det å jobbe med oppstart, at de rutineene man implementerer i dag reflekterer ikke behovet for oppstartsbedriftene i morgen engang liksom.” -L3*

#### **4.4.2 Hattetek og roller**

Flere av lederne tar opp utfordringen med at de må balansere mange ulike roller. Spesielt blir balansen mellom det å være en kompis, og en formalisert leder og HRM-ansvarlig problematisert. For de aller fleste lederne oppleves det som utfordrende å skulle gjennomføre målinger og medarbeidersamtaler, da de må ta på seg en “strengere” rolle enn det de har i det daglige. Da de fleste ansatte i oppstartsbedriftene er jevnaldrende og/eller studenter skaper det en slags barriere for å utvikle og gjennomføre ulike HRM-praksiser.



*“(…) og det handler jo egentlig litt om hatteleken for min del. Fordi at man som leder i et veldig lite selskap med jevnaldrende, skal både være en kompis (...), men man skal samtidig være en man kan snakke med, og en som både kan være streng, men også kan være skjør og empatisk når det trengs da. Og den leken er ikke alltid like lett, så det er også en utfordring.” -L4*

*“Det er jo litt det at vi har den kulturen der vi også er gode venner som jobber sammen, gjør også det kan bli litt sånn rart, å plutselig sitte på den siden av bordet og være veldig alvorlig og ja.” -L5*

Det blir videre nevnt at HRM-fokuset kan være en rolle daglig leder kan ta på seg, og at det ikke trengs noe spesifikk tittel eller formalisering av en HRM-stilling. Oppstartsbedriftene viser til at den fasen og skalaen bedriften befinner seg i, ikke skaper et behov for en egen HRM-stilling. Unntaket er bedrift B, som allerede har etablert at en i foundingteam er HRM-ansvarlig. De andre lederne sier at det er seg selv eller en annen i foundingteam som tar på seg HRM-rollen, men at det ikke er noe uttalt og etablert tittel.

*“Men internt så er det på en måte jeg som har hovedansvaret for people management, da. Vi har etablert at jeg er HR-ansvarlig i selskapet.” -L2*

#### 4.4.3 Tid og ressurser

Hverdagen til oppstartsbedriftene blir beskrevet som preget av prioritering, lite stabilitet og tidsklemme. Dette er noe som tar fokus vekk fra HRM-innføring. Igjen henvender bedriftene til at de er usikre på om de kan rettferdiggjøre å fokusere på HRM-praksiser grunnet den fasen de befinner seg i nå. Denne avveiningen blir delt av både de ansatte og lederne. Bedriftene viser til at det er andre problemstillinger og arbeidsoppgaver som blir prioritert før HRM-innføring. HRM-praksis blir sett på noe som er kjekt å ha, men ikke en førsteprioritet for å sikre overlevelse eller vekst av bedriften. En bedrift viser også til at det ses som unødvendig bruk av tid og ressurser å skape en formell onboardingprosess i det dynamiske miljøet.

*“Trenger man å fokusere på HR nå eller er det mer liksom, altså hva er nice og hva er need da? Og oppstart er jo knallhard prioritering, vi får masse tilbud hele tiden, vi får masse problemstillinger som vi må møte hver eneste dag.” -L1*

*“Det kan lett misforstås, jeg sier ikke at det ikke er viktig med HR, men når man liksom skal få opp en produksjon og få det opp å gå da, og så er det jo mer gunstig, og mer naturlig at det brukes mer tid på alle de tingene som haster. Og så føler jeg HR liksom kommer litt etterpå når når når det rabalderet har begynt å gå litt av seg selv da.” -A13*

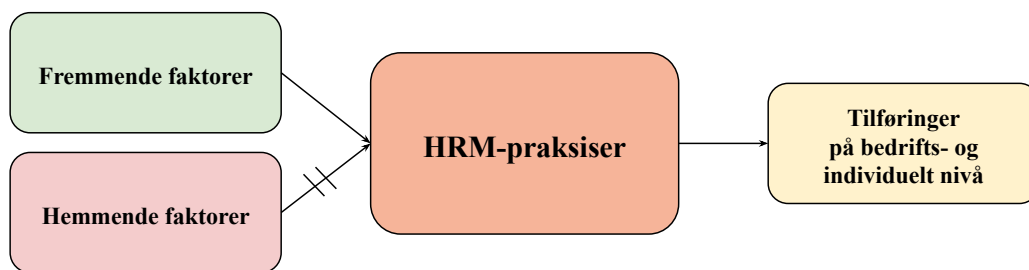
Det vises også til at HRM-fokus vil være en selvfølge dersom det oppstår store problemer, men når bedriftene er av liten størrelse er det lett å løse ting der og da, uten at det eksisterer et behov for formaliserte rutiner på det.

*“(…) man er presset på tid. Jeg tror hvis jeg skulle iverksatt store tiltak som hadde tatt mye tid, så skulle det vært et stort problem i teamet på en måte. Til nå funker jo ting ganske greit, og vi kan løse ting hands on, og akkurat nå er fokuset å utvikle produkt, selge og ja.” -L5*

De fleste som er ansatt i oppstartsbedriftene er studenter som jobber deltid. Det oppleves derfor som utfordrende å sette måltall på antall timer som skal jobbes og hva som skal produseres. De fleste ansatte har noen faste dager der de jobber hos oppstartsbedriften, men dette varierer. Derfor er det noen aktiviteter man må vente med, eller løse senere når de ansatte er på jobb. Flere ledere forteller om at det hadde vært lettere å innføre ulike HRM-praksiser om de hadde flere heltidsansatte.

## 5. Diskusjon

I det følgende vil vi utforske forskningsprosjektets tema gjennom å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål. I den første delen besvarer vi forskningsspørsmål 1, der vi identifiserer de innførte HRM-praksisene i oppstartsbedriftene, og deres fremmende faktorer. I del to besvares det andre forskningsspørsmålet, der vi diskuterer hemmende faktorer for innføring av HRM-praksis i oppstartsbedriftene. I den tredje delen besvarer vi forskningsspørsmål 3, der vi tar for oss positive tilføringar av de innførte HRM-praksisene. Avslutningsvis vil vi presentere diskusjonens hovedfunn. Figur 6 er en illustrasjon over diskusjonens struktur, og vi vil underveis vise til hvor vi befinner oss i denne modellen.



Figur 6: Illustrasjon over diskusjonens struktur.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

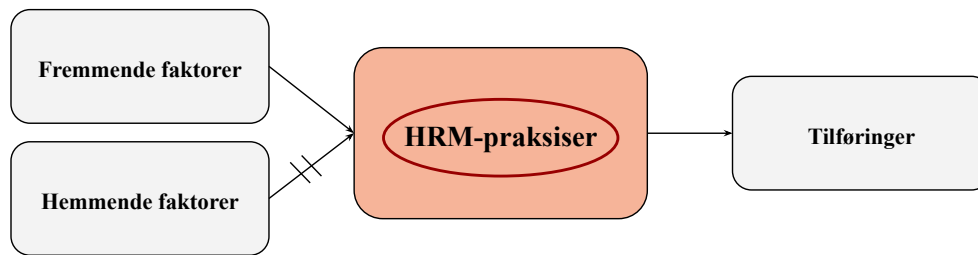
«Hvilke HRM-praksiser innfører oppstartsbedriftene, og hva fremmer behovet for innføringen av dem?»

For å besvare forskningsspørsmål 1 blir diskusjonen delt i to deler: *innførte HRM-praksiser* og *fremmende faktorer*. Den første delen tar for seg de identifiserte innførte HRM-praksisene i de ulike oppstartsbedriftene. Videre tar fremmende faktorer for seg interne og eksterne pådrivere, samt karakteristikk ved oppstartsbedriftene som levetid og antall ansatte som vil påvirke innføringen av HRM-praksiser.

#### 5.1.1 Innførte HRM-praksiser

For å tydelig få frem ulike aktiviteter innen HRM-praksisene har vi delt inn i fire hovedområder: *rekruttering og seleksjon, onboarding, samhandling og medarbeiderutvikling*. Disse hovedområdene er basert på vår tematiske analyse empirien. I dette delkapitlet går vi nærmere

inn på bedriftenes innføring av de ulike hovedområdene ut fra den presenterte litteraturen om HRM-praksis. En illustrasjon av hvor vi befinner oss i analysen er fremstilt i figur 7.



Figur: 7 Delkapittelets fokusområde i analysen.

### *Rekruttering og seleksjon*

Det første hovedområdet vi vil diskutere er rekruttering. Dette fokusområdet er viktig da alle bedriftene er avhengige av å rekruttere ansatte til bedriften for å sikre utvikling av bedriften. Dessuten har alle oppstartsbedriftene ansatt noen utenfor foundingteam, slik at vi i det følgende vil diskutere hvordan deres rekrutterings- og seleksjonsprosess har foregått, og hvorvidt de har noen eksisterende rutiner på dette.

Mangelen på finansielle ressurser gjør at bedriftene ikke anvender tredjeparter under rekrutteringsprosessene eller tar i bruk de samme rekrutteringskanalene som mer etablerte bedrifter (Leung, 2003). Istedenfor rekrutterer samtlige bedrifter gjennom sine egne sosiale nettverk (Kotey & Slade, 2005), hvor lederne ønsker å oppsøke spesifikke studentmiljøer eller individer som har de samme verdiene og holdningene som bedriften (Boudlaie et al., 2022). De potensielle arbeidstakerne blir videre invitert til intervjuer hos bedriftene slik at lederen får et bedre inntrykk av individet, og om individet passer inn i bedriften (Kotey & Slade, 2005). På den måten forsøker lederne i større grad å sikre seg mot feilansettelser, som er en ekstra stor påkjenning hos oppstartsbedrifter med begrensede finansielle ressurser (Van Lancker et al., 2022).

Det at rekrutteringsprosessen er tilnærmet lik for alle bedriftene uavhengig av bedriftens størrelse, gjør at vi ikke kan bekrefte antakelsen om at skiftet fra uformelle til formelle rekrutteringsprosesser skjer svært hurtig for små bedrifter (Kotey & Slade, 2005; Van Lancker et al., 2022). Dette er fordi det kun er bedrift E som anvender ytterligere rekrutteringspraksiser i form av tekniske tester, selv om de ikke er den største oppstartsbedriften i forskningsprosjektet. Bedrift E består i hovedsak av utviklere, hvor de er avhengig av at de ansatte besitter spesifikke kompetanse. Kotey og Slade (2005) viser til at rekrutteringsprosessen vil være mer tidkrevende

og formell når man rekrutterer individer utenfor det sosiale nettverket, hvilket vil være tilfellet når man leter etter individer med spesifikk kompetanse (Van Lancker et al., 2022). Tiden og ressursene som bedrift E bruker på de tekniske testene vil derimot føre til at andre oppgaver i bedriften blir gitt mindre oppmerksomhet, slik at det er nødvendig at merverdien av å innføre disse testene overskrider kostnadene ved ressursbruken (Fagerholm et al., 2014).

