

## A Framework for Human Resources Practices in Established Information Technology Startups: A Multiple Case Study

**Yousef Vakili** \* 

Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author). Email: [y.vakili@khu.ac.ir](mailto:y.vakili@khu.ac.ir)

**Akbar Hassanpoor** 

Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
Email: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)

**Hamze Khastar** 

Department of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
Email: [khastar@khu.ac.ir](mailto:khastar@khu.ac.ir)

**Mohsen Ansari** 

Department of Human Resource Management and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Email: [ansarim@ut.ac.ir](mailto:ansarim@ut.ac.ir)

---

---

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history :**  
Received 20 December 2025  
Received in revised form 27  
August 2025  
Accepted 29 September 2025  
Published online 16 March 2026

**Keywords:**  
Compensation, Established  
startups, Platform-based  
businesses, Recruitment and  
selection, Retention, Training and  
development

### ABSTRACT

**Objective:** The aim of this study is to identify and explain a set of human resource management that helps the success and development of startup activities.

**Method:** The present study was conducted qualitatively and using a multiple case study strategy. For this purpose, five successful platform startup businesses in Iran, including Snapfood, Alopik, Achareh, Tepsidrive, and Snaptrip, were selected as study cases. Research data were collected by reviewing organizational documents and conducting semi-structured interviews with 9 founders, CEOs, and human resource managers of these companies. Data analysis was performed using MAXQDA software.

**Findings:** In this study, 385 primary codes and 107 open codes were identified and classified into 28 subcategories and 4 main categories including recruitment and utilization, retention, training and development, and compensation.

**Conclusion:** The results of the study show that human resource management in startups has a distinct nature from traditional organizations and is shaped by characteristics such as dynamism, uncertainty, rapid growth, and high reliance on students.

---

---

**Cite this article:** Vakili, Y., Hassanpoor, A., Khastar, H., & Ansari, M. (2026). A Framework for Human Resources Practices in Established Information Technology Startups: A Multiple Case Study. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 4(4), 122-148. <https://doi.org/10.22034/eir.2025.517524.1176>



© The Author(s). Authors retain the copyright and full publishing rights without restrictions.  
**Publisher:** Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

## ارائه چارچوبی برای اقدامات منابع انسانی در کسب و کارهای استارت‌آپی تثبیت‌شده حوزه فناوری اطلاعات: یک مطالعه چندموردی

یوسف وکیلی \*

نویسنده مسئول، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [y.vakili@khu.ac.ir](mailto:y.vakili@khu.ac.ir)

اکبر حسن پور

گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)

حمزه خواستار

گروه کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [khastar@khu.ac.ir](mailto:khastar@khu.ac.ir)

محسن انصاری

گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [ansarim@ut.ac.ir](mailto:ansarim@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی است که به موفقیت و تداوم فعالیت کسب و کارهای استارت‌آپی تثبیت‌شده کمک می‌کند.
<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۴/۳۰ <b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۰۶/۰۵ <b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۰۷/۰۸ <b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۴/۱۲/۲۵	<b>روش:</b> پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد مطالعه چندموردی انجام شده است. بدین منظور، پنج کسب و کار استارت‌آپی پلتفرمی موفق در ایران شامل اسنپ‌فود، الوپیک، آچاره، تپسی‌درايو و اسنپ‌تریپ به‌عنوان موارد مطالعه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق بررسی اسناد و مدارک سازمانی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۹ نفر از بنیان‌گذاران، مدیران عامل و مدیران منابع انسانی این شرکت‌ها گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت.
<b>کلیدواژه‌ها:</b> آموزش و توسعه؛ جذب و استخدام؛ جبران خدمات؛ استارت‌آپی تثبیت‌شده؛ کسب و کارهای پلتفرمی؛ نگهداشت	<b>یافته‌ها:</b> در این پژوهش ۳۸۵ کد اولیه، ۱۰۷ کد باز شناسایی و در قالب ۲۸ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شامل جذب و استخدام، نگهداشت، آموزش و توسعه، و جبران خدمات طبقه‌بندی شدند.
	<b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها ماهیتی متمایز از سازمان‌های سنتی دارد و متناسب با ویژگی‌هایی همچون پویایی، عدم قطعیت، رشد سریع و اتکالی بالا به کارکنان دانشی شکل می‌گیرد.
<b>استناد:</b> وکیلی، یوسف، حسن پور، اکبر، خواستار، حمزه و انصاری، محسن (۱۴۰۴). ارائه چارچوبی برای اقدامات منابع انسانی در کسب و کارهای استارت‌آپی تثبیت‌شده حوزه فناوری اطلاعات: یک مطالعه چندموردی، پژوهش های کارآفرینی و نوآوری، ۴(۴)، ۱۲۲-۱۴۸.	
	<a href="https://doi.org/10.22034/eir.2025.517524.1176">https://doi.org/10.22034/eir.2025.517524.1176</a>
	ناشر: انجمن علمی کارآفرینی و نوآوری ایران.
	© نویسندگان.



