

## ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها

ابراهیم جواهری زاده<sup>۱</sup> | فاطمه قاسمی بنابری<sup>۲</sup> | محمدحسن ملکی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت استعدادهای سازمانی، پارادایم نوینی در مدیریت منابع انسانی در عصر اقتصاد دانش‌بنیان است که جذب استعدادها از حیاتی‌ترین اقدامات آن محسوب می‌شود. هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها بوده است. تحقیق حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی بوده و از منظر روش‌شناسی در رویکرد کیفی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان مرتبط با مباحث مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های استارت‌آپی بودند. ابزارهای گردآوری داده در این مطالعه، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق است که براساس ۱۳ مصاحبه با خبرگان استارت‌آپی صورت پذیرفت. روش نمونه‌گیری به دلیل ماهیت کیفی روش‌شناسی، هدفمند و به‌صورت مشخص گلوله‌برفی است. مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ تجزیه و تحلیل شد؛ همچنین به‌منظور اعتباربخشی چارچوب ارائه شده در مرحله کیفی از شاخص گویا و لینکلن استفاده گردید. هفت مضمون فراگیر و ۳۰ تم اصلی به دست آمد. بر اساس نتایج تحقیق جبران خدمات مالی و غیرمالی، استفاده از کانال‌های متنوع برای جذب، میزان سرمایه نامشهود شرکت، بلوغ فرایندهای داخلی شرکت، موقعیت مکانی و هم‌راستایی ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های شرکت از مهم‌ترین عوامل مؤثر در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شود.

کلیدواژه‌ها: استعداد؛ مدیریت استعداد؛ جذب استعداد؛ استارت‌آپ



سال شانزدهم  
بهار ۱۴۰۳

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۷/۰۱  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۱۱/۲۸  
صص: ۷۴-۴۹

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR:

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.

Javaheri1390@gmail.com

۲. کارشناس ارشد، مدیریت صنعتی، دانشگاه قم، قم، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه منابع مالی و فناوریانه تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها نیستند، بلکه داشتن افراد توانمند و مستعد مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بدین صورت که می‌تواند ضعف‌ها و کاستی‌های دیگر منابع را جبران نماید. در حقیقت بدون نیروی کاری مستعد و توانمند، تمامی تلاش‌ها و منابع صرف شده موفقیتی را به دنبال نخواهند داشت. در عصر رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی می‌شوند که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک نموده و از منابع انسانی نخبه، دانا، شایسته و مستعد بهره‌مند باشند (شاترجی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۸۱؛ فرناندس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳: ۱۲). با استدلال مذکور که آن را دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup> می‌نامیم، شرکت‌ها به دنبال جذب مستعدترین افراد در سازمان متبوع خود هستند. شرکت‌ها با جذب بهترین‌ها و مدیریت کردن آن‌ها می‌توانند از رقبا پیشی بگیرند و از پیشتانان صنعت خود باشند (ابودرویش، الکاسابه و الخاساونه<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲: ۲۰۸). شرکت‌ها و سازمان‌های خرد و کلان دریافته‌اند دست یافتن به برتری در برابر رقیبان، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که نظام جامعی برای جذب استعدادها طراحی شود. در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند، باعث ایجاد مزیت رقابتی، بهبود عملکرد سازمان، رفع دیگر ضعف‌ها و استفاده از فرصت‌های بکر محیطی و مقاومت در برابر تهدیدات مخرب بیرونی می‌شود (رابی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۲۰۹). این مسئله چیزی است که به اعتقاد کارشناسان و متخصصین منابع انسانی، درباره آن توافق بین‌المللی وجود دارد (جوهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۱). اغلب سازمان‌ها در دنیا، با موضوع جذب استعداد دست‌به‌گریبان هستند و چالش‌های زیادی در این مورد وجود دارد (سعادت و اسکندری، ۲۰۱۶: ۱۰۶). اهمیت جذب استعدادها به حدی است که گروه مشاوران بین‌المللی مک‌کینزی برای توصیف آن از عبارت "جنگ برای استعداد"<sup>۶</sup> یاد کرده است (استاس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰).

1. Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis, Mahto & Kraus
2. Fernandes et al
3. RBV
4. Abu-Darwish, Al-Kasasbeh & Al-Khasawneh
5. Rabbi, Ahad, Kousar & Ali
6. War for talent
7. Stuss

جذب استعدادها عامل مهمی در موفقیت هر شرکتی علی‌الخصوص در شرکت‌هایی است که در بستر اقتصاد دانش‌بنیان فعالیت می‌کنند. استارت‌آپ‌ها یک نمونه مهم از این شرکت‌ها هستند. استارت‌آپ‌ها با سرمایه کم و نیروهای بااستعداد، ظرفیت رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی-تر دارند. استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های نوپایی هستند که طرح و ایده اصلی آن‌ها دانش‌محور و بر مبنای نوآوری است (بلنک و دورف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۶). این شرکت‌ها می‌توانند با به‌کارگیری استعدادها و استفاده حداکثری از توانمندی‌های آن‌ها گام‌هایی اساسی در جهت حصول موفقیت و نیز استمرار چرخه حیات خود بردارند. یا وجود نقش مثبت استارت‌آپ‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان، بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه شکست می‌خورند، این شکست به دلایل مختلفی از جمله فقدان و یا کمبود نیروهای مستعد در استارت‌آپ‌ها است (مارشال و پارا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۲۲۸).

مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی جهت جذب استعدادهای موردنیاز خود، دو رویکرد جذب سنتی و نوین را پیش‌رو دارند. رویکرد سنتی مانند خرید می‌ماند؛ یعنی از بین گزینه‌های زیاد بهترین را انتخاب می‌کنیم. یعنی جداکردن بهترین‌ها از بین گزینه‌های مختلف. یعنی سازمان فعال است و افراد منفعل هستند که در این صورت فقط سازمان است که به دنبال افراد می‌رود. (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲). رویکرد نوین جذب نیرو، همانند بازاریابی است و مسئولیت اصلی آن برعهده کارفرما است. بر طبق این رویکرد، متقاضی است که شرکت و سازمان محل خدمت را انتخاب می‌نماید و با توجه به نقششان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد، بنابراین شایسته است مدیران استارت‌آپ‌ها اهتمام لازم را جهت متقاعد کردن استعدادها برای جذب به شرکت‌های خود داشته باشند (جوهری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۰). از جمله گام‌هایی که بایستی مدیران شرکت‌های استارت‌آپی در جهت تحقق این امر بردارند، شناسایی عوامل تأثیرگذار برای جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها است. بدین صورت که مدیران پس از شناسایی این گام‌ها، با اجرایی کردن آن‌ها در استارت‌آپ خودشان وجهه جذابی را برای استارت‌آپ خود به ارمغان خواهند آورد و در ادامه استعدادها پس از بررسی جذابیت‌های شرکت استارت‌آپی، این شرکت را برای فعالیت خود انتخاب خواهند کرد.