### *Onboarding*

Det andre fokusområdet vi vil diskutere er oppstartsbedriftenes onboardingprosess, noe som er interessant da det tar for seg hvordan den nyansatte blir kjent med bedriften, kollegaer og vedkommendes arbeidsoppgaver. Dette er noe alle bedriftene vil ha gått gjennom da alle har rekruttert ansatte til bedriften sin. Dermed vil vi diskutere deres onboardingsrutiner ut fra den tidligere presenterte teorien.

Ifølge Bauer (2010) viser tidligere forskning til at formelle onboardingprosesser oppleves som mer effektivt for de nyansatte sammenlignet med uformelle prosesser. Gjennom de formelle prosessene får den nyansatte et bedre innblikk i rollen sin, normene og verdiene i bedriften samt hvordan man skal oppføre seg (Bauer, 2010). Pratiwi et al. (2018) viser dessuten til fem faktorer som vil være viktige under onboardingprosessen hos bedrifter i datavareprogrambransjen; *produktet, prosesser og praksiser, teamet, dokumentasjon* samt *konteksten*. Disse fem faktorene vil bli diskutert videre.

Alle bedriftene i vårt utvalg gir sine nyansatte en introduksjon til problemet bedriften skal løse, samt et overordnet bilde av bedriftens *kontekst* gjennom en presentasjon av bedriftens case (Pratiwi et al., 2018). Respondent L1 poengterer viktigheten av at deres nyansatte forstår caset og dens funksjon, og at det er et mål at alle skal være på samme bølgelengde. Videre får de ansatte gjennom denne presentasjonen en innføring i bedriftens standardiserte koder, rammeverk og teknologi (Pratiwi et al., 2018), slik at de så raskt som mulig skaper verdi (Eloranta, 2016). Dette blir de ansatte introdusert for før de begynner med arbeidsoppgavene sine, slik at de fra tidlig av blir bevisst på de tekniske aspektene ved bedriften (Bauer, 2010). Seks av oppstartsbedriftene i opererer innenfor dataprogramvarebransjen, hvilket bekrefter Pratiwi et al., (2018) sin påstand vedrørende viktigheten av at bedrifter i denne bransjen blir tidlig introdusert for *produktet*.

De samme seks bedriftene har også formelle rutiner og prosesser når det kommer til opplæring av bedriftenes verktøy og systemer. Alle disse seks bedriftene befinner seg dessuten i dataprogramvarebransjen, hvor Pratiwi et al. (2018) påpeker viktigheten av at nyansatte i denne bransjen får en innføring i bedriftens *prosesser* og *praksiser*. Respondent A8 viser til at de hadde to uker med opplæring, hvor vedkommende fikk innføring i alt av bedriftens verktøy. Opplæringen gir også en økt følelse av mestring ettersom den nyansatte i større grad er forberedt på de kommende arbeidsoppgavene (Bauer, 2010; Dávila & Piña-Ramirez, 2018). I kontrast til Pratiwi et al., (2018) sine respondenter opplevde flesteparten av våre intervjuobjekter onboardingprosessen som tilstrekkelig, både faglig og sosialt. Det sosiale aspektet blir også jobbet med via opplæringsprosessen, ved at man blir opplært av andre ansatte. Slik får man også raskt og effektivt påbegynt arbeidet i samarbeid med de andre ansatte i *teamet*, gjennom blant annet interne mentorordninger (Pratiwi et al., 2018).

Bedrift B, D, E og G har innført interne mentorordninger, hvor de ansatte påpeker at de som en konsekvens av dette ble hurtig integrert i bedriftene (Fagerholm et al., 2014). Den interne mentoren lærer den nyansatte om bedriften, gir råd og hjelper til med arbeidsoppgavene, samt fungerer som en sosial støtte under onboardingprosessen (Bauer, 2010). Videre kan nyansatte ta kontakt med mentoren hvis det er noe man er nølende til å ta opp med ledelsen (Bauer, 2010), hvilket forebygger fatale feil (Pratiwi et al., 2018). Ingen av respondentene problematiserte aspektet om å ikke ville ta opp ting med ledelsen, men det var derimot fokus på at mentorordningen gjorde det lettere å bli integrert i bedriften både faglig og sosialt (Bauer, 2010; Becker & Bish, 2021).

Som en del av sin onboardingprosess har bedrift B, D, E og G innført en *dokumentasjonspakke*, hvor bedriften har skrevet ned og dokumentert nødvendig informasjon som den nyansatte kan ta i bruk for et bedre innblikk i prosjektet (Eloranta, 2016). Det påpekes at nyansatte blir bombardert med mye informasjon på svært kort tid, og at en felles plattform vil gjøre det lettere for den ansatte å finne svar hvis det er noe man lurer på (Bauer, 2010).

### *Samhandling*

Oppstartsbedriftenes samhandling er interessant å diskutere da det tar for seg bedriftenes kulturbygging og informasjonsdeling. Bedriftenes kultur vil være svært viktig (Rogers & Paul, 2018), slik at vi i det følgende vil diskutere oppstartsbedriftenes HRM-praksiser ut fra den tidligere presenterte teorien om kultur, kommunikasjon og medarbeidersamtale.

De innførte HRM-praksisene kan forstås ut fra studien til Rogers & Paul (2018) som ser på hvilke HRM-praksiser oppstartsbedrifter investerer i, og deres strategiske viktighet. Kultur og verdier er den praksisen som blir mest investert i, samtidig som det er en av de strategisk viktigste praksisene (Rogers & Paul, 2018). De ulike HRM-praksisene vi har identifisert under “samhandling” vil samsvare med utvikling av kultur og verdier. Det er tydelig at de sosiale tiltakene blir innført for å skape høyere motivasjon og arbeidslyst, samtidig som de skaper et godt sosialt miljø både på og utenfor arbeidsplassen (Koplax et al., 2014).

Arbeidsmiljøet og kulturen hos oppstartsbedrifter blir videre beskrevet som blant annet ikke-hierarkisk og åpen kommunikasjon (Rogers & Paul, 2018; Van Lancker et al., 2022). Seks av oppstartsbedriftene gjennomfører workshops, hvor respondent L5 viser til at de ansatte er med på å bestemme bedriftens videre retning, samt hvilke normer og verdier bedriften skal forebygge. Den ikke-hierarkiske tilnærmingen fører også til at informasjon sprer seg hurtig og effektivt gjennom bedriften, via regelmessige møter som bedriften holder for sine ansatte (Koplax et al., 2014).

Til tross for at medarbeidersamtaler kan ses som en utviklingspraksis, ser vi av våre funn at samtaler i de fleste tilfeller blir brukt som en samhandlingsaktivitet for å ta opp eventuelle saker og sikre godt samhold mellom leder og ansatt. Medarbeidersamtalene gjennomføres oftest på behovsbasis, over en rutinebasert praksis som følge av knapphet av både tid og ressurser. En grunn til dette kan være at det i situasjoner med knapphet må foreligge gode grunner for å gjennomføre medarbeidersamtaler (Gloppen, 2020). Gjennomføring av medarbeidersamtaler har en hyppighet på én til to ganger årlig (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Selv om bedriftene uttaler at samtaler blir gjennomført kun ved behov, gjennomfører seks av oppstartsbedriftene medarbeidersamtaler én til to ganger årlig. På den måten kan det argumenteres for at medarbeidersamtalene i bedriftene til en viss grad også gjennomføres som en rutinebasert praksis.

Et interessant funn er at flere av bedriftene velger å kalle disse samtaler for utviklings- og/eller oppfølgingssamtaler istedenfor medarbeidersamtaler (Gloppen, 2020). Respondent L5 viser til at de fremfor en systematisk samtale med klare tydelige punkter, heller gjennomfører en mer uformell samtale om trivsel og videre utvikling. Dette skiller seg dermed fra den tradisjonelle medarbeidersamtalen, hvor samtalen skal være systematisk med faste punkter som er av spesiell

betydning (Gloppen, 2020; Mikkelsen & Laudal, 2016b). Det kan derfor argumenteres for at samtalen bærer et mer uformelt preg, og at det skaper en opplevelse av ytterligere flat struktur fremfor noe mer hierarkisk. Respondent A12 uttalte blant annet at vedkommende tror det blir verre hvis samtalen blir mer formell fremfor en samtale med så lav terskel som mulig. Bedriftenes definisjon av medarbeidersamtale kan komme av et ønske om en ikke-hierarkisk kultur som nettopp kjennetegner oppstartsbedrifter (Rogers & Paul, 2018). Gjennom å kalle medarbeidersamtaler for en utviklingssamtale fjerner man skillet mellom leder og ansatt som i en medarbeidersamtale. Dessuten skapes det en mer uformell og avslappet kommunikasjonsstil i bedriften, samtidig som at tittelen utviklingssamtale kan signalisere at bedriften verdsetter de ansattes personlige og faglige vekst.

### *Medarbeiderutvikling*

Til slutt vil vi diskutere oppstartsbedriftenes praksiser innen medarbeiderutvikling. Dette er interessant da utvikling vil være sentralt for en bedrifts suksess (Cardon & Stevens, 2004). Da bedriftene har flere ansatte som har jobbet i bedriften over lengre tidsperioder vil vi i det følgende diskutere hvorvidt de har rettet fokus på utvikling av de ansatte.

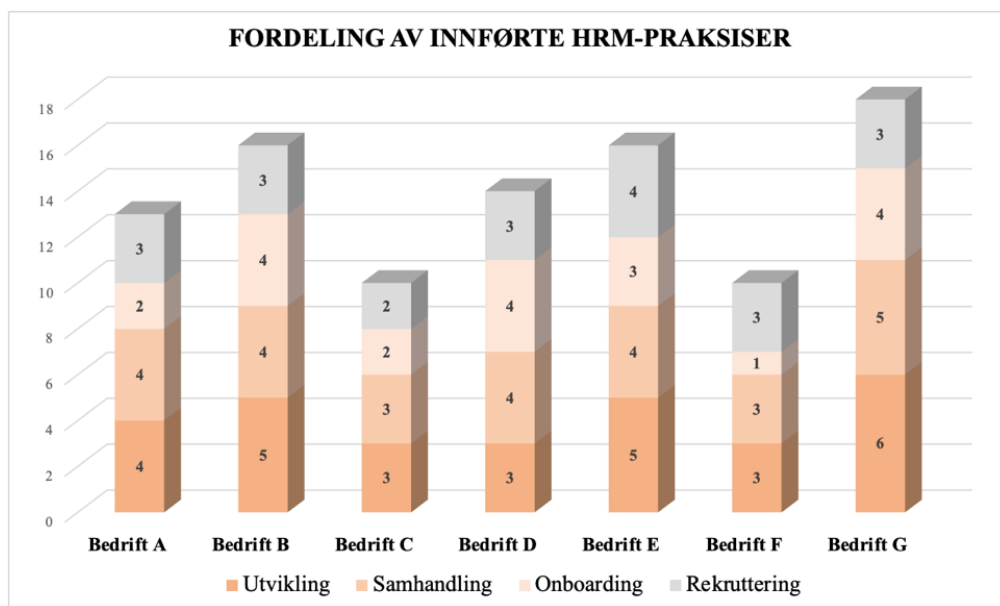
Mangelen på finansielle ressurser og tidsbegrensninger gjør at oppstartsbedriftene i liten grad har formelle aktiviteter for å videreutvikle sine ansatte internt på arbeidsplassen (Cardon & Stevens, 2004). Alle lederne oppmuntrer til likevel til videreutvikling (Boudlaie et al., 2022; Hubner & Baum, 2018), og viser til et åpent arbeidsmiljø hvor de ansatte ikke skal være bekymret for å gjøre feil. Gjennom å gi de ansatte krevende arbeidsoppgaver og ekstra ansvar, videreutvikler de seg som følge av kontinuerlig prøving, feiling og løsning av oppgavene (Cardon & Stevens, 2004). Dette ser vi da respondent A11 viser til en videreutvikling både erfaringsmessig og kompetansemessig som en konsekvens av at vedkommende aktivt jobber med problemløsning (Kotey & Folker, 2007). Flere av de ansatte har dessuten aktivt deltatt som mentorer for nyansatte i bedriftene, hvilket i tillegg til å hjelpe de nyansatte, også bidrar til deres egen utvikling (Hubner & Baum, 2018).