## ۱. مقدمه

با وجود نقش روزافزون نوآوری و فناوری در رقابت‌پذیری اقتصادها، تداوم فعالیت و پایداری کسب‌وکارهای نوپا، همچنان یکی از چالش‌های اساسی نظام‌های اقتصادی و کارآفرینی به شمار می‌رود (انصاری، محمدی الیاسی و زالی، ۱۳۹۱). شواهد متعدد نشان می‌دهد که نرخ شکست این کسب‌وکارها در سال‌های ابتدایی فعالیت، بسیار بالا (Liao, 2004) و این نرخ در کسب و کارهای حوزه دیجیتال در ایران بین ۷۰ تا ۹۰ درصد است (نوبوری و ابراهیمی، ۱۴۰۳). لذا، بخش اندکی از آن‌ها پس از عبور از مراحل اولیه شکل‌گیری، به مرحله‌ای از تثبیت و بلوغ نسبی دست می‌یابند و به تدریج به بازیگران اثرگذار در اکوسیستم اقتصادی تبدیل می‌شوند. این کسب‌وکارهای نوظهور تثبیت‌شده، علی‌رغم تعداد محدود، نقش مهمی در رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال پایدار و تولید محصولات و خدمات نوآورانه ایفا می‌کنند (Murdiono et al., 2024) و به حفظ پویایی و تاب‌آوری اقتصادها در مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی کمک می‌کنند (Syauqi, 2016).

در ایران نیز، تحولات زیرساختی و گسترش فناوری‌های ارتباطی، بستر مناسبی برای رشد و تثبیت کسب‌وکارهای استارت‌آپی حوزه فناوری اطلاعات فراهم کرده است. بر اساس گزارش شاخص‌های آماری بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات (سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، بهار ۱۴۰۴)، ضریب نفوذ اینترنت پهن‌بند سیار به بیش از ۱۴۰ درصد و ضریب نفوذ تلفن همراه به حدود ۱۹۰ درصد رسیده است. همچنین، حجم ریالی تجارت الکترونیک کشور از ۴۲۳ همت در سال ۱۳۹۸ با رشدی معادل ۶۵۳ درصد، به حدود ۵۵۰۰ همت در سال ۱۴۰۳ افزایش یافته است (مرکز توسعه تجارت الکترونیک وزارت صنعت، معدن و تجارت، ۱۴۰۳). در نتیجه این تحولات، اکوسیستم کسب‌وکارهای آنلاین و استارت‌آپ‌های تثبیت‌شده رشد قابل‌توجهی را تجربه کرده است. این کسب‌وکارها، به‌ویژه آن‌هایی که مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته هستند، از طریق به‌کارگیری فناوری‌های نوین و ایجاد ظرفیت بالا برای جذب سرمایه انسانی تحصیل‌کرده، زمینه مناسبی برای اشتغال‌زایی، درآمدزایی، افزایش رفاه و دسترسی گسترده‌تر به فناوری‌های جدید فراهم کرده‌اند (Nafisi & Mohammad Kazemi, 2024).

با این حال، هرچند استارت‌آپ‌ها (حتی در مسیر تثبیت و رشد) به یکی از هسته‌های کلیدی اقتصاد کشورها تبدیل شده‌اند، نرخ بالای شکست آن‌ها همچنان به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی این حوزه مطرح است. مطالعات مختلف نشان می‌دهند که حدود ۹۰ درصد از استارت‌آپ‌ها در سال‌های ابتدایی فعالیت خود با شکست مواجه می‌شوند (Stiles, 2014; Pai, 2018; Mansfield, 2019). پژوهش‌ها در بررسی علل این ناکامی‌ها، ضعف در تیم‌سازی، جذب، ایجاد انگیزه و نگهداشت منابع انسانی متخصص و کارآمد را از مهم‌ترین چالش‌های استارت‌آپ‌ها معرفی کرده‌اند (Cardon & Stevens, 2004). برخی مطالعات نیز نشان می‌دهند که بیش از ۶۰ درصد از شکست‌های استارت‌آپ‌ها ریشه در عوامل انسانی دارد (Youssif, 2019).