1. Blank & Dorf  
2. Marshal & Parra

استارت‌آپ‌ها به علت حجم بالای کاری که در ابتدا دارند، اغلب فاقد چارچوبی مدون برای جذب استعداد‌های سازمانی هستند (بوردا و بالوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۱۲۴). همچنین با بررسی مطالعات پیشین نیز مشخص گردید با وجود این که به موضوع مدیریت استعداد در ایران به صورت مفصل پرداخته شده است، اما پژوهش‌های کمی به موضوع جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند (بابایی، هاشمی و قلتاش، ۱۴۰۰: ۳۹-۵۱؛ موسوی چشمه کبودی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۲۷-۳۶۲؛ پژوهان و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۸۵-۳۱۲؛ تشکری جهرمی، صالحی و کوه‌بر، ۱۴۰۱: ۲۲۵-۲۴۱). به همین خاطر پژوهشگران این موضوع را به‌عنوان یک خلأ تحقیقاتی در نظر گرفته و سعی در ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها داشته‌اند. به صورت مشخص پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که چارچوب عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها به چه صورت است؟ به نظر می‌رسد مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش، می‌توانند گام‌هایی اساسی در جهت جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها بردارند که پیامد آن موفقیت در رقابت برای کسب استعداد، کاهش ریسک در شرکت‌های استارت‌آپی و در نهایت توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در کشور خواهد بود.

## مبانی نظری

از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود. به علت ماهیت رقابتی، برای نخستین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های چندملیتی مطرح و مورد استقبال فراوانی قرار گرفت. شرکت‌هایی مانند GE، IBM و مایکروسافت طی سال‌های اخیر انرژی فراوانی بر روی شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی صرف کرده‌اند.

مدیریت استعداد شامل فرایند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان بااستعداد در سازمان است و هدف اصلی آن، تعریف و شناسایی افرادی است که از سایرین مستعدتر هستند و سپس توسعه این افراد به نحوی که تجربه بیشتر و شایستگی‌های بیشتری کسب کنند و در نهایت

1. Borda & Balogh

حفظ آن‌ها به منظور اینکه نقش بیشتری را در موفقیت سازمان بر عهده بگیرند (تاج‌الدین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۸۱). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد به عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که در سازمان به عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف شده است (شاطری و همکاران ۱۳۹۴: ۲). مدیریت استعدادها، مدیریت راهبردی برنامه‌ریزی منابع انسانی، کسب و کار یا روشی جدید برای اثربخشی سازمانی است. این امر موجب بهبود عملکرد افرادی می‌گردد که قادرند تفاوت قابل ملاحظه‌ای برای سازمان در حال و آینده ایجاد کنند. این امر به نوبه خود سبب افزایش عملکرد در تمام سطوح سازمانی و استفاده از تمام ظرفیت استعدادها می‌گردد. محققین مدیریت استعداد را موضوع مهمی می‌دانند که رهبران سازمانی را قادر می‌سازد افراد مناسب را در زمان مناسب و در مکان مناسب قرار دهند (کاسیو و بودرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۳). زمانی می‌توان از سازمان انتظار اجرای مدیریت استعداد را داشت که سیستم‌های پایه اثربخش منابع انسانی مانند جذب، عملکرد، پاداش و نگهداشت شکل گرفته باشد (آرمسترانگ و تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). بسیاری از پژوهش‌ها پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای کارکنان با گروه‌های متفاوت داشته باشند، این نگاه، نیاز به رفتار متفاوت با استعدادها دارد. افرادی که عملکرد منحصر به فرد و ارزشمندی دارند و مشاغل را انجام می‌دهند که برای سازمان تأثیر ویژه‌ای دارد، باید متمایز نگریسته شوند (میرز و ون ورکوم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۹۴). "استعدادخواهی"، "استعدادیابی"، "به‌کارگیری استعداد"، "استعدادداری" و "استعدادافزایی" به عنوان مؤلفه‌های اصلی فرآیند مدیریت استعداد نام برده شده است (جوهری‌زاده، ۱۳۹۸: ۳۳۷).

مهم‌ترین مسئله در مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد است. یکی از چالش‌های سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مناسب و مستعد بر مبنای شاخص‌های صحیح است. سازمان‌ها باید روش‌های قدیمی و ناکارآمد جذب را کنار بگذارند و از راهکارهای خلاق برای جذب استعدادها کمک بگیرند (مارتینز - موران و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱: ۸). استفاده از سایت‌ها و شبکه‌های

1. Tajuddin
2. Cascio & Boudreau
3. Armstrong & Taylor
4. Meyers & Van woerkom
5. Martínez-Morán et al

فعال و دستمزدهای بالاتر از سطح بازار، نمونه‌ای از این راهکارها هستند. در سازمان‌ها رقابت بر اساس مهارت‌ها و استعداد کارکنان، شدید است و با جذب بهترین و بااستعدادترین کارکنان، سازمان‌ها قادرند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند. جذب استعدادها مهم‌ترین دغدغه رهبران سازمان‌ها است و در عصر دانش و دانایی، تنها منبع نادری که به سازمان‌ها فرصت می‌دهد تا از رقبای خود پیشی بگیرند، کیفیت کار اشخاصی است که در آن‌جا شاغل به کار هستند. رقابت برای دستیابی به استعدادهای برتر بسیار زیاد است و در آینده این رقابت شدیدتر نیز خواهد شد (جوس، لنز و برباخ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۲۶۹۸؛ گیتونگا، کیلیکا و اوبر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۴). دستیابی به بهترین افراد برای تکمیل پست‌های خالی، نیازمند در اختیار داشتن برنامه‌های جامع برای جذب استعدادها است. نخستین گام در جهت جذب بهترین‌ها از منابع کمیاب استعدادها این است که سازمان باید تا جایی که ممکن است جذاب و پذیرا باشد. جذب کارکنان مناسب که دارای شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای گذراندن آموزش‌های آینده است، گامی در جهت تحقق اهداف مربوط به مدیریت استعداد است. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته نیازهای سازمان را تأمین کنند باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان باشد و سایر سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر این فعالیت باشد. در ادامه تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت استعداد و جذب استعداد در مطالعات داخلی و خارجی ارائه شده است.

### پیشینه پژوهش

موکول و ساینی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) به بررسی نحوه جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های هندی پرداختند. یافته‌ها نشان داد استارت‌آپ‌ها در شهرهای کوچک‌تر با مشکلات بیشتری در جذب استعدادها روبرو هستند. فقدان برند کارفرمایی، حقوق و مزایای پایین‌تر و مشکلات جغرافیایی مانند دوری از مرکز نمونه‌ای از مشکلات مذکور هستند.

برنشتاین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) همزمان با پاندمی کرونا، مطالعه‌ای به منظور پاسخ به این سؤال انجام دادند که در دوران رکورد مانند ایام پاندمی استعدادها جذب چه شرکت‌هایی می‌شوند؟

1. Jooss, Lenz & Burbach
2. Gitonga, Kilika & Obere
3. Mukul & Saini
4. Bernstein, Townsend & Xu

یافته‌ها نشان داد در دوران رکود، استعدادها ترجیح می‌دهند جذب شرکت‌های بزرگ شوند و جریان ورود استعدادها به استارت‌آپ‌ها کاهش می‌یابد.

کرنزی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی باهدف بهینه‌سازی راهبردهای جذب و استخدام در استارت‌آپ‌های سوئسی انجام داد. پژوهش وی با رویکرد آمیخته و با ترکیبی از مصاحبه و نظرسنجی‌های کمی صورت گرفت. در نهایت کرنزی فرایند بهینه استخدام در استارت‌آپ‌ها را هفت گام به این شرح دانسته است؛ ۱- شناسایی نیازها ۲- تهیه پیش‌نویس شرح شغل و آگهی استخدامی ۳- انتشار آگهی ۴- غربالگری ۵- مصاحبه با متقاضیان ۶- انتخاب ۷- جامعه‌پذیری یا تجهیز کارکنان به مهارت‌ها و رفتارهای موردنیاز شرکت. در تحقیق کرنزی اشاره‌ای به شیوه‌ها و عوامل مؤثر در جذب نشده و صرفاً فرایند استخدام مفهوم‌سازی شده است.

سویدبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی نقش برند کارفرمایی در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های سوئدی پرداخته است. وی نتیجه گرفت که برندسازی، کارفرمایی نقش مهمی در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها در کشور سوئد دارد.

پژوهش دیگری در استارت‌آپ‌های هندی انجام شده که نشان داد استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند در رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر از ابزار حقوق و دستمزد استفاده کنند. در عوض استارت‌آپ‌ها باید به سمت مشوق‌های غیرمالی مانند اعطای فرصت‌های یادگیری برای جذب استعدادها حرکت نمایند (کورک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

در تحقیقات داخلی نیز در مواردی متعددی به مسئله جذب استعدادها پرداخته شده است. برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی با روش کیفی و با استفاده از مصاحبه در بانک رفاه به بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعداد پرداختند. نتایج تحقیقات آن‌ها نشان داد که برند کارفرمایی تأثیر زیادی در جذب استعدادها به بانک رفاه دارد.

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (۱۳۹۱) نیز به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر در جذب استعدادها در دانشگاه تهران پرداختند. پژوهش به روش کمی و در جامعه نخبگانی دانشگاه تهران انجام شد است. نتایج نشان داد جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیر را در جذب استعدادها به

1. Krenzi  
2. Svedberg  
3. korreck

دانشگاه دارد. اما در پژوهش مشابه دیگر شاخص برند و شهرت دانشگاه بیشترین تأثیرگذاری را بر جذب استعدادها به دانشگاه داشته است (تقی‌زاده یزدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۸).

به‌طور کلی در تحقیقات پیشین به‌صورت موردی و پراکنده به برخی از عوامل اثرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته شده است. اغلب مطالعات انجام شده در این زمینه خارجی بوده و مطالعاتی کمی در رابطه با جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها در ایران وجود دارد.

برخی پژوهش‌ها روی عوامل مرتبط با منافع و مزایا توجه داشته‌اند و به عواملی مثل متمایز بودن برند کارفرما (موکول و ساینی، ۲۰۲۱: ۱۲۳۵؛ کرنزی، ۲۰۲۰: ۶۴)، حقوق و دستمزدهای بیشتر از سطح بازار (باتیستی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳: ۲۷۸۰؛ موکول و ساینی، ۲۰۲۱: ۱۲۳۵؛ کورک، ۲۰۱۹: ۵)، مزایای اختصاص داده‌شده به کارکنان (بیلیدیز و اسمر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳: ۹)، بیشتر بودن سطح درآمد شغلی استعداد در استارت‌آپ نسبت به درآمد قبلی (هنر و گانسو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳: ۱۴۱) و موقعیت مکانی (گوئرا، والا و سوارز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳: ۱۲۹۱) اشاره کرده‌اند. مطالعات دیگری وجود دارند که در آن‌ها به فرهنگ (پوری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۱)، چشم‌اندازها و ارزش‌ها تأکید شده است.

جمع‌بندی پیشینه نشان می‌دهد که مطالعات متعددی به موضوع جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تحقیقات مذکور پراکنده و غیرمنسجم بوده و هر پژوهشی به بخشی از مسئله پرداخته است و چارچوب جامع و منسجمی برای شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر جذب استعدادها به‌ویژه برای استارت‌آپ‌ها کشف نشد. همچنین پیشینه پژوهش در کشورهای غربی به‌علاوه هند که بلندپروازانه در مسیر استارت‌آپ‌ها حرکت می‌کند، غنی‌تر از پیشینه پژوهش در ایران است که ضرورت پرداختن به مسئله تحقیق حاضر را مضاعف می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها است. پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی بوده و از حیث بنیان

1. Battisti, Graziano, Pereira, Vrontis & Giovanis
2. Yildiz & Esmer
3. Honoré and Ganco
4. Guerra, Danvila-del-Valle & Méndez-Suárez
5. Puri



فلسفی، به علت استفاده از فنون کیفی در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. از میان روش‌های متنوعی که در رویکرد روش‌شناسی کیفی قرار دارد، تحلیل تم یا همان تحلیل مضمون برگزیده شد. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نیز به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، هدفمند و غیراحتمالی و به‌صورت مشخص به شیوه گلوله‌برفی انجام شده است. گلوله‌برفی یک روش نمونه‌گیری است که در آن افراد ابتدایی شناسایی شده برای مصاحبه، صاحب‌نظران بعدی را برای یک مطالعه تحقیقاتی معرفی می‌کنند. این روش تا اشباع نظری و کفایت داده ادامه پیدا می‌کند. در اشباع نظری هرگاه پژوهشگر یا پژوهشگران به این نتیجه برسند که پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه‌های صورت گرفته تا حدود زیادی شبیه یکدیگر هستند، به وجهی که به پاسخ‌های تکراری منجر شود و اطلاعات جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد، به همان میزان مصاحبه‌های انجام شده اکتفا می‌کنند و فرایند مصاحبه خاتمه می‌یابد. در انتخاب نمونه از شرکت‌های استارت‌آپی، این نکته اجرایی شد که استارت‌آپ انتخابی باید حداقل یک سال سابقه فعالیت داشته و فردی که به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شود ترجیحاً بهتر است دارای سمت در حوزه انتخاب و گزینش کارکنان و منابع انسانی در استارت‌آپ انتخابی باشد. حجم نمونه آماری در پژوهش پیش‌رو شامل ۱۳ صاحب‌نظر و خبره در مباحث مدیریت منابع انسانی شرکت‌های استارت‌آپی است که از این تعداد ۷ نفر را مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی تشکیل داده‌اند و ۲ نفر شامل مدیران مراکز رشد دانشگاه‌های دولتی هستند و ۴ نفر از مدیران پارک‌های علم و فناوری (تهران، اصفهان و قم) است. دلیل این که هم‌زمان با مدیران عامل استارت‌آپ‌ها از مدیران پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد به‌عنوان صاحب‌نظر استفاده شده است این است که به دلیل وجود فرایندهای حمایتی مانند دوره‌های مشاوره و منتورینگ در مراکز مذکور آن‌ها با تجربیات مستمر خود از نزدیک شاهد مسائل و مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها به‌خصوص در حوزه جذب استعدادها بوده‌اند. متوسط زمان انجام مصاحبه‌ها با توجه میزان غنی بودن مصاحبه بین ۳۰ دقیقه تا دو ساعت زمان برده است. با توجه به اینکه پس از انجام ۱۳ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گشت، روند مصاحبه‌ها قطع و پژوهشگر به همین تعداد مصاحبه بسنده نمود. در ادامه پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری شده از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مصاحبه‌شوندگان را با به‌کارگیری تکنیک تحلیل تم، تجزیه و تحلیل نمود. پژوهشگر جهت

تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده کرده است. گفتنی است نرم‌افزارهای کیفی برخلاف نرم‌افزارهای کمی از عهده تحلیل و تفسیر داده‌ها بر نمی‌آیند. این نرم‌افزارها صرفاً پژوهشگر را در مدیریت حجم انبوهی از داده‌های کیفی یاری می‌رسانند و در نهایت، تحلیل و تفسیر بر عهده پژوهشگر خواهد بود؛ بنابراین استفاده یا عدم استفاده از نرم‌افزار تأثیری در نقش محوری و کلیدی پژوهشگر در فرایند تحلیل داده‌ها نخواهد داشت. خروجی مرحله اول، مضامین فراگیر، تم‌های اصلی و فرعی پژوهش است.