For å demme opp for mangelen på formelle interne utviklingspraksiser, sender bedriftene medarbeidere på enten eksterne arrangementer eller mentorordninger gjennom sine nettverk (Hubner & Baum, 2018). Her tilegner medarbeiderne seg ny kunnskap og ferdigheter via ulike seminarer eller workshops i regi av profesjonelle aktører fra innovasjonsmiljøet i Trondheim eller 6AM (Hubner & Baum, 2018).



Det er fire bedrifter som gjennomfører prestasjonsmåling: bedrift A, B, E og G. Belsito og Reutzel (2020) definerer prestasjonsmåling som en formalisert prosess med klare rammer og rutiner, mens vi ser fra empirien at bedrift A og B derimot gjennomfører prestasjonsmålingen uformelt som en del av medarbeidersamtalen i mangel på et konkret rammeverk (Jack et al., 2006). Dette kan være grunnet at lederne foretrekker å gi de ansatte tilbakemeldinger gjennom uformelle samtaler (Cardon & Stevens, 2004). Flere av bedriftene problematiserer prestasjonsmåling ved at medarbeiderne jevnlig blir tildelt arbeidsoppgaver utenfor sin kompetanse, hvilket hindrer utviklingen av et konkretisert rammeverk for måling.

Hos bedrift E og G er det i motsetning til bedrift A og B innført en klarere og mer formell prestasjonsmåling ved at de jevnlig tester produktet. Formelle HRM-praksiser kan korrelere positivt med økt motivasjon, tilfredshet og ytelse (Belsito & Reutzel, 2020; Van Lancker et al., 2022). Denne formelle testingen gir et overordnet bilde av hvilke deler av produktet som ikke oppleves som tilfredsstillende, men gir også konkrete tilbakemeldinger på hva som må jobbes med videre.

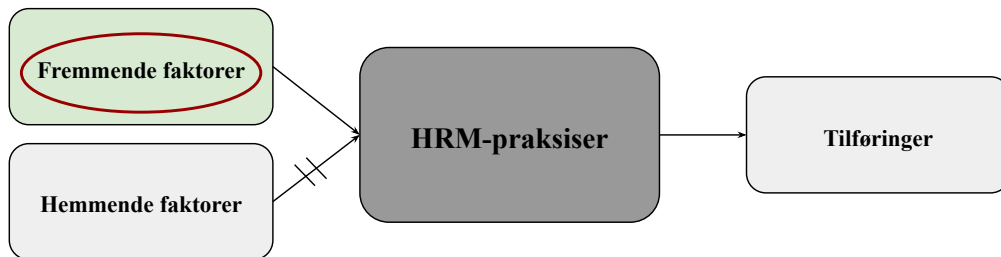


Figur 8: Fremstilling av fordelingen av de innførte HRM-praksisene i oppstartsbedriftene.

For å oppsummere dette delkapittelet har vi identifisert fire fokusområder for HRM-praksiser som oppstartsbedriftene har innført. Disse praksisene er innført basert på deres hyppige anvendelse, planlagte aktiviteter og i noen tilfeller også formalisering. De fire fokusområdene gir et rammeverk for å forstå hvilke HRM-praksiser oppstartsbedriftene utvikler og innfører. Figur 8 er en visuell fremstilling av hvor mange aktiviteter de ulike oppstartsbedriftene har innført innen hvert fokusområde.

### 5.1.2 Fremmende faktorer

I det følgende vil vi diskutere fremmende faktorer for innføring av HRM-praksis i oppstartsbedriftene. En illustrasjon av hvor vi befinner oss i analysen er fremstilt i figur 9.



Figur 9: Delkapittelets fokusområde i diskusjonen.

#### *Interne og eksterne fremmende faktorer*

Ifølge Khavul et al., (2010) vil mer erfarne gründere ta i bruk HRM-praksis, slik at vi dermed vil diskutere hvorvidt de ulike ledernes erfaringer fungerer som en pådriver for HRM-innføring. Våre funn viser til at seks av lederne har ledererfaring fra før av. Flere av lederne viser også til at deres tidligere erfaring har hatt en påvirkning på deres egen HRM-praksis i bedriften, slik at det kan påstås at lederen og deres tidligere erfaring vil fungere som en pådriver for HRM-innføring.

Lederen i bedrift E har i motsetning til de andre lederne ingen ledererfaring fra tidligere av. Dette er interessant da bedrift E har nest flest innførte HRM-praksiser i vårt utvalg. Dette strider mot Khavul et al. (2010) sin argumentasjon om erfarne gründere og innføring av HRM-praksis. Derfor kan det tenkes at lederens egen kunnskap og forståelse av HRM sin betydning og rolle i bedrifter kan spille inn.

Når det gjelder eksterne fremmende faktorer vil vi først se på i hvilken grad investorer fungerer som en pådriver. Investorer vil være viktige for oppstartsbedrifter da inntektskildene til bedriftene i stor grad vil stamme fra nettopp investorer (Csorba, 2020). Våre funn viser at investorene har svært lite fokus på HRM-praksis, slik at lederne ikke opplever dem som en pådriver for HRM-innføring. Ifølge respondentene er investorene interessert i teamdynamikk og hvem de ansatte i bedriften er. Det kan dermed argumenteres for at investorene har et indirekte fokus på HRM, da HRM-praksiser nettopp vil bidra til å skape en bedre arbeidskultur og utvikling av de ansatte (Gloppen, 2020; Rogers & Paul, 2018). Empirien viser videre til at investorer er interessert i det økonomiske potensialet og kommunikasjon med markedet, noe

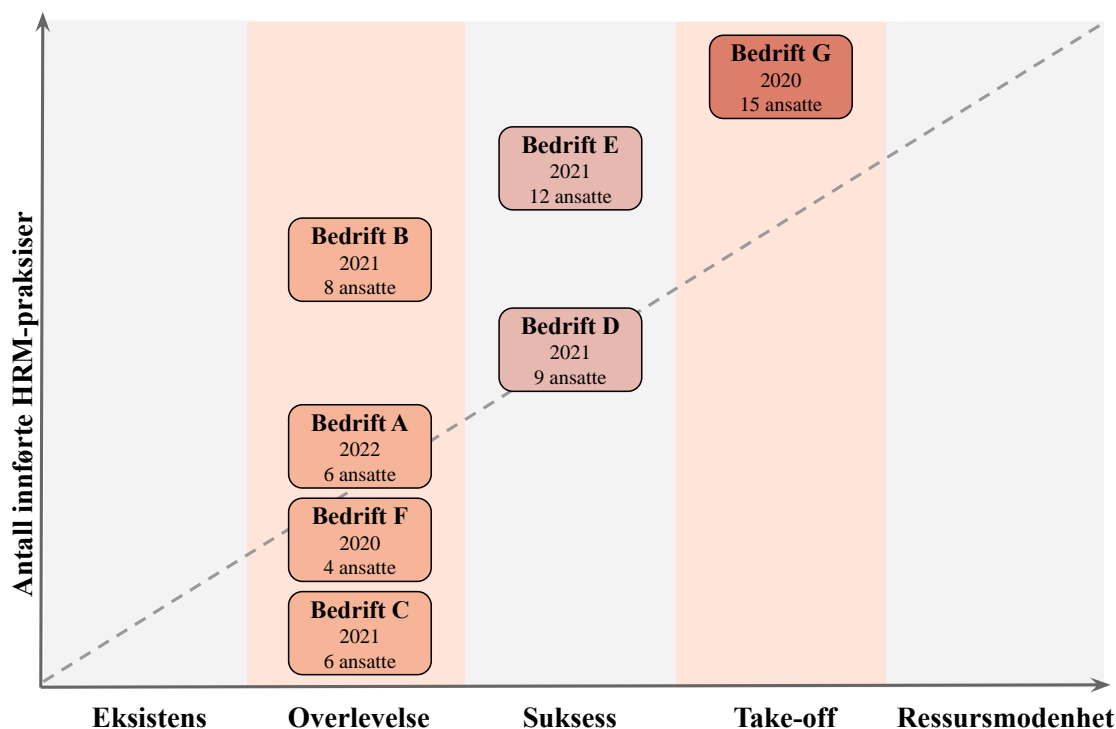
som også ulike HRM-praksiser kan ha en påvirkning på gjennom å skape en profesjonalisering av bedriften (Peetz et al., 2017).

Den andre eksterne pådriveren vi vil diskutere er hvorvidt NTNU Entreprenørskolen fungerer som en ekstern fremmede faktor for HRM-innføring. Det vil være interessant å diskutere dette da integrering av HRM i utdanningen kan øke gründerens evne til å finne den beste HRM-praksisen (Hubner & Baum, 2018). Dessuten fremkommer det av det teoretiske rammeverket at det eksisterer lite fokus på HRM i entreprenørskapsutdanning (Hubner & Baum, 2018). NTNU Entreprenørskolen vil være sentral for oppstartsbedriftene, da alle lederne har gått/er underveis i utdanningen derfra. Her nevner alle lederne at de ikke har fått noe input om temaet i løpet av utdanningen, slik at vi dermed kan argumentere for at Entreprenørskolen ikke vil fungere som en fremmede faktor for HRM-innføring.

#### *Karakteristikk ved oppstartsbedriftene*

I det følgende vil vi se på hvorvidt ulike karakteristikk ved oppstartsbedriftene som levetid, antall ansatte og bransje vil fungere som en pådriver for HRM-innføring. Vi vil fortsatt befinne oss under “fremmede faktorer”, som vist i figur 9.

De ulike oppstartsbedriftene i utvalget vårt vil befinne seg i ulike vekststadier (Boudlaie et al., 2022), og oppstartsbedrifter vil innføre HRM-praksiser i sammenheng med vekst (Kotey & Slade, 2005). Derfor vil vi diskutere nærmere hvorvidt bedriftenes *vekststadie* kan være en fremmede faktor for HRM-innføring. Figur 10 er en visuell fremstilling av hvilket vekststadie de ulike oppstartsbedriftene befinner seg i, samt informasjon om oppstartsår og antall ansatte. Oppstartsbedriftene er videre rangert på y-aksen etter antall innførte HRM-praksiser, der de laveste på y-aksen har færrest praksiser, mens de som ligger høyere på y-aksen har innført flere. De fire bedriftene som har nådd *overlevelsfasen* er karakterisert av å ha et etablert produkt og et betydelig fokus på å oppnå en balanse mellom inntekter og utgifter på et bærekraftig nivå (Boudlaie et al., 2022). De to bedriftene i *suksessfasen* er plassert i den kategorien på grunn av deres ambisjoner om videre vekst i nær fremtid. Til slutt er bedrift G plassert i *take-off-fasen* på grunn av den betydelige og raske veksten som bedriften opplever.