در همین راستا، نتایج نظرسنجی‌ها حاکی از آن است که حدود ۴۰ درصد از استارت‌آپ‌های ایرانی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص را یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های خود می‌دانند (بررسی نیازهای نیروی انسانی استارت‌آپ‌های ایرانی، ۱۴۰۰). سلام‌زاده و کربی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز در مطالعه خود، چالش‌های اصلی استارت‌آپ‌های ایرانی را شامل تأمین مالی، تأمین و نگهداشت نیروی انسانی، سازوکارهای حمایتی و عوامل محیطی دانسته‌اند. از سوی دیگر، شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) تعهد و رفتار منابع انسانی را مهم‌ترین عامل موفقیت استارت‌آپ‌ها معرفی می‌کند. همچنین، مطالعه شهان<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی می‌تواند منجر به افزایش سودآوری، ارتقای نوآوری و کاهش جابه‌جایی شغلی در کسب‌وکارهای استارت‌آپی شود. افزون بر این، کسب‌وکارهای با رشد بالا، از جمله استارت‌آپ‌ها، بر توانمندی کارکنان خود در خلق و مدیریت دانش به‌عنوان یک منبع کلیدی مزیت رقابتی تأکید دارند (Collins & Smith, 2006).

ارزش یک کسب‌وکار استارت‌آپی در دنیای واقعی کسب‌وکار، بیش از هر چیز ناشی از توانمندی بنیان‌گذاران و اعضای تیم آن و به‌طور خلاصه، سرمایه انسانی است. حتی اگر یک استارت‌آپ بر پایه ایده‌ای نوآورانه و بدیع شکل گرفته باشد، در صورت فقدان تیمی توانمند با مجموعه‌ای متنوع از مهارت‌ها برای مواجهه با چالش‌های پیچیده و پویای کسب‌وکار، احتمال شکست آن به‌طور

1 Salamzadeh &amp; Kirby

2 Sharma

3 Sheehan

قابل توجهی افزایش می‌یابد. استراتاپ‌ها معمولاً فعالیت خود را با یک یا چند بنیان‌گذار آغاز می‌کنند و سپس، به‌ویژه با ورود به مراحل رشد و تثبیت، از طریق تعامل، مذاکره و همکاری با افراد مختلف، فرآیند تیم‌سازی را توسعه داده و در نهایت اقدام به جذب کارکنانی می‌کنند که غالباً از نوع کارکنان دانشی هستند. این مسیر، نقشی حیاتی در موفقیت و تداوم فعالیت کسب‌وکارهای استراتاپی ایفا می‌کند و در صورتی که سازمان از دانش، تجربه و شایستگی کافی برای مدیریت منابع انسانی برخوردار نباشد، احتمال ناکامی آن به‌طور معناداری افزایش می‌یابد (Salamzadeh & Kawamorita, 2015).

پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی عموماً بر این نکته توافق دارند که ارتقای عملکرد سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، از طریق سرمایه انسانی کارآمد و توانمند امکان‌پذیر است. از این‌رو، بهره‌گیری اثربخش و نگهداشت منابع انسانی مستلزم طراحی و توسعه یک نظام متناسب مدیریت منابع انسانی است (Becker & Huselid, 2006). کسب‌وکارهای استراتاپی حوزه فناوری اطلاعات بیش از سایر استراتاپ‌ها با عدم قطعیت‌های محیطی و سرعت بالای تغییرات فناورانه مواجه‌اند لذا برای غلبه بر این تهدیدها به‌شدت به کارکنان دانشی متکی هستند. از این‌رو، برای بقا، رشد و حفظ مزیت رقابتی خود ناگزیر از به‌کارگیری اقدامات خلاقانه، انعطاف‌پذیر و هدفمند در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند. در این چارچوب، اقدامات منابع انسانی شامل جذب، توسعه، نگهداشت و جبران خدمات کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و به‌عنوان اقدامات حیاتی برای اغلب کسب‌وکارهای استراتاپی تثبیت‌شده شناخته می‌شوند (Nasiri, Mohammadkazemi, & Saudagaran, 2025).