جدول شماره ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	حوزه خدمات	سمت	تحصیلات	جنسیت	کد
۱	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	دکتری مهندسی مکانیک	مرد	M1
۲	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات	مرد	M2
۳	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	کارشناسی مهندسی مکانیک	مرد	M3
۴	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد	M4
۵	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	زن	M5
۶	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	مرد	M6
۷	شرکت استارت‌آپی	مدیرعامل	کارشناسی ارشد فیزیک پزشکی	مرد	M7
۸	مرکز رشد دانشگاهی	معاونت مرکز	کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک	مرد	S1
۹	مرکز رشد دانشگاهی	مسئول کنترل و ارزیابی مرکز	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد	S2
۱۰	پارک علم و	کارشناس مرکز رشد	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد	S3

جدول شماره ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	حوزه خدمات	سمت	تحصیلات	جنسیت	کد
	فناوری	علوم جامع			
۱۱	پارک علم و فناوری	مسئول جذب و پذیرش	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد	S4
۱۲	پارک علم و فناوری	مدیریت مرکز رشد علوم انسانی	دکتری مدیریت صنعتی	مرد	M8
۱۳	پارک علم و فناوری	ریاست پارک علم و فناوری	دکتری مهندسی کامپیوتر	مرد	M9

### یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تکنیک تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ابتدا پس از انتخاب شخص صاحب‌نظر برای انجام مصاحبه و هماهنگی با وی، مصاحبه با فرد مصاحبه‌شونده برگزار می‌گردید. پس از جلسه، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و تایپ شد. پژوهشگر در گام بعدی اقدام به کدگذاری مصاحبه‌ها نمود و بدین ترتیب در ابتدا کدهای اولیه مشخص شدند و پس از آن با ادغام کدهای تکراری و مشابه تم‌های فرعی شکل گرفتند. در مجموع ۴۳۶ کد به‌عنوان تم فرعی شناسایی شد. فرایند کدگذاری در مرحله اول این‌گونه بوده است که محقق ابتدا متن را کلمه‌به‌کلمه، جمله‌به‌جمله، پاراگراف به پاراگراف به صورت دقیق مطالعه کرده و سپس با استفاده از حساسیت نظری، قسمتی از متن را که پاسخ سؤال پژوهش تشخیص داده است، انتخاب کرده و سپس کدی را برای آن در نظر می‌گیرد. حساسیت نظری به محقق می‌گوید که کدام کلمه، عبارت و یا جمله را برای کدگذاری انتخاب نماید. به دلیل حجم زیاد کدگذاری مرحله اول به نمایش برشی از کدگذاری مصاحبه اول در جدول شماره ۲ بسنده می‌شود.

جدول ۲. کدهای اولیه مربوط به بخشی از مصاحبه اول

کد اولیه	متن منتخب
قدرت ارتقا و رشد، آموزش‌های تکمیلی، امکان پیشرفت مالی، اثربخشی در فضای کسب‌وکار کشور	در زمینه عوامل جذب‌کننده برای استعدادها، واضح بخواهم خدمت شما عرض کنم یک مورد اینکه شرکت تا چه میزان قدرت ارتقا و رشد برای این نیروها را ایجاد می‌نماید، تا چه میزان به نیرو آموزش‌های تکمیلی ارائه می‌کند، تا چه میزان امکان پیشرفت مالی در آن کسب‌وکار برای نیرو وجود دارد و اثربخشی در اکوسیستم و فضای کسب‌وکار کشور از مواردی بوده است که در استارت‌آپ ما سبب جذب نیرو شده است.
حقوق پایه، پاداش عملکرد در پروژه، پرداخت درصدی از قراردادها به پرسنل	خدمت شما عارض باشم من جمله روش‌هایی که ما برای جذب و نگهداشت در شرکت خودمان استفاده کردیم این مورد هست که علاوه بر یک حقوق پایه که به همه پرسنل اعطا می‌گردد، ما برای نیروهایی که وظایف پشتیبانی، فنی و راهبردی دارند، پاداش عملکرد در پروژه‌ها را تعریف می‌کنیم و یک درصدی از مبالغ قراردادها را به‌عنوان پاداش برای این پرسنل در نظر می‌گیریم.
اعطای سهام از شرکت، سهام پرسنل	گام بعدی که شرکت ما جهت جذب استعدادها اجرایی کرده است، بحث اعطای سهام از شرکت یا سهام پرسنل است و برای چندین نفر از پرسنل هم اجرایی شده است.

در گام بعدی پژوهشگر تم‌های فرعی به‌دست‌آمده را که بیشترین قرابت معنا و مفهوم را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخت و تم‌های فرعی را در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی کرد و بدین صورت تعداد ۳۰ تم اصلی شکل گرفت. در گام نهایی پژوهشگر اقدام به تعریف شبکه مضامین فراگیر نمود و ۳۰ تم اصلی را در قالب ۷ مضمون فراگیر جای داد. در جدول شماره ۳ لیست مضامین فراگیر، تم‌های اصلی و فرعی پژوهش نمایش داده شده است.

جدول ۳. عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها

مضامین فراگیر	تم اصلی	تم فرعی
عوامل مالی	جبران خدمات مالی	شرایط اقتصادی و مالی، توقعات مالی کارکنان، مسائل مالی، منابع مالی، پرداختی‌ها، توان پرداخت بالا، درآمد بالای شرکت، مشکلات مالی فرد، هزینه‌های زندگی، برطرف کردن نیازهای فرد برطبق هرم مازلو، حقوق پایه، حقوق و دستمزد بالا، مکفی بودن دستمزد، بالابودن میزان پرداختی، حقوق و دستمزد معادل با تهران، دریافتی‌های بالاتر از سطح بازار، امکان پیشرفت مالی، ایجاد تسهیلات
	پرداخت به موقع	عدم تأخیر در موعد پرداختی‌ها، توجه به موعد پرداختی‌ها
	پرداخت بر اساس عملکرد	پاداش عملکرد در پروژه، اعطای سود از پروژه، شراکت در منافع، پرداختی متغیر، درصد از قرارداد، شراکت در سود پروژه، استمرار همکاری در پروژه‌های آتی، اعطای درصد از فروش به فرد مستعد
	سهام‌دار کردن	سهام پرسنل، شراکت در سهم شرکت، اعطای سهم از پروژه
	اعطای حقوق مادی به فرد	اعطای حقوق (مادی) طراحی‌ها به خود فرد
محیط کاری یادگیرنده		آموزش از طریق بازدید صنعتی غیر از حوزه تخصص، آموزش‌های متداول، آموزش‌های حین کار، آموزش به فرد، یادگیری مهارت‌های جدید، یادگیری تخصص‌های متفاوت، زمینه‌سازی آموزش مهارت‌های تکمیلی، اشتراک‌گذاری دانش فنی، knowledge management system، تبادل نکات فنی (دانش)، ترکیبی از افراد که به هم آموزش می‌دهند، تبادلات دانشی، یادگیری از طریق تبادلات دانشی میان افراد، وجود هم‌افزایی در شرکت، فرصت یادگیری از طریق تبادلات اطلاعات بین همکاران، امکان هم‌افزایی، وجود سیستم یادگیرنده در بین نیروها در محیط شرکت، خلاقیت (جو خلاقانه شرکت)، تنوع و خلاقیت، خلاقیت محیط، حرف‌های جدید و متنوع (جو جدید و متنوع شرکت)، روبروشدن با طرح‌ها، روبروشدن با موضوعات مختلف، تنوع پروژه، نوآوری (جو نوآورانه شرکت)، کسب‌وکارهای جدید، نوپا بودن، جو پویا، وجود تحقیق و توسعه دائمی