Figur 10: Fremstilling av oppstartsbedriftenes vekststadie rangert etter innførte HRM-praksiser, samt informasjon om oppstartsår og antall ansatte.

Ut fra litteraturen kan det tenkes at en trendlinje over innføring av HRM-praksiser ut fra bedriftenes vekststadie i figur 10 kan ses som en stigende lineær linje. Dette er på bakgrunn av at ved flere ansatte og større markedsandeler, vil det innføres flere HRM-praksiser (Kotey & Folker, 2007; Van Lancker et al., 2022). Ut fra vår fremstilling ser vi at bedriftene følger en lineær stigning utover de ulike vekststadiene, da bedrift A, F og C har færrest HRM-praksiser, samtidig som de er i *overlevelsesfasen*, mens bedrift G og E har flest HRM-praksiser, og befinner seg i *suksessfasen* og *take-off-fasen*. Dermed kan det hevdes at vekstfasen til oppstartsbedrifter kan spille en rolle i innføringen av HRM-praksis i de undersøkte oppstartsbedriftene.

Imidlertid ser vi at bedrift B befinner seg i overlevelsesfasen sammen med A, F og C, men at B samtidig har innført flere HRM-praksiser sammenlignet med bedrift D, som befinner seg én fase lenger ut. Altså kan det være andre faktorer enn kun *vekststadiet* som påvirker bedriftenes innføring av HRM-praksis. Bedrift B er den eneste oppstartsbedriften som har formalisert en egen HRM-ansvarlig. Denne formaliseringen kom på bakgrunn av at foundingteamet ville etablere en med personalansvar da de rekrutterte noen utenfor foundingteam, samt at lederen ser viktigheten av kulturbygging, og har tidligere erfaring som prosjektleder. Dette kan forklares

ved at en i lederteamet vanligvis blir delegert HRM-rollen (Rogers & Paul, 2018). Khavul et al., (2010) viser til at erfarne gründere tar i bruk HRM-praksis, noe som kan være en årsak til at bedrift B har flere HRM-praksiser sammenlignet med bedrift D, til tross for en lavere vekststadiet. Dermed kan det igjen påpekes at i tillegg til vekstfasen til en oppstartsbedrift, kan lederens erfaring og deres opplevde betydning av HRM-praksis også fungere som en fremmede faktor for innføringen.

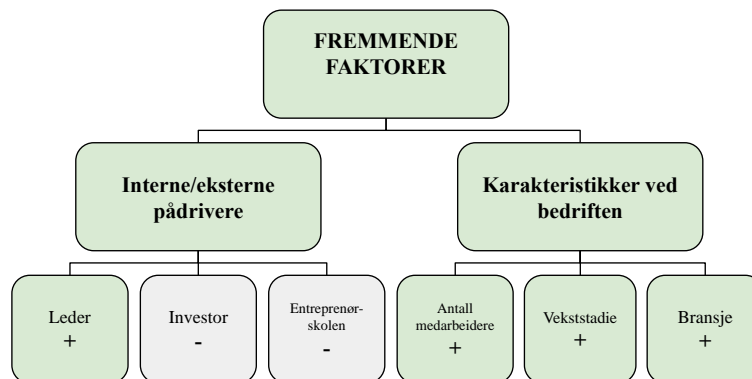
Da det er vist til at små oppstartsbedrifter har mindre behov for systemer av de ansatte (Van Lancker et al., 2022), er det interessant å diskutere hvorvidt *antall ansatte* fungerer som en fremmede faktor for HRM-innføring. De tre bedriftene som har innført flest HRM-praksiser har 15, 12 og 8 ansatte, mens de tre bedriftene med færrest praksiser har 6, 4 og 6 ansatte. Dermed kan det argumenteres for at ved flere medarbeidere i bedriften, jo større behov blir det for innføring av HRM-praksis. Dette støttes også av våre funn, da antall ansatte ble fremhevet som den faktoren med mest påvirkning på HRM-praksis.

Til tross for at vi ser en sammenheng mellom antall medarbeidere og innførte HRM-praksiser, ser vi at bedrift B igjen har innført flere praksiser enn bedrift D, selv om bedrift B har færre ansatte. De to bedriftene har investert ganske likt i HRM-praksisene (se figur 8), men ulikt i *utvikling*, der bedrift D har innført mindre aktiviteter. Dette kan forklares med lederens skeptiske holdning til prestasjonsmåling av de ansatte, der bedrift B har laget flere rutiner.

Til slutt vil vi diskutere hvorvidt *bransje* fungerer som en fremmede faktor for HRM-innføring. Flere av lederne viser til at de har innført HRM-praksiser på bakgrunn av tidligere arbeidssteder hos mer etablerte bedrifter, noe som kan forklares fra Peetz et al., (2017) som en måte å bli oppfattet som mer legitim. Tsai (2010) viser videre til at oppstartsbedrifter tenderer til å innføre lignende praksiser. Noe som stemmer overens med våre funn da det kun er to bedrifter som gjør noe ingen andre i utvalget gjør: bedrift G har verneombud og bedrift E gjennomfører tekniske tester. Dette er overraskende i vår kontekst da bedriftene varierer såpass i levetid og antall ansatte.

Oppsummert kan det argumenteres for at de fremmede faktorene for HRM-innføring i oppstartsbedriftene kan deles inn i interne og eksterne pådrivere, og karakteristikk ved bedriften, som illustrert i figur 11. Under interne og eksterne pådrivere ser vi at lederen har en positiv sammenheng med HRM-innføring, mens investorene og NTNU entreprenørskolen har

en negativ sammenheng grunnet det begrensede fokuset på HRM. Karakteristikk ved bedriften kan deles inn i antall medarbeidere, vekststadium og bransje, der alle har en positiv sammenheng med innføring av HRM-praksis.

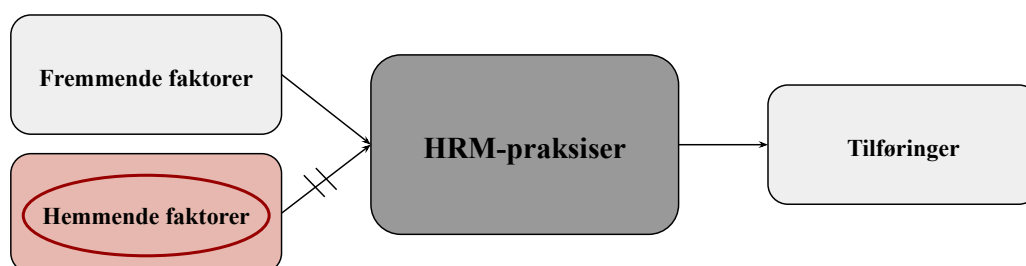


Figur 11: Oppsummering av diskuterte fremmede faktorer for HRM-innføring i oppstartsbedriftene.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

«Hvilke faktorer virker hemmende for HRM-innføring i oppstartsbedriftene?»

Når vi skal se på hemmende faktorer for HRM-innføring i oppstartsbedriftene opplever det tre ulike faktorer: *usikkerhet, lederens roller og balanse og tid og ressurser*. Usikkerhet tar for seg hvordan den opplevde miljøusikkerheten vanskeliggjør å formalisere planer og aktiviteter. Lederens roller og balanse tar for seg hvordan lederne må balansere ulike roller i bedriften. Til slutt tar tid og ressurser for seg hvordan ressursknapphet og tidspress representerer hemmende faktorer for HRM-innføring. En illustrasjon av hvor vi befinner oss i analysen er fremstilt i figur 12.



Figur 12: Delkapittelets fokusområde i diskusjonen.

### 5.2.1 Usikkerhet

Oppstartsbedrifter vil preges av *miljøusikkerhet*, slik at HRM-praksisene ofte er uformelle og reaktive (Van Lancker et al., 2022a). Dessuten endrer arbeidsoppgaver og behov seg så raskt (Cardon & Stevens, 2004), slik at det er utfordrende å innføre praksiser som samsvarer med det

fremtidige behovet. Dette ser vi da flere påpeker at det er vanskelig å sette opp spesifikke planer og aktiviteter når man ikke vet hvordan fremtiden ser ut. Altså kan det argumenteres for at oppstartsbedriftene karakteriseres av reaktive handlinger (Leung, 2003; Van Lancker et al., 2022). Med et uprøvd produkt og fokus på overlevelse, påpeker respondent L4 at de ikke har tid til å fokusere for mye på HRM-innføring, da det ikke er sikkert at bedriften overlever. Det å aktivt innføre ulike HRM-praksiser havner derav lengre bak i kalenderen ettersom det er mer pressende saker som må håndteres først.

Imidlertid er et interessant funn at lederne argumenterer for at innføringen av HRM er en proaktiv aktivitet, til tross for at HRM-praksiser i tilfeller med miljøusikkerhet vil være uformelle og proaktive (Leung, 2003; Van Lancker et al., 2022). Lederne viser til at de gjennom innføring av HRM-praksiser vil forebygge uheldige hendelser, og som sådan ser på HRM-innføringen som et proaktivt tiltak.

### 5.2.2 Lederens roller og balanse

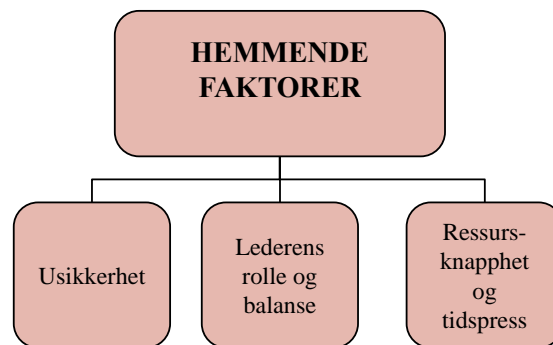
Lederne må balansere flere ulike *roller* og ta på seg ulike *hatter* i oppstartsbedriften (Hubner & Baum, 2018; Mathias & Williams, 2018). Ifølge Mathias og Williams (2018) må lederne etter hvert bestemme seg for hvilke roller de må beholde, og nye roller som skal anvendes. Dessuten viser rapporten til Rogers og Paul (2018) til at HRM-rollen som regel blir tildelt til én av lederne i bedriften. Som vi identifiserte under forskningsspørsmål 1, befinner fire av syv oppstartsbedrifter seg i overlevelsfasen. Dette kan forklare hvorfor kun én av oppstartsbedriftene har formalisert en egen HRM-ansvarlig, da lederne allerede har mange roller å balansere, samt at behovet for nye roller vil komme senere i utviklingen (Mathias & Williams, 2018).