مرور ادبیات مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از نظریه‌ها، الگوها و چارچوب‌های این حوزه، عمدتاً بر شکل سنتی کسب‌وکارها متمرکز بوده‌اند؛ شکلی که در آن، فعالیت‌های منابع انسانی در قالب ساختارهای سلسله‌مراتبی و از طریق مدیران و واحدهای رسمی منابع انسانی انجام می‌شود و کارفرمایان با اتکا به رویه‌های استاندارد، اقدام به جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، طراحی نظام‌های دستمزد و پاداش و نگهداشت کارکنان می‌کنند. این در حالی است که در اغلب کسب‌وکارهای استراتاپی، حتی در نمونه‌های نسبتاً تثبیت‌شده، الگوی اشتغال سنتی مبتنی بر قراردادهای بلندمدت و روابط کاری پایدار وجود ندارد و اشکال همکاری، تعهد و تعامل کاری به شیوه‌هایی منعطف‌تر، سیال‌تر و غیررسمی‌تر اعمال می‌شوند.

در چنین کسب‌وکارهایی، فعالیت‌های منابع انسانی الزاماً توسط متخصصان سنتی منابع انسانی یا مدیران صف به شیوه متعارف اجرا نمی‌شود و ماهیت کار، روابط کاری، انواع قراردادهای ساختار نقش‌ها و همچنین ویژگی‌ها، انتظارات و ترجیحات نیروی کار، تفاوت‌های اساسی با سازمان‌های سنتی دارد (Meijerink & Keegan, 2019). این تفاوت‌ها به‌ویژه در محیط‌های فناورانه و پویای استراتاپی، موجب می‌شود بسیاری از الگوهای کلاسیک مدیریت منابع انسانی کارایی لازم را نداشته باشند یا نیازمند بازطراحی و بومی‌سازی باشند.

در این پژوهش، تمرکز بر نوع خاصی از استراتاپ‌هاست که از مرحله نوپایی عبور کرده‌اند. بر این اساس، منظور از کسب‌وکارهای استراتاپی تثبیت‌شده، شرکت‌هایی هستند که با وجود عمر کمتر از ۱۰ سال، به مرحله‌ای از بلوغ نسبی رسیده‌اند، از رشد پایدار برخوردار بوده و دارای ساختارهای سازمانی نسبتاً شکل‌یافته، از جمله نظام‌های اولیه و در حال توسعه مدیریت منابع انسانی هستند. از این‌رو، با توجه به رشد فزاینده این نوع کسب‌وکارها در ایران و در عین حال، فقدان یک چارچوب بومی، منسجم و مبتنی بر شواهد تجربی برای مدیریت منابع انسانی در استراتاپ‌های ایرانی، ضرورت دارد با شناسایی مجموعه اقدامات واقعی و عملیاتی انجام‌شده در حوزه منابع انسانی استراتاپ‌های موفق و تثبیت‌شده، الگوهای موجود بازنایشی و مفهوم‌سازی شوند.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات اندکی به بررسی نظام‌مند مجموعه اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی در شرایط کاری متحول، پویا و سیال حاکم بر کسب‌وکارهای استراتاپی پرداخته‌اند. در چنین بستری، این پرسش اساسی مطرح می‌شود که مجموعه اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای استراتاپی تثبیت‌شده کدام‌اند؟

هدف مقاله حاضر، پاسخ‌گویی به این پرسش از طریق انجام یک پژوهش کیفی و بهره‌گیری از راهبرد مطالعه چندموردی در میان استراتاپ‌های موفق است. به‌طور مشخص، این پژوهش در پی توسعه چارچوبی جامع از اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مختلف این کارکرد است که بتواند به افزایش تاب‌آوری، پایداری و موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای استراتاپی کمک کند.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱-۲. مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای خرد، کوچک، متوسط و استارت‌آپ‌ها

کسب و کارهای استارت‌آپی را می‌توان نوعی تجربه کارآفرینانه دانست که بستر مناسبی برای شکل‌گیری، توسعه و اجرای ایده‌های نوآورانه، غیرمتعارف و پرریسک فراهم می‌کنند و از طریق تأمین متفاوت نیازهای موجود و کشف نیازهای جدید، به خلق ارزش می‌پردازند (Slávik, 2019). در بسیاری از کشورهای منطقه و جهان، گرایش فزاینده‌ای به سمت فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه مشاهده می‌شود؛ به گونه‌ای که هر ساله تعداد قابل توجهی شرکت نوپا و استارت‌آپی تأسیس می‌گردد (Hormiga, 2010).