جدول ۳. عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها

مضامین فراگیر	تم اصلی	تم فرعی
جبران خدمات غیرمالی	فرهنگ شرکت	در شرکت، تغییرات مداوم شرکت، جذابیت‌های کاری، فعالیت اصلی شرکت، به‌کارگیری روش‌های جدید برای فروش در شرکت، امکان رشد علمی فرد از طریق تبادلات با همکاران، فرصت یادگیری در محیط شرکت، امکان ارتقای سطح دانشی در محیط شرکت، امکان رشد در محیط شرکت، امکان رشد تخصصی فرد از طریق تبادلات با همکاران
		محیط شرکت، جو حاکم بر محیط شرکت، ساختار شرکت، مباحث محتوایی شرکت، مباحث شکلی شرکت، فضای کاری مطلوب در محیط شرکت، فرهنگ سازمانی شرکت، ارزش‌های اصیل شرکت استارت‌آپی، فضای دوستانه شرکت، وجود درک متقابل بین مدیر و کارکنان در محیط کار، درک متقابل از شرایط فرد، جو صمیمی شرکت، وجود جو دوستانه در شرکت، نظم حاکم بر شرکت، وجود برنامه‌ریزی در شرکت، روحیه کار تیمی، فضای کار تیمی در شرکت، وجود همکاری‌های تیمی
	مبلمان و دکوراسیون شرکت	دکوراسیون داخلی منحصربه‌فرد محیط شرکت، فضای آکواریمی در شرکت، طراحی‌های یونیک در محیط شرکت، استفاده از متریال خاص در محیط شرکت، استفاده از رنگ‌آمیزی‌های خاص در محیط شرکت، منحصربه‌فرد بودن طراحی داخل شرکت
	رفاهیات	مشوق‌های بیمه‌ای، بیمه تکمیلی، بیمه بازنشستگی، مرخصی، رفاهیات، اوقات فراغت در شرکت، سرویس ایاب‌وذهاب، اعطای مزایا، در نظر گرفتن شرایط اسکان، تایم کاری منعطف، امکان انجام کار به‌صورت دورکاری، در نظر گرفتن وعده‌ غذایی برای فرد، در نظر گرفتن تایم استراحت روزانه برای فرد، اعطای ژتون به فرد، وجود امکانات رفاهی برای کارکنان در محیط شرکت
	امکان ارتقا و رشد در جایگاه شغلی	اثر بخشی در فضای کسب‌وکار کشور، مسیر رشد در جایگاه شغلی، دارا بودن زمینه پیشرفت گسترده، فرصت انتصاب به‌عنوان مدیریت بخش، امکان رشد و ارتقای در جایگاه شغلی
	امکان رشد	توسعه (شرکت)، شعبه‌های جدید (شرکت)، روند روبه‌رشد (شرکت)،

جدول ۳. عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها

تم اصلی	تم فرعی	مضامین فراگیر
شرکت	آینده‌دار بودن صنعت، قابلیت توسعه طرح، قابلیت توسعه و پیشرفت شرکت، رشد مداوم شرکت، روش‌های جدید برای ارتقای علمی و فنی شرکت	
اعطای حقوق معنوی به فرد	اعطای حقوق (معنوی) طراحی‌ها به خود فرد، حق ثبت اختراع به نام فرد	
امکانات و تجهیزات شرکت	وجود تجهیزات لازم در شرکت	
ساعت کاری منعطف	حجم کاری سبک، حجم فعالیت کاری (سنگین بودن فعالیت)، امکان انجام کار به صورت شناور	
سایت‌های کار-یابی	سایت‌های کاریابی، ای‌استخدام، جاب‌ویژن، جاب‌اینجا، دانشکار، دیوار، سایت‌های مراکز کاریابی، ایران‌استخدام، سایت‌روبرد	
شبکه‌های اجتماعی	لینکدین، پونیشا، صفحات اجتماعی شرکت، شبکه‌های اجتماعی، وب‌سایت شرکت، کانال‌های تلگرامی	
جذب از طریق رویدادها، دوره‌های، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	پاسخگویی به سؤالات خود متقاضی و کاندیداها بعد از جلسات و رویدادها، دعوت و برگزاری جلسات اختصاصی، برگزاری رویدادها، شناسایی و جذب استعدادها از طریق نمایشگاه‌ها، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در رویدادها، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در انجمن-ها، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در رویدادهای استارت‌آپی، شناسایی و جذب استعدادها از طریق شرکت در مسابقات (در سطح استانی، درون دستگاهی، ملی)، شناسایی و جذب استعدادها از طریق شرکت در دوره‌های (در سطح استانی، درون دستگاهی، ملی)، شناسایی و جذب استعدادها از طریق شرکت در جشنواره‌ها، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در رویدادهای استارت‌آپی، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در استارت‌آپ‌ویکند، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در ایده شو، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در ایده فن، شناسایی استعدادها از طریق شرکت در پیچ‌تک، شناسایی استعدادها از طریق برگزاری همایش‌ها و سمینارهای تخصصی، شناسایی و جذب استعدادها از طریق برگزاری دوره‌های	کانال‌های متنوع جذب

جدول ۳. عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها

مضامین فراگیر	تم اصلی	تم فرعی
		آموزشی، شناسایی و جذب استعداد از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی
	مرکز رشد و پارک‌های علم و فناوری	شناسایی از طریق حضور استعدادها در مراکز رشد، شناسایی از طریق کانال مراکز رشد دانشگاه‌ها، مرکز رشد دانشگاه‌ها، شناسایی استعدادها از طریق پارک‌های علم و فناوری استان‌ها
	ارتباطات شخصی	معرفی شرکت توسط کارکنان به دیگر افراد، ارتباطات شخصی، شناسایی استعدادها از طریق ارتباطات شخصی
سرمایه‌های نامشهود شرکت	برند شرکت	برند شرکت، شهرت شرکت در سطح ملی، بزرگی شرکت، اعتبار شرکت، سابقه نرم‌افزاری موفق شرکت، سابقه اجرایی موفق شرکت
	برند شخصی تیم ارشد شرکت	برند شخصی مدیر، برند شخصی تیم ارشد استارت‌آپ
	سطح علمی و فنی شرکت	سطح علمی شرکت، سطح فنی شرکت، دانش کاربردی بومی شرکت، بی‌رقیب بودن در سطح ملی و بین‌المللی
	محصولات شرکت	پرمصرف بودن محصولات شرکت، میزان فروش محصول، جذابیت محصول در حوزه IT، منحصربه‌فرد بودن تولیدات، مقیاس‌پذیر بودن محصول
	طرح و ایده کلی شرکت	منحصربه‌فرد بودن طرح کلی شرکت، منحصربه‌فرد بودن در سطح ملی، ایده و طرح جالب و جدید شرکت، جدید بودن زمینه فعالیت، به‌روز بودن دانش شرکت، اولین بودن در سطح ملی، منحصربه‌فرد بودن ایده اولیه شرکت، منحصربه‌فرد بودن فعالیت‌های شرکت