Videre blir balansen mellom å være en kompis på den ene siden, og leder på den andre, problematisert av flere ledere. Respondentene setter pris på den flate strukturen og en kultur som preges av kameratskap, noe som nettopp kjennetegner det å jobbe i oppstartsbedrifter (Lai et al., 2017). Derfor vil det for flere av lederne oppleves som utfordrende å innføre mer formelle HRM-praksiser som eksempelvis prestasjonsmåling, da det strider mot deres daglige rolle som engasjerte og innovative gründere. Dessuten påpekes det at de ansatte trives med den flate strukturen, og at det er viktig å beholde den åpne kulturen for å holde på de ansatte (Rogers & Paul, 2018), noe som kan forklare hvorfor bedriftene investerer mindre i formelle rutiner innen prestasjonsmåling og oppfølging av de ansatte.

### 5.2.3 Ressursknapphet og tidspress

Ressursknapphet og tidspress representerer hemmende faktorer for HRM-innføring i oppstartsbedriftene (Hubner & Baum, 2018; Rogers & Paul, 2018; Van Lancker et al., 2022). Dette ser vi for eksempel da flere av respondentene viser til at HRM-praksis ikke er det som haster mest nå, og at det er andre prioriteringer de må bruke tid og ressurser på. Flere av bedriftene er dessuten avhengig av å overleve gjennom tilførsel av investorpenger, slik at kun uformelle praksiser blir innført i bedriftene (Cardon & Stevens, 2004). Dermed kan det argumenteres for at mangelen på *tid og finansielle ressurser* hemmer innføring av HRM-praksis.

For å oppsummere dette delkapittelet har vi diskutert hemmende faktorer for innføring ved HRM-praksis i oppstartsbedriftene. De hemmende faktorene kan deles inn i *tid og ressurser*, *hattelek og roller* og *usikkerhet*. Figur 13 er en visuell fremstilling av de diskuterte faktorene.



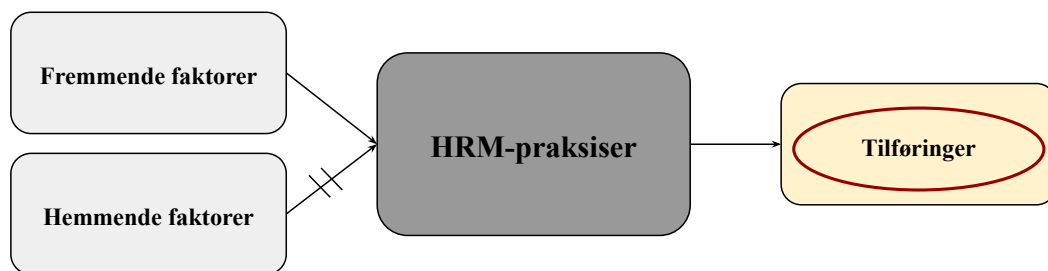
Figur 13: Diskuterte hemmende faktorer for HRM-innføring i oppstartsbedriftene.



### 5.3 Forskningsspørsmål 3

«Hva tilfører innføringen av ulike HRM-praksiser for oppstartsbedriftene?»

Når vi her skal se på den opplevde tilføringen av HRM-praksiser så oppleves disse på to nivå i organisasjonen – *individuell nivå* og *bedriftsnivå*. På individuell nivå får det betydning særlig for ansattes ytelse, motivasjon og engasjement, og bedriften særlig for ytelse, kulturbygging og omdømme. En illustrasjon av hvor vi befinner oss i analysen er fremstilt i figur 14.



Figur 14: Delkapittelets fokusområde i diskusjonen.

#### 5.3.1 Individuell nivå

Da ansatte er en svært viktig ressurs for oppstartsbedriftene (Hayton, 2003), vil vi diskutere hvilke positive tilføringer HRM-praksiser har på de individuelle nivåene i bedriftene. Først og fremst vil ulike HRM-praksiser som utvikling og prestasjonsmåling skape en større *motivasjon* hos de ansatte (Van Lancker et al., 2022; Belsito & Reutzler, 2020). Flere av de ansatte påpeker en opplevelse av høyere motivasjon på arbeidsplassen dersom lederen tar ansvar for HRM-innføring. Motivasjon er en viktig faktor for arbeidsprestasjon og jobbtilfredshet (Van Lancker et al., 2022) og følgelig vil HRM-praksiser som utvikling og prestasjonsmåling skape positive tilføringer gjennom økt motivasjon på de individuelle nivåene i bedriftene. Gjennom prestasjonsmålinger kan lederne gi mer strukturerte tilbakemeldinger og oppfølging av de ansatte, som videre kan styrke deres sikkerhet og motivasjon.

Et interessant funn er at respondent A10 og A13 ønsker seg flere tilbakemeldinger og oppfølging for å bli sikrere i sine arbeidsoppgaver. Dette er interessant da ansattes særpreg i oppstartsbedrifter preges av ønske om uformelle prosesser (Van Lancker et al., 2022), og det kan argumenteres for at prestasjonsmålinger er en formell prosess. En mulig forklaring til dette ønsket om tilbakemeldinger og oppfølging kan komme på bakgrunn av at bedriftene består av få ansatte som ofte må ta på seg ulike roller og aktiviteter samtidig (Hubner & Baum, 2018),

slik at de dermed ofte står overfor nye utfordringer som de kanskje føler seg usikre på. Når de ansatte blir mer sikre på sine arbeidsoppgaver, kan de også få en bedre *ytelse* i bedriften (Van Lancker et al., 2022). Dette henger tett sammen med å ha en god onboardingprosess der de ansatte blir godt kjent med hva jobben innebærer (Pratiwi et al., 2018). Derfor kan HRM-praksiser sikre at de ansatte tørr å ta fatt på nye arbeidsoppgaver, slik at de følgelig får en større *motivasjon* og *ytelse* i arbeidsoppgavene, samtidig som de tilfredsstiller de ansattes ønsker og behov.

Videre har HRM-praksiser som tilrettelegger for involvering og medvirkning en positiv effekt på *engasjement* hos de ansatte (Cox et al., 2009). Som vi identifiserte under forskningsspørsmål 1, er aktivitetene under *samhandling* et av de største HRM-områdene for oppstartsbedriftene, der alle har innført minst tre aktiviteter (se figur 8). Oppstartsbedrifter investerer ofte tungt i kulturbyggende aktiviteter for å holde på de ansatte (Rogers & Paul, 2018). Dette er på bakgrunn av de ansattes særpreg, som karakteriseres av å trives i et ikke-hierarkisk og fleksibelt arbeidsmiljø (Van Lancker et al., 2022). Det å ha en påvirkningskraft oppleves som viktig for de ansatte, og flere tar dessuten opp at den flate strukturen en av grunnene til at de ville jobbe i nettopp en oppstartsbedrift. Bedriftenes investering i HRM-praksiser kan dermed tolkes som et forsøk på å skape et attraktivt arbeidsmiljø for de ansatte, som dessuten oppfyller deres ønsker om ikke-hierarkisk struktur og fleksibelt arbeid. Dette understreker betydningen av en organisasjonskultur- og struktur som er i tråd med de ansattes særpreg og preferanser (Van Lancker et al., 2022). Gjennom å tilrettelegge for ikke-hierarkisk arbeidsmiljø, samt gi de ansatte påvirkningskraft og innflytelse kan oppstartsbedriftene tiltrekke seg, og beholde ansatte som verdsetter slike arbeidsforhold (Koplax et al., 2014).

### 5.3.2 Bedriftsnivå

Videre vil vi diskutere positive tilføringer av HRM-innføring på bedriftsnivå. Tidligere diskuterte vi hvordan HRM-praksiser vil påvirke de ansattes *ytelse*. Også på bedriftsnivå vil HRM-praksiser føre til høyere økonomisk *ytelse* og arbeidsproduktivitet (Lai et al., 2017). Ifølge Rauch og Hatak (2016) vil HRM-praksiser innen motivasjon, ferdigheter og muligheter være spesielt relatert til bedrifters prestasjoner i høyteknologibransjen. Høyteknologibransjen kjennetegnes ofte av rask endring og innovasjon, og HRM-praksiser kan bidra til å støtte opp om dette ved å sikre at ansatte har de nødvendige ferdighetene, motivasjonen og mulighetene til å være innovative og drive entreprenørskap (Van Lancker, 2022). Dette er viktig da seks av oppstartsbedriftene operer innenfor denne bransjen. Altså kan det argumenteres for at

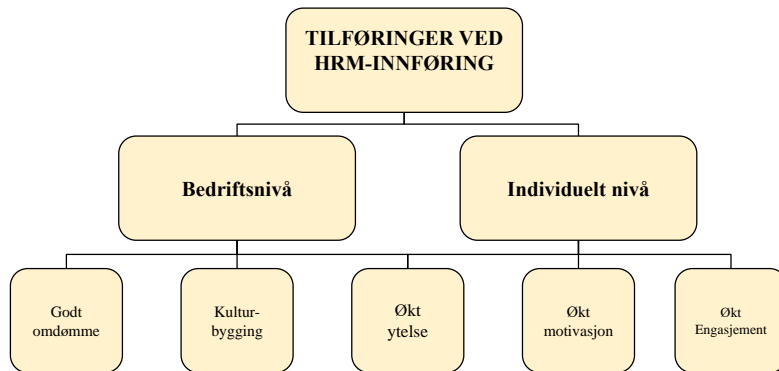
bedriftenes ytelse i vårt utvalg vil bli spesielt påvirket av HRM-innføringer grunnet bransjen de opererer i. Spesielt kan bedriftenes ytelse bli påvirket gjennom HRM-praksisene sin positive påvirkning på innovasjon og entreprenørskap (Schmelter et al., 2010), noe som videre kan skape et økt konkurransefortrinn (Sheehan, 2014).

Gjennom å innføre HRM-praksiser som ligner på etablerte bedrifter, vil man oppfattes som mer legitim, og dermed skape et godt *omdømme* av bedriften (Peetz et al., 2017). Dette blir trukket frem som hensiktsmessig for å tiltrekke seg nyansatte, samt gi et bedre inntrykk overfor investorer. Rekruttering gjennom omdømme blir spesielt trukket frem av respondent L4 som tar opp et ønske om at de ansatte skal trives så godt på jobb at de snakket høylytt ut om det, slik at det også kan rekrutteres gjennom word of mouth.

Det å beholde den ønskede organisasjonskulturen i oppstartsbedriften blir presentert som en av utfordringene når bedriften vokser (Rogers & Paul, 2018). Dette er interessant fordi bedriftene er avhengig av mellommenneskelig samspill for å skape gode resultater (Gloppen, 2020). Siden samtlige oppstartsbedrifter påpeker at de ønsker en flat struktur i bedriften, innfører de HRM-praksiser som tilrettelegger for nettopp det. Dermed kan det argumenteres for at HRM-praksisene vil bidra til å opprettholde *organisasjonskulturen* i bedriftene. Gjennom aktiviteter som sikrer tilbakemeldinger og informasjon skapes det en høy grad av tillit internt i bedriften (Rogers & Paul, 2018).