مطالعه انجام‌شده توسط سانتیستبان و مائوریسیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها شرکت‌هایی جدید و عموماً موقتی هستند که بر پایه مدل‌های کسب و کار نوآورانه و مبتنی بر فناوری شکل می‌گیرند. این شرکت‌ها علاوه بر ماهیت نوآورانه، از ظرفیت بالایی برای رشد سریع و مقیاس‌پذیری برخوردارند. در سطح جهانی، استارت‌آپ‌ها به‌عنوان کسب و کارهایی شناخته می‌شوند که توان بالقوه‌ای در ایجاد ثبات اقتصادی، رشد پایدار و اشتغال‌زایی دارند و می‌توانند نقش مؤثری در پویایی اقتصاد کشورها ایفا کنند (Sulayman et al., 2014).

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان «فرآیند جذب، توسعه و نگهداشت نیروی کار با استعداد و پرنرژی در راستای حمایت از مأموریت، اهداف و راهبردهای سازمان» تعریف می‌شود (Schermerhorn, 2011). تحقق این امر از طریق بهینه‌سازی مجموعه‌ای از فرآیندها از جمله انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه کارکنان، طراحی نظام‌های پاداش و مدیریت روابط کارکنان امکان‌پذیر است (Dabić, Ortiz-De-Urbina-Criado, & Romero-Martínez, 2011).

میناوا (۲۰۰۵) اقدامات مدیریت منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان یافته می‌داند که با هدف مدیریت اثربخش منابع انسانی، از طریق تسهیل توسعه شایستگی‌های خاص و پایدار، ایجاد روابط اجتماعی مستحکم و تولید دانش سازمانی انجام می‌شوند و در نهایت به حفظ و تقویت مزیت رقابتی منجر می‌گردند. از این منظر، مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای گسترده از فعالیت‌ها را دربر می‌گیرد که از مرحله ورود و عضویت افراد در سازمان آغاز شده و تا دوران بازنشستگی آن‌ها ادامه می‌یابد (Dessler, 2020). به‌طور خلاصه، مدیریت منابع انسانی را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌های هدفمند دانست که با تمرکز بر جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی باکیفیت، در جهت تحقق اهداف کسب و کار و تأمین منافع کارکنان طراحی و اجرا می‌شود. در همین راستا، فِفر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در پژوهش خود با عنوان «هفت اقدام سازمان‌های موفق»، مدلی تحت عنوان «مدل بهترین اقدامات» ارائه کرد. این مدل شامل اقداماتی نظیر امنیت شغلی، استخدام انتخابی، تیم‌های خودمدیریت و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، جبران خدمات بالا متناسب با عملکرد سازمانی، آموزش گسترده و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات در سراسر سازمان است (Schermerhorn, 2011). مطالعات مختلف نشان داده‌اند که هر یک از این اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند پیامدهای متفاوتی در سطح فردی و سازمانی به همراه داشته باشد. پژوهشگران، بر اساس شواهد تجربی خود، ارتباط میان اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی و نتایج مرتبط با آن‌ها را تبیین کرده‌اند که خلاصه‌ای از این اقدامات و پیامدها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مروری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی در ادبیات پژوهش

اقدامات مدیریت منابع انسانی	سال	نویسنده
اقدامات موفق برای حفظ کارکنان، فراتر از مدل‌های جبران خسارت سنتی هستند و بر توانمندسازی روانشناختی، محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای تمرکز دارند.	۲۰۲۵	Tuttle & Critchlow
برنامه‌آشنایی فرد تازه وارد با محیط کار بر شکل‌گیری هویت سازمانی و رفاه کارکنان تأثیر دارد. رفاه کارکنان به عنوان متغیر میانجی بین جذب کارکنان و قصد ترک شغل می‌باشد. همچنین استقبال مدیران بر قصد ترک شغل برای مردان قوی‌تر و تأثیر رفاه محیط کار بر قصد ترک شغل برای زنان قوی‌تر است.	۲۰۲۵	Mosquera & Soares
بهترین اقدامات برای مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها، شامل: تقویت برند کارآفرینی، فرهنگ نوآورانه، فرصت سهام‌داری، محیط کاری منعطف، استفاده از فناوری در فرآیندهای منابع انسانی، برنامه‌های مربی‌گری و توسعه حرفه‌ای، پاداش، ارتقاء، مشارکت کارکنان می‌باشد	۲۰۲۵	Anilkumar et al