جدول ۳. عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها

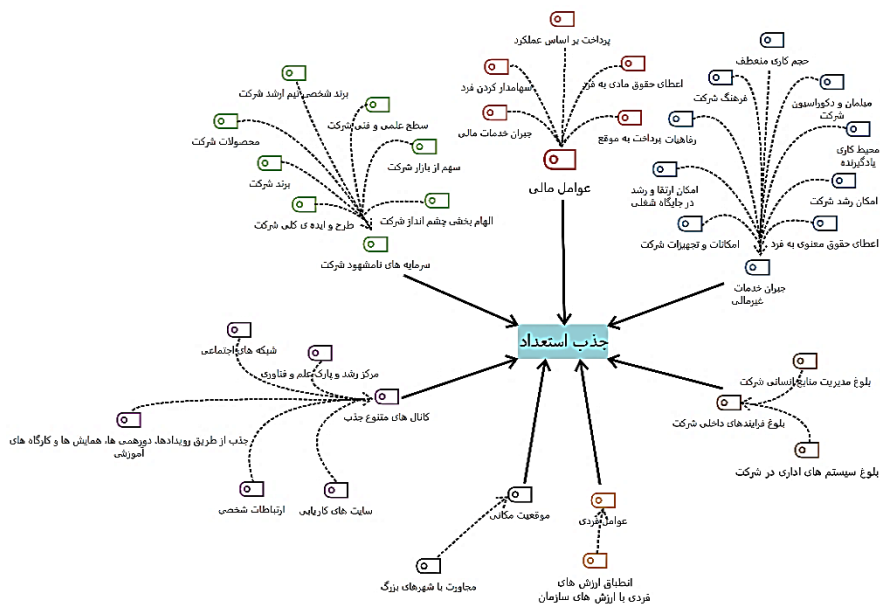
مضامین فراگیر	تم اصلی	تم فرعی
	الهام‌بخشی چشم‌انداز و اهداف شرکت	نشان‌دادن چشم‌اندازها و اهداف شرکت برای افراد، نشان‌دادن سطحی از اهداف شرکت برای استعدادها، ارائه تصویری بسامان از شرکت
	سهم از بازار شرکت	بازار گسترده در اختیار شرکت
بلوغ فرایندهای داخلی شرکت	بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	وجود کارشناس منابع انسانی در شرکت، وجود افراد متخصص در شرکت، افراد تشکیل‌دهنده تیم استارت‌آپی، تیم کاری مشغول در محیط شرکت، وجود کارشناسان با سطح علمی و دانش بالا
	بلوغ سیستم‌های اداری در شرکت	وجود میزبانی سیستم سازی در شرکت، وجود رتبه‌بندی‌های شغلی در محیط شرکت، وجود ساختار اداری در شرکت، وجود کنترل‌های داخلی در شرکت، وجود دایره حراست در شرکت، وجود جایگاه‌های شغلی متعدد در شرکت، امکان ارتقا در جایگاه شغلی، شرح شغل نویسی
موقعیت مکانی	مجاورت با شهرهای بزرگ	مجاورت با شهرهای بزرگ، مجاورت با تهران
عوامل فردی	انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان	گرایش‌های مذهبی فرد، تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های شرکت، تمایل فرد به همسویی اعتقادات خود و همکاران

کلیه کدگذاری‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام شده است. در شکل شماره یک هم فراوانی کدهای اولیه (۴۳۶ کد) عوامل مؤثر بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها و فراوانی کدها در ۷ مضمون اصلی فراگیر نمایش داده شده است.

Code System		
Code System		436
عوامل مالی		106
جبران خدمات غیرمالی		146
کانال های متنوع جذب		89
سرمایه های نامشهود شرکت		64
بلوغ فرایندهای داخلی شرکت		21
موقعیت مکانی		4
عوامل فردی		6

شکل ۱. فراوانی کدهای عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها

در شکل شماره ۲ نیز خروجی نرم افزار به شکل Map نمایش داده شده است. در این شکل شبکه مضامین قابل مشاهده است.



شکل ۲. عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها (MAXQDA MAP، نسخه ۲۰۲۰)

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر باهدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها انجام شد. استارت‌آپ‌ها از جمله کسب‌وکارهای نوپا محسوب می‌شوند که بعد از همه‌گیری کرونا در سرتاسر جهان از جمله ایران شاهد رشد فزاینده آن‌ها بوده‌ایم. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر هفت مضمون فراگیر عوامل مالی، جبران خدمات غیرمالی، استفاده از کانال‌های متنوع جذب، سرمایه‌های نامشهود شرکت، بلوغ فرایندهای داخلی شرکت، موقعیت مکانی و عوامل فردی به‌عنوان عوامل اثرگذار در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها شناسایی گردید.

عوامل مالی یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در جذب استعدادها محسوب می‌شود. این مضمون از استقرا ۱۴۶ کد به عنوان تم‌های فرعی به دست آمد که نشان دهنده فراوانی بالا و اهمیت این مضمون در صحبت‌های صاحب نظران است. منظور از عوامل مالی، هر گونه پرداخت و پاداش مالی به افراد است. این مضمون فراگیر شامل مضامین "جبران خدمات مالی"، "میزان حقوق و پرداخت به موقع آن"، "سیستم‌های پرداخت بر اساس عملکرد"، "سهامدار کردن کارکنان در استارت‌آپ" و "اعطای حقوق مادی محصولات طراحی شده به کارکنان" است. عوامل مالی در تحقیقات بسیاری از جمله باتیستی و همکاران (۲۰۲۳)، هنر و گانسو (۲۰۲۳)، موکول و ساینی (۲۰۲۱) و کورک (۲۰۱۹) مورد توجه و تأیید قرار گرفته‌است. بر این اساس عوامل مالی یک عامل تعیین‌کننده در جذب استعدادها محسوب می‌شود. به همین خاطر استارت‌آپ‌ها باید به نرم‌ها و استانداردهای پرداختی صنعت و کسب و کار خود توجه داشته باشند. استارت‌آپ‌ها باید محیط و شرکت‌های دیگر را به طور مداوم رصد کنند تا از وضعیت پرداخت‌ها اطلاعات دقیقی بدست آورند. چنانچه منابع مالی کافی در اختیار استارت‌آپ نباشد، پیشنهاد می‌شود آن‌ها یک درجه‌بندی و رتبه‌بندی از مهارت‌های مورد نیاز خود به عمل آورند و برای مهارت‌های مهم‌تر پرداخت‌های بالاتر از میانگین داشته باشند.

مضمون بعدی که در جذب استعدادها اثرگذار است جبران خدمات غیرمالی است که در مجموع ۱۰۶ تم فرعی را به خود اختصاص داده است. منظور از جبران خدمات غیرمالی هر چیزی به جز پول است که استارت‌آپ در برابر خدمت به کارکنان ارائه می‌کند. بر اساس یافته‌های پژوهش