Til slutt vil vi drøfte hvorvidt det er noen samspillseffekter mellom de to nivåene, noe som nettopp er målet med HRM (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Fra individnivå til bedriftsnivå ser vi at en bedret motivasjon, ytelse og engasjement blant de ansatte også fører til en bedret ytelse på bedriftsnivå. Dette er med bakgrunn i at de ansatte blir bedre i arbeidsoppgavene sine, samtidig som de trives bedre på jobb, som igjen fører til at bedriften yter bedre (Belsito & Reutzel, 2020; Van Lancker et al., 2022). Fra bedriftsnivå til individnivå kan det argumenteres for at kulturutviklingen vil sikre de ansattes trivsel gjennom å ta hensyn til de ansattes ønsker, samtidig som det skaper tillit internt i bedriften (Rogers & Paul, 2018). Videre kan det også være en sammenheng fra bedriftsnivå til individuelt nivå gjennom et positivt omdømme av bedriften. Dette ser vi spesielt da respondent A13 fremhever at det er viktig at oppstartsbedriften er profesjonell og gjør ting riktig, og dermed kan få en større motivasjon av å jobbe på en proff arbeidsplass.

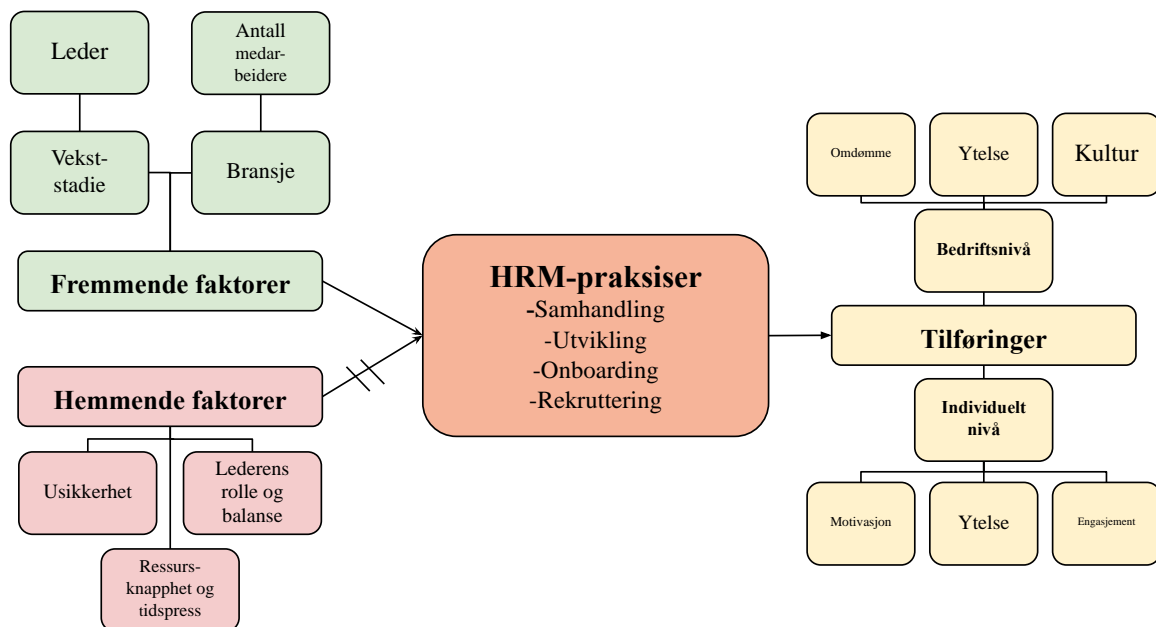
For å oppsummere dette delkapittelet har vi diskutert positive tilføringer ved HRM-innføring i oppstartsbedriftene ut fra bedriftsnivå, og individuelt nivå. På individuelt nivå diskuterte vi ytelse, motivasjon og engasjement, og på bedriftsnivå diskuterte vi ytelse, omdømme og kulturbygging. Til slutt diskuterte vi også samspillseffekter mellom de to nivåene. I figur 15 er en visuell fremstilling av de diskuterte faktorene.



*Figur 15: Diskuterte tilføringer ved HRM-innføring på bedriftsnivå og individuelt nivå.*

## 5.4 Diskusjonens hovedfunn

Gjennom å diskutere det teoretiske rammeverket opp mot våre funn fant vi flere interessante faktorer og funn som besvarer de fremmende og hemmende faktorene, hvilke HRM-praksiser bedriftene innfører samt deres tilføringer. Figur 16 er en oppsummering av oppgavens diskusjon. Som det følger av modellen har vi under *fremmende faktorer* identifisert ledererfaring, antall medarbeidere, vekststadium og bransje. Under *hemmende faktorer* har vi identifisert usikkerhet, lederens rolle og balanse og ressursknapphet og tidspress. De *innførte HRM-praksisene* er rekruttering, onboarding, samhandling og utvikling. Til slutt fant vi at *tilføringer ved HRM-innføringen på bedriftsnivå* vil være omdømme, ytelse og kulturbygging, mens det på *individuell nivå* vil være motivasjon, ytelse og engasjement. Dessuten har disse to nivåene samspillseffekter som kan skape ytterligere verdi for bedriftene. Til sammen utgjør dette et rammeverk som gir oss mulighet til å besvare oppgavens forskningsspørsmål.



Figur 16: Oppsummeringsmodell av forskningsprosjektets diskusjon.

## 6. Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å utforske temaet innføring av HRM-praksis i oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen. I oppgaven er forskningsspørsmålene besvart i lys av det teoretisk fundamentet.

1. Hvilke HRM-praksiser innfører oppstartsbedriftene, og hva fremmer behovet for innføringen av dem?
2. Hvilke faktorer virker hemmende for HRM-innføringen i oppstartsbedriftene?
3. Hva tilfører innføringen av ulike HRM-praksiser for oppstartsbedriftene?

### 6.1 Innførte HRM-praksiser og deres fremmende faktorer

Svaret på det første forskningsspørsmålet avdekker at oppstartsbedriftene innfører ulike HRM-praksiser som kan kategoriseres innen *rekruttering og seleksjon*, *onboarding*, *samhandling* og *utvikling*. Det er videre fire fremmende faktorer som påvirker innføringen av disse HRM-praksisene. Den første fremmende faktoren er *vekststadie*, som viser til at jo lenger ut i vekstfasen bedriftene har kommet, jo flere HRM-praksiser blir innført. Dette mønsteret er gjeldende for alle bedriftene i studien, med unntak av bedrift B. Her avslører funnene at bedrift B hadde flere innførte HRM-praksiser på grunn av *lederens erfaring*, som utgjør den andre fremmende faktoren. Under ledererfaring fant vi at lederens erfaring innen ledelse samt deres tro på HRM-praksis fremmer et behov for HRM-innføring. Den tredje fremmende faktoren er *antall medarbeidere*, som viser til at jo flere ansatte det er i bedriften, desto flere HRM-praksiser blir innført. Til slutt fant vi *bransje* som den siste fremmende faktoren. Denne faktoren indikerer at bedriftene innfører HRM-praksiser som ligner på både andre bedrifter, men også mer etablerte bedrifter.

### 6.2 Hemmende faktorer for HRM-innføring

Svaret på det andre forskningsspørsmålet er at de tre faktorene *usikkerhet*, *lederens roller og balanse* og *ressursknapphet* og *tidspress* virker hemmende for innføring av HRM-praksiser for oppstartsbedriftene. Det at oppstartsbedriftene befinner seg i et landskap hvor omgivelsene og behovene kontinuerlig endrer seg, gjør at bedriftene i stor grad må reagere på endringene fremfor å innføre proaktive tiltak. Videre må lederne balansere mellom flere ulike *roller*, hvor balansen mellom det å være en kompis og leder ofte står i kontrast til hverandre når det kommer til ytterligere innføring av HRM-praksiser. Til slutt fant vi at *ressursknapphet* og *tidspress* er en hemmende faktor, da det er andre faktorer som prioriteres først.

### **6.3 Tilføringer ved HRM-innføring**

Svaret på det tredje forskningsspørsmålet er at oppstartsbedriftene opplever tilføringer på to ulike nivåer, *bedriftsnivå* og *individuell nivå*. På bedriftsnivå fant vi tilføringene *godt omdømme*, *kulturbygging* og *økt ytelse*. På individuell nivå fant vi tilføringene *økt ytelse*, *økt motivasjon* og *økt engasjement*. Dessuten fant vi samspillseffekter mellom de to nivåene, slik at tilføringer på det ene nivået styrker det andre.

### **6.4 Teoretiske implikasjoner og videre forskning**

Litteraturen om HRM-praksiser i oppstartsbedrifter er mangelfull når det kommer til de ansattes preferanser og opplevelser av praksisene. I vår oppgave har vi intervjuet både ledere og ansatte om HRM-innføring. Vårt forskningsprosjekt kan derav bidra til en dypere forståelse av ansattes behov og preferanser i oppstartsbedrifter. Dette kan videre bidra til å informere utviklingen av HRM-praksiser som fremmer bedriftsytelse, samtidig som det tilfredsstillende ansattes ønsker og behov.

Vår kartlegging av positive tilføringer av HRM-innføring på bedriftsnivå kan utvide og berike eksisterende teorier om HRM og dets effekt på bedriftsytelse, spesielt med fokus på omdømme, kulturbygging og ytelse. Forskingen kan styrke teoretisk forståelse av hvordan HRM-praksis påvirker bedriftsmessige resultater, og dermed gi praktiske retningslinjer for ledere og HRM-ansatte som vil innføre effektive HRM-praksiser for å forbedre bedriftens ytelse.

Etter hvert som prosjektet utviklet seg, var det flere spennende problemstillinger som ikke ble fulgt opp videre. Flere av lederne viser til at det er en overvekt av menn i bedriftene, både blant de allerede ansatte, men også søkerne på bedriftenes stillinger. En leder poengterer videre at de som en konsekvens av dette gjorde endringer i ordlyden i annonsene sine, og som en konsekvens av dette opplevde de en økning i kvinnelige søkere. Dette fenomenet gir rom for videre forskning som kan ta for seg kvinners rolle i oppstartsbedrifter, og hvilke faktorer som eventuelt virker fremmende/hemmende for at flere kvinner skal oppsøke oppstartsmiljøet.

Videre kan det være interessant å forske dypere på oppstartsbedriftenes forhold til feilansettelser, og eventuelle avskjeder som følge av dette. Flere av lederne uttaler at de ønsker klare prosedyrer og praksiser når det kommer til hvordan man eventuelt sier opp sine ansatte,

og at de oppfatter dette som en viktig HRM-praksis. Derfor kan det være nyttig å se på hvordan de prøver å gardere seg for dette gjennom rekrutteringsprosessen og arbeidskontraktene.

En annen faktor som flere ledere problematiserte var andelen deltidsansatte som jobbet i bedriften. Én av lederne poengterte blant annet at det oppleves som mindre hensiktsmessig å innføre formaliserte HRM-praksiser når hovedandelen av de ansatte kun jobber deltid fremfor fulltid. Det faktum at flere av de ansatte jobber én eller to ganger i uken gjør det utfordrende for lederen å delegerer bort ansvarsoppgaver og være en del av arbeidsprosessen. I tillegg oppleves det utfordrende for de deltidsansatte siden de ikke vet hva de skal jobbe med når de kommer på jobb. Det kan derfor være spennende å undersøke dette nærmere ettersom både ledere og ansatte påpeker at dette tar opp unødvendig mye tid, og at det går utover effektiviteten.