<sup>۱</sup> Santisteban & Mauricio

<sup>۲</sup> Pfeffer

نویسنده	سال	اقدامات مدیریت منابع انسانی
Rismayadi	۲۰۲۴	توسعه کارکنان، انعطاف‌پذیری، ایجاد محیط یادگیرنده، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، فرهنگ کاری
Boudlaie & Kenarroodi	۲۰۲۴	اقدامات حیاتی مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها شامل: انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش، شرایط و محیط کاری، تعادل کار و زندگی، ارتباطات و انعطاف‌پذیری
Permana, Rustiawan & Syarani	۲۰۲۴	اقدامات مؤثر برای نگهداشت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها: توانمندسازی کارکنان، ایجاد محیط یادگیری‌محور، تنوع تیم کاری، ارتباطات سازمانی
Alves	۲۰۲۰	استخدام در استارت‌آپ‌ها عمدتاً از طریق مدیران شرکت، معرفی‌های شخصی و شبکه‌های ارتباطی کارکنان و آگهی در پلتفرم‌های جست‌وجوی شغل انجام می‌شود؛ آموزش‌ها غالباً غیررسمی و خودانگیخته هستند؛ جبران خدمات شامل پرداخت‌های غیرنقدی نظیر اختصاص سهام
Rao et al.	۲۰۱۶	برنامه‌ریزی توسعه و جانشینی رهبری، سرمایه‌گذاری حرفه‌ای، رویه‌های برابر، رویکرد توسعه‌گرای عملکرد، تعادل کار و زندگی، ابتکارات مشارکت کارکنان، مزایای سختی کار
Delery & Gupta	۲۰۱۶	اقدامات توان‌افزای HRM (انتخاب)، اقدامات انگیزش‌محور (تقسیم سود، ESOP، پرداخت مبتنی بر شایستگی، مشوق‌های تیمی، ارزیابی عملکرد)، اقدامات فرصت‌محور (مشارکت در تصمیم‌گیری، اشتراک اطلاعات، حلقه‌های کیفیت، بازخورد نظرسنجی و سازوکارهای رسمی شکایت)
Aldawani et al.	۲۰۱۵	چهار اقدام کلیدی منابع انسانی: استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و مزایا
Donate et al.	۲۰۱۵	اقدامات عالی منابع انسانی: فرآیندهای دقیق و گسترده انتخاب، ارزیابی عملکرد، تحمل خطا، برنامه‌های آموزشی گسترده، سیستم‌های جبران خدمات بالا مبتنی بر دانش؛ توسعه مهارت‌ها؛ اقدامات همکاری‌محور شامل خودمختاری، طراحی شغل گسترده، مشارکت، توانمندسازی، کار گروهی و مشوق‌های گروه‌محور
Maheshwari & Vohra	۲۰۱۵	شش متغیر کلیدی مرتبط با اقدامات منابع انسانی: فرهنگ، رهبری، آموزش، ارتباطات، فناوری و یکپارچه‌سازی وظیفه‌ای
Zibarras & Coan	۲۰۱۵	استخدام، جامعه‌پذیری، ارزیابی، ارتقا، پاداش، آموزش و توسعه، توانمندسازی کارکنان، مشارکت مدیران
Albrecht et al.	۲۰۱۵	چهار عملکرد اصلی منابع انسانی: انتخاب، جامعه‌پذیری، مدیریت عملکرد و آموزش
Ceylan	۲۰۱۳	سیستم اقدامات منابع انسانی تعهدمحور: انتخاب، پاداش و مشوق‌ها، سیاست‌های آموزش و توسعه
Marescaux et al.	۲۰۱۳	توسعه حرفه‌ای، آموزش، مشارکت مستقیم کارکنان، ارزیابی توسعه‌یافته، کنترل - صرفاً اجرای اقدامات منابع انسانی نرم کافی نیست بلکه باید علایق و انتظارات فردی کارکنان هنگام اجرا در نظر گرفته شود.
Kinnie et al.	۲۰۰۵	آموزش، فرصت‌های شغلی، پاداش مبتنی بر عملکرد، ارزیابی عملکرد، قدردانی و شناخت، کار تیمی، مشارکت، ارتباطات، شفافیت، تعادل کار و زندگی