حاضر "محیط کاری یادگیرنده"، "فرهنگ شرکت"، "رفاهیات"، "مبلمان و دکوراسیون شرکت"، "فراهم کردن زمینه رشد و ترقی در شرکت"، "به رسمیت شناختن حقوق معنوی افراد نسبت به محصولات"، "امکانات و تجهیزات" و "ساعت کاری منعطف" از مضامین مرتبط با جبران خدمات غیرمالی است که در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها اثرگذار است. مضامینی که به عنوان جبران خدمات غیرمالی به دست آمده است در تحقیقات پیشین نیز مورد اشاره قرار گرفته است؛ کورک (۲۰۱۹) در جامعه آماری استارت‌آپ‌ها، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) و تقی زاده یزدی و همکاران (۱۳۹۷) در جوامع آماری دیگر (دانشگاه‌ها و محیط‌های آکادمیک) به جبران خدمات غیرمالی و به صورت مشخص محیط کاری یادگیرنده به عنوان عامل جذب استعدادها اشاره کرده‌اند؛ در واقع استعدادها فقط توسط عوامل مالی جذب نمی‌شوند و محیط کاری جذاب، غیر سمی و یادگیرنده برای آن‌ها اهمیت زیادی دارد. برای استعدادها اهمیت دارد وارد محیط‌هایی شوند که علاوه بر دریافت‌های مالی، بتوانند در کارشان پیشرفت کنند. به طور خلاصه باید گفت سبک تصمیم‌گیری داده‌محور، ضریب نفوذ فناوری بالا علی‌الخصوص فناوری‌های دیجیتال، محیط کاری غیر سمی، فرهنگ سازمانی پذیرا و حامی تغییر و توجه به نوآوری باز و مدیران حامی یادگیری سبب‌ساز ایجاد محیط یادگیرنده شده و نهایتاً باعث جذب استعدادها به استارت‌آپ مربوطه خواهد شد. البته نوع فعالیت استارت‌آپ‌ها هم برای استعدادها مهم است و نشانه‌ای از یادگیرنده بودن استارت‌آپ یا سازمان مورد نظر است. استارت‌آپ‌های فعال در حوزه خدمات علی‌الخصوص خدمات مالی و فناوری اطلاعات برای استعدادها به دلیل میزان بالای یادگیرندگی همیشه جذاب هستند. فین‌تک‌ها نمونه آشکار از این واقعیت هستند. فین‌تک‌ها و انواع مدل‌های آن‌ها مثل فین‌تک‌های بانکی، بیمه، تأمین مالی و رمزارز بر اساس آمارهای بین‌المللی و داخلی همیشه مورد توجه استعدادها بوده‌اند. استعدادها معمولاً به استارت‌آپ‌ها و سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی گشوده، باز و نوآور دارند، گرایش بیشتری نشان می‌دهند. پوری (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به تأثیر فرهنگ مستقر در شرکت در جذب استعدادها اذعان داشته است عامل مهم دیگر در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها، در گروه جبران خدمات غیرمالی رفاهیات است. این عامل هم در پژوهش‌های پیشین مانند ییلیدیز و اسمر (۲۰۲۳) تأیید شده است. حتی اگر استارت‌آپ‌ها در زمینه پرداخت‌ها و جبران خدمات مالی نمی‌توانند با پیشگامان بازار رقابت

کنند، باید تلاش کنند تا با ارائه خدمات رفاهی متنوع و جذاب شامل ارائه وام‌ها، تسهیلات اسکان، برنامه های تفریحی و سرگرمی و غیره جذابیت ایجاد کنند. امور رفاهی برای جبران خدمات مالی، خصلت جبرانی دارد، در حالیکه بسیاری از عوامل مؤثر بر جذب استعداد چنین قابلیت‌هایی را ندارند. مضمون فراگیر بعدی که در موفقیت فرایند جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها اثرگذار است استفاده از کانال‌های متنوع جذب است. شرکت‌های استارت‌آپی می‌بایست خود را محدود به یک کانال جذب نکنند و از کانال‌های متنوع مانند "سایت‌های کاریابی الکترونیک"، "شبکه‌های اجتماعی"، "رویدادها، دوره‌های، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی"، "پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد" و "ارتباطات شخصی" استفاده کنند. یکی از مضامین مهم که در پژوهش حاضر به دست آمد و در پژوهش‌های پیشین یافت نشد، استفاده از کانال‌های متنوع جذب برای جذب استعدادها است. سایت‌های کاریابی را می‌توان کانال سنتی در جذب دانست و بقیه تم‌های به دست آمده را کانال‌های نوین در نظر گرفت که بازیت بوم استارت‌آپی تناسب بیشتری دارد. به عنوان نمونه شبکه‌های اجتماعی علی‌الخصوص شبکه‌های تخصصی مثل لینکدین نقش مهمی در جذب استعدادها به استارت‌آپ موردنظر خواهد داشت.

سرمایه‌های نامشهود شرکت مضمون فراگیر بعدی است که در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها تأثیرگذار است. "برند شرکت"، "برند شخصی تیم ارشد شرکت"، "سطح علمی و فنی شرکت"، "محصولات شرکت"، "طرح و ایده کلی شرکت"، "الهام‌بخشی چشم‌انداز و اهداف شرکت"، و "میزان سهم از بازار شرکت" از مضامینی است که در این دسته جای گرفته است. تأثیرگذاری "برند شرکت" و "سهم از بازار شرکت" در جذب استعداد به دفعات در سایر تحقیقات نیز مورد تأکید قرار گرفته است (برنشتاین و همکاران، ۲۰۲۰؛ موکول و سینی، ۲۰۲۱؛ کرنزی، ۲۰۲۰؛ سویدبرگ، ۲۰۲۰). همچنین در پژوهش‌های پیشین بر تأثیرگذاری "سطح علمی و فنی شرکت" و "محصولات شرکت" در جذب استعدادها اشاره شده است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱؛ تقی‌زاده یزدی و همکاران، ۱۳۹۷). اما سایر مضامین نو و جدید محسوب می‌شود و در پژوهش‌های پیشین کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان نمونه برند تیم مدیریت ارشد شرکت به دلیل ماهیت کوچک و متوسط بودن استارت‌آپ‌ها به راحتی در مقابل دیدگان استعدادها قرار دارد و در جذب آن‌ها تأثیرگذار است. سطح فنی و علمی شرکت نیز تأثیرگذار است به نحوی که هر چقدر غلظت

فناوری در یک استارت‌آپ بالاتر باشد، به شرط مهیا بودن سایر شرایط، برای استعدادها جذاب‌تر است.

بلوغ فرایندهای داخلی شرکت مانند "بلوغ سیستم‌های اداری شرکت" و "بلوغ سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت" مضمون دیگری است که بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها تأثیرگذار است. شرکت‌های که توانسته‌اند تا حدی فرایندهای داخلی خود را از آشفتگی، بی‌نظمی و سردرگمی خارج و به رویکرد منظم، مدون و سیستمی و در یک کلام به بلوغ فرایندهای داخلی نزدیک شوند برای استعدادهای سازمانی جذابیت‌های بیشتری دارند و آن‌ها در ارزیابی‌های خود رویکرد مثبت‌تری نسبت به آن‌ها اتخاذ می‌نمایند.

مضمون اثرگذار بعدی موقعیت مکانی و جغرافیایی شرکت است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، مجاورت با شهرهای بزرگ و یا استقرار در آن‌ها به‌خصوص در کلان‌شهر تهران در جذب استعدادها تأثیرگذار است. بر این اساس استارت‌آپ‌ها مستقر در شهرهای کوچک‌تر جذابیت کم‌تری برای استعدادهای سازمانی خواهند داشت. پژوهش موکول و ساینی (۲۰۲۱) که در استارت‌آپ‌های هندی انجام شده است نیز هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر است؛ همچنین گوئرا، والا و سوارز (۲۰۲۳) در پژوهش خود تأثیر این عامل بر جذب استعدادها را تأیید نموده‌اند.

عوامل فردی نیز به‌عنوان یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار است. منظور از این عامل انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی است. چنانچه این انطباق برقرار باشد، تأثیر مثبت در جذب استعدادها خواهد داشت. هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر در پژوهش‌های پیشین نیز بر تأثیر عامل انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی به‌عنوان یک عامل مؤثر در جذب استعدادها اشاره شده است (کرنزی، ۲۰۲۰؛ موکول و ساینی، ۲۰۲۱).