Til slutt kan det være spennende å undersøke hvilke faktorer som påvirker antall HRM-praksiser som oppstartsbedrifter innfører. Gjennom vår kartlegging av bedriftenes vekststadium var det jevnt over en sammenheng mellom antall ansatte og antall HRM-praksiser. Vårt prosjekt tar kun for seg syv oppstartsbedrifter ved NTNU Entreprenørskolen og kan derfor ikke generaliseres. Videre forskning kan derfor se på om det er faktoren antall ansatte, eller eventuelt andre faktorer som påvirker antall HRM-praksiser i størst grad.

## **6.5 Praktiske implikasjoner**

Denne oppgaven vil hovedsakelig ha implikasjoner for oppstartsbedrifter fra NTNU Entreprenørskolen. Gjennom forskningsspørsmålene adresseres faktorer som fremmer og hemmer HRM-praksiser og innføringens resultater i bedriftene, slik at funnene kan bistå lederne, ansatte og NTNU Entreprenørskolen med en dypere forståelse om fenomenet HRM i deres tilhørende bedrifter. Seks av oppstartsbedriftene befinner seg innenfor dataprogramvarebransjen, hvor det stilles høye krav til teknisk kompetanse og faglig utvikling. Oppgaven gir derfor et innblikk i samspillet mellom de faglige- og menneskelige aspektene, og hvordan ulike HRM-praksiser bidrar til økt merverdi for oppstartsbedrifter.

Det er argumentert for at det er interne pådrivere som påvirker innføringen av HRM-praksiser for oppstartsbedriftene. Vår empiri fremmer et behov for mer fokus på HRM i løpet av utdanningen på NTNU Entreprenørskolen. En økt forståelse for fagfeltet gjør lederne mer bevisst på sine egne HRM-praksiser som er innført i bedriften, og hvordan disse påvirker



bedriften. Den økte kunnskapen kan videre gjøre lederne i stand til å evaluere om hvorvidt praksisen fungerer som tenkt, samt legge planer om hvilke HRM-praksiser som skal anvendes og utvikles i fremtiden.

Oppgaven kan videre ha en nytteverdi og fungere som en kilde til inspirasjon for både oppstartsbedrifter og SMB-er som allerede har innført, eller vurderer å innføre ulike HRM-praksiser. Det første forskningsspørsmålet kan være aktuelt å bruke som en inspirasjon til innføring av HRM-praksiser i oppstartsbedrifter, mens det andre forskningsspørsmålet viser til hemmende faktorer man bør være obs på ved HRM-innføring. Spesielt kan det tredje forskningsspørsmålet, som tar for seg positive tilføringer ved HRM-praksiser, være relevant samt fungere som en motivasjon til å innføre HRM-praksis i egen oppstart.

# Litteraturliste

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms.

*Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.

<https://doi.org/10.1108/14626000710746727>

Bauer, T., N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.

Belsito, C. A., & Reutzell, C. R. (2020). SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 434–456. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1832>

Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Jirandeh, M. S., & Sadeghi, V. J. (2022). The role of human resource management in the growth of startups: A multiple case study from the perspective of entrepreneurs and employees. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(3), 307. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2022.122540>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryson, A., & White, M. (2019). *HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession* (Bd. 72, s. 749–773). *Industrial & labor relations review*.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

Cox, A., Marchington, M., & Suter, J. (2009). *Employee involvement and participation: Developing the concept of institutional embeddedness using WERS2004* (Bd. 20, s. 2150–2168). *International journal of human resource management*.

Csorba, Z. (2020). *STARTUP: HYPE OR TENDENCY?* 24(3).

Dávila, N., & Piña-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding* ADT Press.

de Villiers, C., Farooq, M. B., & Molinari, M. (2022). Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1764–1782. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1252>

Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), 531–551. <https://doi.org/10.1177/0149206306286622>

Eloranta, V.-P. (2016). Organizational patterns: Creating an on-boarding experience. *Proceedings of the 10th Travelling Conference on Pattern Languages of Programs*, 1–14. <https://doi.org/10.1145/3022636.3022638>

Entreprenørskolen. (u.å.-a). *About NTNU School of Entrepreneurship*. Hentet 13. mars 2022, fra <https://entreprenorskolen.no/about/>

Entreprenørskolen. (u.å.-b). *Program Structure*. Hentet 13. mars 2022, fra <https://entreprenorskolen.no/program/program-structure/>

Fagerholm, F., Sanchez Guinea, A., Borenstein, J., & Münch, J. (2014). Onboarding in Open Source Projects. *IEEE Software*, 31(6), 54–61. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.107>

Font, A. (2023, mars 20). The Nordic startup boom: Whats to come in 2023? *EU-startups*. <https://www.eu-startups.com/2023/03/the-nordic-startup-boom-whats-to-come-in-2023/>

Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0229>

Gloppen, K. J. (2020). *HRM i norsk arbeidsliv* (1.utgave). Cappelen Damm Akademisk.

- Hayton, J. C. (2003). *Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance* (4. utg., Bd. 42, s. 375–391). Human resource management.
- Hubner, S. V., & Baum, M. (2018). Entrepreneurs' human resources development. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 357–381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21328>
- Innovasjon Norge. (2022, 08). Bedrifter som får støtte i oppstarten gjør det bedre. *Innovasjon Norge*. <https://www.innovasjonnorge.no/no/om/nyheter/2022/bedrifter-som-far-stotte-i-oppstarten-gjor-det-bedre/>
- Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456–466. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.003>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Khavul, S., Benson, G. S., & Datta, D. K. (2010). *Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets* (Bd. 49, s. 693–713). Human resource management.
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846–854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Koplax, I., Mayrhofer, E.-M., & Güttel, W. H. (2014). HRM as Challenge for the Top Management of Technology Start-Ups. I *Human Resource Management and Technological Challenges*. Springer.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small

Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>

Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). *Human resource practices, employee attitudes and small firm performance* (Bd. 35, s. 470–494). *International Small Business Journal*.

Laurano, M. (2013). Onboarding 2013: A New Look at New Hires. *Aberdeen Group*.

Leung, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, 42(4), 303–320.

<https://doi.org/10.1002/hrm.10092>

Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and Tracking Business Start-Ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17–28. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-8598-1>

Mankelov, G. (2008). *Social responsibility paradox of small business human resource management practices* (Bd. 19, s. 2171–2181). *International journal of human resource management*.

Mathias, B. D., & Williams, D. W. (2018). *Giving up the hats? Entrepreneurs' role transitions and venture growth* (s. 261–277). *Journal of business venturing*.

Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM 2: HMS, Etikk og Internasjonale Perspektiver* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Miles, M., B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4. utg.). SAGE Publications.

NOU 1997: 21. (1997). *Statlige anskaffelser—Utfordringer for næringslivet, herunder små og mellomstore bedrifter*. Nærings og fiskeridepartementet.

- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?* Fagbokforlaget.
- Peetz, D., Muurlink, O., Townsend, K., Wilkinson, A., & Brabant, M. (2017). *Are new organisations at the cutting edge of employment relations innovation?* (Bd. 46, s. 1397–1413). Personnel review.
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*, 603–608.  
<https://doi.org/10.1109/ICITEED.2018.8534884>
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). *A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms* (Bd. 31, s. 485–504). Journal of business venturing.
- Rogers, E., & Paul, J. (2018). *Strategic People Practices in Startup Organizations*.
- Sanchez, M. (2021, mars 5). When is a startup no longer a startup? *EU-startups*.  
<https://www.eu-startups.com/2021/03/when-is-a-startup-no-longer-a-startup/>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). *Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs* (Bd. 49, s. 715–741). Human resource management.
- Sheehan, M. (2014). *Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms* (Bd. 32, s. 545–570). International Small Business Journal.
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). *Startups and open innovation: A review of the literature*. 20(1).
- SSB. (2023, januar 5). *Virksomheter*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>

- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tsai, C.-J. (2010). *HRM in SMEs: Homogeneity og heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms* (Bd. 21, s. 1689–1711). *International journal of human resource management*.
- Van De Woestyne, M., Dewettinck, K., & Van Bruystegem, K. (2010). Human resource challenges for small growing companies in Flanders. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(4), 40–52. <https://doi.org/10.1002/joe.20327>
- Van Lancker, E., Knockaert, M., Audenaert, M., & Cardon, M. (2022). HRM in entrepreneurial firms: A systematic review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100850. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100850>
- Walton, R. E. (1985). *From control to commitment in the workplace* (Bd. 62).
- Yin, R. K. (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations* (Bd. 19, s. 321–332). *Evaluation*.
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). *Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams* (Bd. 64, s. 1097–1103). *Journal of business research*.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide ledere

### Introduksjon

- Introduksjon av oppgaven og oss

### Selskapet

1. Kan du beskrive selskapet, og dets historie?
  - a. Oppstartsår
  - b. Bransje og marked
  - c. Ansatte og stillinger
  - d. Startet du selskapet alene eller med noen? Tidligere ledererfaring?
2. Kan du beskrive prosessen fra begynnelse og til nå med tilvekst av nye ansatte?
3. Hvordan vil du beskrive kulturen i selskapet?
  - a. Har selskapet noen kjerneverdier? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - b. Hvordan er det å være leder for dette selskapet?
  - c. Er det noen tiltak du tar som leder for å sørge for et godt miljø på jobben?

### HRM-relaterte praksiser

1. Hva legger du i begrepet HRM-praksis?
2. Anvender dere noen HRM-relaterte praksiser i dag?
  - a. Når og hvorfor ble disse implementert?
  - b. Hvordan har HRM-praksisen utviklet seg fra start til i dag?
  - c. Hvis ikke: Hvilke faktorer hindrer deg i å implementere HR-praksis i dag? På hvilke måter?
  - d. Hvis ikke: Hva bør etter ditt syn være de nødvendige elementene for å sette i gang implementeringen av HRM-praksis for din bedrift?
3. Når begynte dere å sette i gang med disse HRM-relaterte praksisene?
  - a. Hvorfor ble de implementert?
  - b. Hvor mange ansatte var dere når dere startet med HRM-praksis?
  - c. Hvis ikke: Er dette noe dere har tenkt på/tatt opp til vurdering?
  - d. Hvis ikke: Hvorfor er det ikke relevant for dere?
  - e. Hvis ikke: Hva har vært hovedfokuset?
4. Hvor kom behovet for å ha HRM-praksiser fra?
  - a. Var det en person som tok opp behovet?
  - b. Eventuelt: hvorfor opplever du ikke et behov for HRM-praksiser? Når ser du for deg at dette behovet vil oppstå?
  - c. Hvilke faktorer/elementer tror du vil utløse behovet for HRM-praksis? Hvorfor?