**استخدام و گزینش:** سازمان‌ها در ماهیت خود مجموعه‌ای از افراد هستند و موفقیت آن‌ها تا حد زیادی به کیفیت استعدادهایی بستگی دارد که جذب و به‌کار گرفته می‌شوند (Goldstein, Pulakos, Semedo, & Passmore, 2017). از این رو، استخدام و گزینش به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین، حیاتی‌ترین و ضروری‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود (Aladwan et al., 2015). آلا‌رگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) گزینش را فرایندی می‌داند که طی آن، میان متقاضیان شغل بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده تمایز ایجاد شده و مناسب‌ترین فرد برای یک شغل یا موقعیت خاص انتخاب می‌شود. به‌طور مشخص، استخدام به مجموعه‌ای گسترده از فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی اشاره دارد که با هدف جذب افراد واجد شرایط، در زمان مناسب و به تعداد کافی انجام می‌شود و تلاش می‌کند متقاضیان شایسته را به پذیرش شغل در سازمان ترغیب کند. استخدام و گزینش دو فرایند به‌هم‌پیوسته و تفکیک‌ناپذیر هستند که همواره در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. در واقع، استخدام زمینه‌دستیابی به مجموعه‌ای از متقاضیان بالقوه را فراهم می‌سازد و گزینش تعیین می‌کند که کدام‌یک از این افراد بیشترین شایستگی را برای تصدی شغل موردنظر دارند. به بیان دیگر، «فرایند گزینش تا حد زیادی پیش‌بینی می‌کند که چه کسی، در میان مجموعه‌ای از متقاضیان و افراد دارای پتانسیل، به موفقیت شغلی دست خواهد یافت» (Fried & Fottler, 2008).

**آموزش و توسعه:** پس از آنکه کارکنان برای تصدی مشاغل مختلف در یک سازمان جذب می‌شوند، آموزش آن‌ها برای انجام مؤثر وظایف و مسئولیت‌های محوله از اهمیت بالایی برخوردار است. آموزش و توسعه، هم از منظر فردی و هم از منظر سازمانی، موضوعی اساسی تلقی می‌شود (Donate et al., 2015). آموزش منابع انسانی نقشی بنیادین در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند و به یکی از فعالیت‌های محوری در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. بر این اساس، فرض می‌شود که آموزش و توسعه نقش مهمی در پیشرفت فناوری و بهبود قابلیت‌های سازمانی دارد؛ امری که می‌تواند به افزایش توان رقابتی، ارتقای انتظارات

<sup>۱</sup> Alareqe

مشتریان نسبت به کیفیت محصولات و خدمات و در نهایت کاهش هزینه‌ها منجر شود. آموزش و توسعه همچنین برای آماده‌سازی کارکنان جهت پذیرش مشاغل جدید و سازگاری با الزامات محیط رقابتی و جهانی امروز ضروری است. از این‌رو، آموزش نه تنها به‌عنوان ابزاری برای ارتقای توانمندی‌های فردی کارکنان، بلکه به‌عنوان اهرمی ارزشمند برای بهبود اثربخشی تیمی و دستیابی کسب و کارها به مزیت رقابتی پایدار مورد توجه قرار می‌گیرد (Noe, Clarke, & Klein, 2014).

**ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد یکی از متداول‌ترین و مهم‌ترین رویه‌هایی است که برای پیش و کنترل عملکرد افراد در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. این فرایند با هدف بررسی عملکرد گذشته و حال کارکنان و نیز تعیین انتظارات عملکردی آینده انجام می‌گیرد تا زمینه اتخاذ تصمیم‌های مناسب مدیریتی فراهم شود. ارزیابی عملکرد معمولاً در بازه‌های زمانی منظم، از جمله روزانه، ماهانه یا سالانه، صورت می‌پذیرد. مدیران با اتکا به نتایج ارزیابی عملکرد، در خصوص موضوعاتی نظیر حقوق و مزایا، ارتقا و جابه‌جایی شغلی، برنامه‌ریزی عملکرد، آموزش و توسعه، مشاوره، انضباط کاری و سایر اقدامات مرتبط با تحقق اهداف سازمانی تصمیم‌گیری می‌کنند (Chandhuri, 2010). ارزیابی عملکرد به‌ویژه برای کسب و کارهای فناورانه و تکنولوژیک که در پی دستیابی به نتایج ممتاز و عملکرد برتر هستند، اهمیتی حیاتی دارد (Zibarras & Coan, 2015). این فرایند نقش کلیدی در درک وضعیت عملکرد کارکنان و بهبود آن از طریق مداخلات توسعه‌ای منابع انسانی ایفا می‌کند. تحولات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد، زیربنای اصلی توسعه کارکنان محسوب می‌شود. در این چارچوب، ارزیابی عملکرد با مشخص کردن سطح عملکرد مطلوب، سطح عملکرد واقعی و شکاف میان این دو، زمینه طراحی و اجرای اقدامات توسعه‌ای نظیر آموزش، توسعه مدیران و سایر برنامه‌های ارتقای شایستگی را فراهم می‌سازد (Rao, 2005).