مدیران عامل و نیز مدیران منابع انسانی شرکت‌های استارت‌آپی می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان چارچوبی مدون از عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادها استفاده نمایند. یافته‌های پژوهش به شرکت‌ها کمک می‌کند که در رقابت برای جذب استعدادها پیروز شوند و از طریق کاهش ریسک مدیریت منابع انسانی، به‌صورت کلی ریسک کسب‌وکار خود را نیز کاهش دهند. علاوه بر هفت مضمون فراگیر به‌دست آمده که چارچوب نظری مناسبی در اختیار شرکت‌ها قرار

داده است، شرکت‌ها می‌توانند با توسل بر تم‌های فرعی که ملموس‌تر بوده و از سطح انتزاع پایین‌تری برخوردار هستند، در سطح اجرایی نیز موفق شوند. همانند سایر تحقیقات کیفی، یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها در پژوهش حاضر دسترسی به خبرگان و صاحب‌نظران بود. خبرگان به دلیل مشغله‌های فراوان ممکن است مایل به همکاری نباشند و به همین دلیل محققین مجبور باشند، سراغ افراد یک سطح پایین‌تر بروند. برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود بر طبقه خاصی از عوامل شناسایی شده در این پژوهش متمرکز شوند و به طور مشخص به بررسی تأثیر هر یک از عوامل و یا گروه‌ها بر جذب استعدادها بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، نظیر تکنیک مارکوس اقدام به رتبه‌بندی عوامل کشف شده در این پژوهش گردد. همچنین این پژوهش می‌تواند در بدنه بخش دولتی کشور انجام شود و نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر مقایسه گردد.

## فهرست منابع

- بابایی، مظاهر؛ هاشمی، سید احمد و قلتاش، عباس، (۱۴۰۰)، طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه: یک مطالعه کیفی، *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۳)، ۳۹-۵۱.
- برغمدی، قاسم و قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، *مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، ۱۳(۱)، ۲۰۷-۲۲۷.
- پژوهان، فاطمه؛ سلطان حسینی، محمد؛ نادریان، مسعود و جهانیان، سعید، (۱۴۰۱)، شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان بر اساس پویایی سیستم، *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴(۷۶)، ۲۸۵-۳۱۲.
- تشکری جهرمی، محمد؛ صالحی، اله کرم و کوه‌بر، محمدامین، (۱۴۰۱)، بررسی نقش مدیریت استعداد و جایشتین پروری در توسعه عملکرد مؤسسات حسابرسی ایران، *فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۶)، ۲۴۱-۲۲۵.
- تقی‌زاده یزدی، محمدرضا؛ طهماسبی، رضا؛ امامت، می‌رسید محمد محسن و دهقان، علیرضا، (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۱)، ۸۹-۱۱۵.
- جوهری‌زاده، ابراهیم، (۱۳۹۸)، طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مطالعه موردی: شرکت توانیر). به راهنمایی حامد دهقانان، مقطع دکتری رشته مدیریت بازرگانی.
- جوهری‌زاده، ابراهیم؛ قلی‌پور، آرین و مقیمی، سید محمد، (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادها، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۶(۳)، ۱۶۵-۱۹۱.
- جوهری‌زاده، ابراهیم؛ قلی‌پور، آرین؛ مقیمی، سید محمد و طهماسبی، رضا، (۱۳۹۳)، مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، *مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، ۱۲(۲)، ۱۴۹-۱۷۱.
- شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی و قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۴)، شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۷)، ۱-۱۰.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جوهری‌زاده، ابراهیم، (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای عملی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۵-۲۶.
- موسوی چشمه‌کیودی، کیوان؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا و نظری‌پور، امیرحوشنگ (۱۴۰۰)، تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران، *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۶)، ۳۲۷-۳۶۲.



- Abu-Darwish, N. J., Al-Kasasbeh, M. M., & Al-Khasawneh, M. M. (2022). The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 32(2), 200-213.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. **Kogan Page Publishers**.
- Battisti, E., Graziano, E.A., Pereira, V., Vrontis, D. and Giovanis, A. (2023), "Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework", *Management Decision*, Vol. 61 No. 9, pp. 2757-2783. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1327>
- Bernstein, S., Townsend, R. R., & Xu, T. (2020). Flight to safety: How economic downturns affect talent flows to startups (No. w27907). **National Bureau of Economic Research**.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K and S Ranch, Pescadero, 608.
- Borda, Áron., & Balogh, J. (2023). Development Opportunities for the Hungarian Agricultural Startup Ecosystem. **Köz-Gazdaság - Review of Economic Theory and Policy**, 18(2), 115-137. <https://doi.org/10.14267/RETP2023.02.07>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. **Journal of World Business**, 51(1), 103-114.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Mahto, R. V., & Kraus, S. (2023). Global talent management by multinational enterprises post- COVID- 19: The role of enterprise social networking and senior leadership. **Thunderbird International Business Review**, 65(1), 77-88.
- Fernandes, C., Veiga, P. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2023). Global talent management during the COVID- 19 pandemic? The Gods must be crazy!. **Thunderbird International Business Review**, 65(1), 9-19.
- Gitonga, A., Kilika, J., & Obere, E. (2016). Generation Y Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya. **Journal of Human Resource Management**, 4(2), 10-18. doi: 10.11648/j.jhrm.20160402.11
- Honoré, F., & Ganco, M. (2023). Entrepreneurial teams' acquisition of talent: Evidence from technology manufacturing industries using a two- sided approach. **Strategic Management Journal**, 44(1), 141-170.
- Jooss, S., Lenz, J., & Burbach, R. (2023). Beyond competing for talent: an integrative framework for co-competition in talent management in SMEs. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 35(8), 2691-2707. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>
- Karlsson, L., Kaminsky, M., & Svedberg Isaksson, F. (2020). Living the Brand: A Qualitative Study on how Swedish Startups should Implement Employer Branding to the Core of their Business to Attract and Retain Top Talent.
- Korreck, S. (2019). The Indian startup ecosystem: Drivers, challenges and pillars of support. **ORF Occasional Paper**, 210.
- Krenzi, L. (2020). How to optimize the Talent Acquisition Strategy and Recruitment Process in Swiss startups and young ventures to build a winning team? (Doctoral dissertation, Haute école de gestion de Genève).

- Marshall, G., and Parra. (2019). AIInnovation and competition: The role of the product market. **International Journal of Industrial Organization**, 65(2), 221-247.
- Martínez-Morán, Pedro César., Fernández-Rico Urgoiti, Jose Maria., Díez, Fernando., & Solabarrieta, Josu. (2021). The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. **Sustainability, MDPI**, 13(4), 1-16.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. **Journal of World Business**, 49(2), 192-203.
- Montero Guerra, José Manuel., & Danvila-del-Valle, Ignacio., & Méndez Suárez, Mariano. (2023). The impact of digital transformation on talent management. **Technological Forecasting and Social Change, Elsevier**, 188:122291-
- Mukul, K., & Saini, G. K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 13(5), 1235-1261.
- Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. **Journal of Entrepreneurship and Management**, 8(1), 1-6.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. **Journal of Asian business strategy**, 5(9), 208-214
- Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. **International Journal of Organizational Leadership**, 5(2), 103-109. doi: 10.33844/ijol.2016.60413
- Stuss, M. (2020). Talent Management? War for Talents. **Proceedings of Business and Management Conferences 10112459, International Institute of Social and Economic Sciences**.
- Tajuddin, D., Ali, R., & Kamaruddin, B. H. (2015). Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 201, 80-84.
- Yildiz, O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies: Turkish researchers provide systematic review and identify seven core functions. **Human Resource Management International Digest**, 31 (4), 8-10. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2023-0044>