- d. Har det vært fokus på HRM-praksis fra utdanningen (Entreprenørskolen)?  
Isåfall: hvordan har det påvirket implementeringen av HR-praksis?
- 5. Hvordan behandler dere HRM-relaterte praksiser?
  - a. Har dere en egen ansatt? I såfall hva er arbeidsoppgavene til den HR-ansatte?
- 6. Hvordan behandler dere rekruttering?
  - a. Hva gjør dere i rekrutteringsprosessen?
  - b. Faste rutiner?
  - c. Hvem har ansvaret?
- 7. Hvordan blir de nyansatte tatt imot de første dagene?
  - a. Har dere noen faste rutiner på dette?
  - b. Hvordan blir de kjent med de andre ansatte?
  - c. Gjør dere noen aktiviteter med den kommende ansatte før dens første arbeidsdag?
  - d. Har dere noen spesifikk/formell introduksjonsplan for de nyansatte for å hjelpe de å integreres i selskapet?
- 8. Hvordan trener og utvikler dere nyansatte i selskapet?
  - a. Får de opplæring av ansatte? Kurs? Annet?
  - b. Skjer opplæringen isåfall internt eller eksternt?
- 9. Setter dere av tid til å videreutvikle de ansatte?
  - a. Hvordan videreutvikler dere de ansatte?
  - b. Hvorfor/hvorfor ikke setter dere av tid til videreutvikling av de ansatte?
  - c. Hvilke tiltak er det som eventuelt gjøres?
- 10. Setter dere av tid til å måle ytelsen til de ansatte?
  - a. Hvis ja: Hvordan går dere frem når dere måler denne ytelsen?
  - b. Hvis ja: Hvorfor er dette noe som er viktig for dere?
  - c. Hvis ikke: Hvorfor er ikke prestasjonsmåling relevant for dere?

### **Drøfting og fremtidsutsikter**

- 11. Har dere noen HRM-praksiser i bedriften som vi ikke har gått gjennom enda?
- 12. Hva vil du si er det rette tidspunktet for å formalisere HRM-praksis, og eventuelt ansette en HRM-ansvarlig?
  - a. Hvorfor mener du at det er det rette tidspunktet å gjøre det på?
  - b. Tar du inspirasjon fra andre start-ups og følger deres modeller når det gjelder HR-praksiser, eller er praksisene spesifikke til ditt eget selskap?
- 13. Hva er de største fordelene med HRM-praksiser i selskapet?
  - a. Hvorfor?
- 14. Hva er de største utfordringene med HRM i selskapet?
  - a. Hvorfor?
- 15. Har investorene uttrykt et ønske om fokus på HRM-praksiser i selskapet?
  - a. Hvis ikke: Hva er det investorene velger å sette fokus på?
- 16. Hvordan ser du for deg at selskapet vil utvikle seg på kort og lang sikt?
  - a. Vil dette føre til at behovet for HRM-relaterte praksiser blir viktigere for selskapet? Hvorfor?

- b. Hvilke HRM-praksiser blir viktigere med tanke på utviklingen
  - c. Hvilke nye HRM-praksiser tror du selskapet vil prioritere først
  - d. Tror du selskapet vil implementere noen nye HRM-praksiser i fremtiden?
- Har du til slutt noen siste tanker, ting du lurer på eller noe du vil ta opp?

Tusen takk for din verdifulle deltakelse, dedikerte tid og relevante innspill til dette forskningsprosjektet

## Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

### Introduksjon

- Introduksjon av oss og oppgaven

### Selskapet

1. Kan du fortelle oss om din bakgrunn og stilling i selskapet?
2. Hvordan hadde det seg at du valgte å begynne å jobbe i en startup?
3. Hvordan vil du beskrive kulturen i selskapet?
  - a. Opplever du at selskapet har noen kjerneverdier?
  - b. Hvordan er det å jobbe for dette selskapet?
  - c. Hva skal til for at du opplever at det er et godt miljø på jobben?
  - d. Er det noen tiltak du tar som ansatt for å sørge for et godt miljø på jobben?
  - e. Er det noen tiltak din leder tar for å sørge for et godt miljø på jobben?

### HRM-relaterte praksiser

4. Hva legger du i begrepet HRM-praksis?
5. Kan du fortelle om hvordan du opplever tilnærmingen til HRM og personalledelse her?
  - a. Når og hvorfor ble disse implementert?
  - b. Hvordan har HRM-praksisen endret seg siden du startet i selskapet?
  - c. Hvis ingen: Hvorfor tror du at selskapet ikke har ulike HRM-praksiser?
  - d. Hvis ingen: Opplever du selv et behov for HR-praksiser i selskapet?
6. Hvor viktig er det for deg å være ansatt i et selskap som tar HRM-praksis på alvor?
  - a. Hvilke HR-praksiser synes du ville vært hensiktsmessig å ha formelle rutiner/retningslinjer på?
7. Kan du si litt om hvordan ble du ansatt i selskapet?
  - a. Stillingsannonse? Nettverk?
  - b. Intervju og rekrutteringsprosess
8. Hvordan var oppstarten din i selskapet?
  - a. Hvordan så dine første arbeidsdager i selskapet ut?
  - b. Hvordan ble du kjent med de andre ansatte?
  - c. Hvordan ble du tatt imot de første dagene?
  - d. Var det noen aktiviteter som ble gjennomført før din første arbeidsdag?
9. Hvordan ble du kjent med og trent opp til arbeidsoppgavene dine?
  - a. Opplæring? Kurs?
  - b. Internt eller eksternt?
  - c. Hvordan fungerte det?
10. Hvordan videreutvikler du deg selv i selskapet?
  - a. Føler du at selskapet prioriterer videreutvikling?
  - b. Er videreutvikling viktig for deg?

11. Hvordan opplever du at den jobben du gjør følges opp?
  - a. Hvordan blir det målt?
  - b. Er det relevant for deg?
  - c. Er dette noe du ønsker at ledelsen skal gjøre?
12. Hvordan går du frem dersom du skal ta opp en personalsak?
  - a. Er det noen klare rutiner/prosesser på dette?

### **Drøfting og fremtidsutsikter**

13. Har dere noen HRM-praksiser i bedriften som vi ikke har gått gjennom enda?
  14. Hva vil du si er det rette tidspunktet for å formalisere HR-praksis, og eventuelt ansette en HR-ansvarlig?
    - a. Hvorfor mener du at det er det rette tidspunktet å gjøre det på?
  15. Hva tror du er de største fordelene med å ha HR-praksis i selskapet?
    - a. Hvorfor?
  16. Hva tror du er største utfordringene med å ha HR-praksis i selskapet?
    - a. Hvorfor?
  17. Hvordan ser du for deg at selskapet vil utvikle seg i fremtiden?
    - a. Vil dette føre til at behovet for HR-relaterte praksiser blir viktigere for selskapet? Hvorfor?
    - b. Hvilke HR-praksiser blir viktigere med tanke på utviklingen?
    - c. Tror du selskapet vil implementere noen nye HR-praksiser?
    - d. Ser du for deg å jobbe i selskapet i lang sikt, og hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du til slutt noen siste tanker, eller ting du lurer på eller som du vil ta opp?

Tusen takk for din verdifulle deltakelse, dedikerte tid og relevante innspill til dette forskningsprosjektet!

### Vedlegg 3: Intervjugjennomførelse

UKE 8	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<b>Bedrift</b>			Bedrift B		
<b>Tid</b>			09.00-11.00		
<b>Sted</b>			Kontor		
<b>Antall intervjuer</b>			2		

UKE 9	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<b>Bedrift</b>	Bedrift C				Bedrift A
<b>Tid</b>	16.00-18.00				09.00-11.00
<b>Sted</b>	Digitalt/kontor				Kontor
<b>Antall intervjuer</b>	2				2

UKE 10	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<b>Bedrift</b>				Bedrift G	Bedrift F
<b>Tid</b>				09.00-10.00	10.00-11.00
<b>Sted</b>				Kontor	Digitalt
<b>Antall intervjuer</b>				1	1

UKE 11	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<b>Bedrift</b>		Bedrift D	Bedrift F	Bedrift E	
<b>Tid</b>		10.00-12.00	10.00-11.00	15.00-17.00	
<b>Sted</b>		Kontor	Kontor	Kontor	
<b>Antall intervjuer</b>		2	1	2	

## Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### **Informasjonsskriv og samtykkeskjema: Deltagelse i forskningsprosjektet “Innføring av HRM-praksis i oppstartsbedrifter”.**

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt med formål å se nærmere på implementering av HR-praksis i oppstartsbedrifter. I dette dokumentet følger informasjon om målene med prosjektet, og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi vil forske nærmere på implementering av HRM-praksis i startups. Selve oppgaven har en induktiv tilnærming. Det betyr at vi ikke har noe fasit på hva som er riktig og god praksis av HR, og er oppriktig interessert i deres meninger og tanker rundt temaet. Masteroppgaven blir skrevet innen spesialiseringen strategi, organisasjon og ledelse på siviløkonomstudiet ved NTNU Handelshøyskolen. Vi samarbeider med flere andre startups for å samle inn data til masteroppgaven.

#### **Ansvar for forskningsprosjektet**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

#### **Gjennomføring av intervju**

Intervjuet vil dekke en rekke spørsmål rettet til både ledere og ansatte. Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet, for å muliggjøre transkribering i etterkant. Lydopptaket blir kun brukt av oss internt, og slettet umiddelbart etter transkribering. Både oppstartsbedriften og deg som deltaker vil bli anonymisert i oppgaven. Forventet varighet av intervjuet vil være ca. 45-60 min.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn, og alle dine personopplysninger blir da slettet.

#### **Ditt personvern**

Vi vil kun bruke dine personopplysninger til formålene med forskningsprosjektet. Personopplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Opplysningene vil kun være tilgjengelige for oppgavens forfattere, Ingvild Håveødegård og Mikkel Bøgseth, samt våre veiledere Hilde Fjellvær og Daniel Casoinic.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste atskilt fra øvrige data.
- Deltakerne i forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Opplysningene anonymiseres på prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.08.2023. Ved dette tidspunktet vil også alt av innsamlet data slettes.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene.
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende.
- å få slettet personopplysninger om deg.
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Vår veileder: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Hilde Fjellvær*, på e-post [hilde.fjellvar@ntnu.no](mailto:hilde.fjellvar@ntnu.no).
- Vår veileder: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Daniel Casoinic*, på e-post [daniel.casoinic@ntnu.no](mailto:daniel.casoinic@ntnu.no).
- Student: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Ingvild Håveødegård*, på e-post [ingvihaa@stud.ntnu.no](mailto:ingvihaa@stud.ntnu.no) eller telefon 915 63 861.
- Student: *NTNU Handelshøyskolen* ved *Mikkel Bøgseth*, på e-post [mikkelkb@stud.ntnu.no](mailto:mikkelkb@stud.ntnu.no) eller telefon 981 20 684.
- Vårt personvernombud, *Thomas Helgesen*, på e-post [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)

Dersom du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon 73 98 40 40.

Tusen takk for din deltakelse, tid og verdifulle innspill til forskningsprosjektet.

Med vennlig hilsen,

*Hilde Fjellvær*  
(Veileder)

*Daniel Casoinic*  
(Veileder)

*Ingvild Håveødegård*  
(Masterstudent)

*Mikkel Bøgseth*  
(Masterstudent)

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet “*Innføring av HRM-praksis i oppstartsbedrifter*”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til lydopptak av intervju
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signatur av prosjektdeltaker, dato)