**نظام پاداش:** نظام پاداش یکی از اقدامات کلیدی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌آید (Delery & Gupta, 2016). یک نظام پاداش اثربخش، علاوه بر ایفای نقش مؤثر در جذب و نگهداشت منابع انسانی، موجب افزایش انگیزش کارکنان و تقویت فرهنگ سازمانی می‌شود (Zibarras & Coan, 2015). در این چارچوب، مشوق‌ها به‌عنوان یکی از عوامل مهم در تحریک و برانگیختن کارکنان برای دستیابی به عملکرد بالاتر شناخته می‌شوند. مشوق‌ها توجه کارکنان را به اهداف عملکردی جلب کرده و آن‌ها را به تلاش بیشتر ترغیب می‌کنند. مشوق‌ها معمولاً علاوه بر حقوق و دستمزد پایه پرداخت می‌شوند و بر اساس عملکرد فردی یا گروهی تعیین می‌گردند. این مشوق‌ها می‌توانند شامل پاداش‌های نقدی و یا انواع پاداش‌های غیرنقدی باشند و اغلب در قبال عملکرد برجسته یا فراتر از انتظار کارکنان اعطا می‌شوند. در حالی که حقوق و دستمزد معمولاً ماهیتی نسبتاً ثابت دارد، میزان و نوع مشوق‌ها می‌تواند از فردی به فرد دیگر و حتی برای یک فرد در دوره‌های زمانی مختلف متفاوت باشد. چنین انعطافی در نظام پاداش، امکان همسوسازی بهتر اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی را فراهم می‌کند.

**ارتقا:** ارتقا یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر افزایش عملکرد کارکنان در کسب و کارها محسوب می‌شود، به‌ویژه در شرایطی که انگیزه‌های کارکنان صرفاً به دستمزدهای مالی محدود نمی‌شود. در بسیاری از موارد، دستیابی به منزلت اجتماعی، جایگاه حرفه‌ای بالاتر و پذیرش اجتماعی، از اهداف اساسی کارکنان به‌شمار می‌آید. از این‌رو، ارتقا در مقایسه با سایر عوامل انگیزشی، می‌تواند تأثیر قوی‌تری بر عملکرد و تعهد کارکنان داشته باشد. ارتقا به‌عنوان یکی از ویژگی‌های بنیادین شغل، بیانگر پیشرفت فرد در سازمان و انتقال از یک شغل یا موقعیت به موقعیتی دیگر است که از نظر سطح مسئولیت، اختیار و جایگاه سازمانی مطلوب‌تر تلقی می‌شود. این جابه‌جایی معمولاً با افزایش حقوق و سایر مزایای مالی همراه است. ارتقای شغلی، از یک سو می‌تواند اثربخشی ساختار سازمانی را در جهت تحقق اهداف بهبود بخشد و از سوی دیگر، با قرار دادن افراد در موقعیت‌های متناسب با شایستگی‌هایشان، تأثیرگذاری کارکنان را به‌طور معناداری افزایش دهد (Prasad, 2010).

با توجه به مرور پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه مطالعات متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی در انواع مختلف کسب و کارها انجام شده است، توجه پژوهشگران به مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای استارت‌آپی و به‌ویژه به اقدامات خاص و متناسب با شرایط این نوع کسب و کارها در حوزه کارکردهای منابع انسانی، نسبتاً محدود بوده است. این در حالی است که ماهیت پویا، نوآورانه و مبتنی بر عدم قطعیت کسب و کارهای استارت‌آپی، مستلزم رویکردها و اقداماتی متمایز در مدیریت منابع انسانی است. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی است که بتواند به موفقیت، پایداری و تداوم

فعالیت کسب‌وکارهای استارت‌آپی کمک کند. بدین منظور، این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی و به‌کارگیری راهبرد مطالعه چندموردی، در پی ارائه الگویی بومی و کاربردی برای مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای استارت‌آپی تثبیت‌شده در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات است. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند ضمن غنای ادبیات نظری، راهنمایی عملی برای مدیران و تصمیم‌گیران این کسب‌وکارها در طراحی و اجرای مؤثر اقدامات منابع انسانی فراهم آورد.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از حیث ماهیت داده‌ها، کیفی است و برای انجام آن از راهبرد موردکاوی چندگانه استفاده شده است. با توجه به اینکه این تحقیق به بررسی هم‌زمان جنبه‌های مختلف کسب‌وکارهای استارت‌آپی تثبیت‌شده (که در ادامه به اختصار «استارت‌آپ‌های تثبیت‌شده» نامیده می‌شوند) حوزه فناوری اطلاعات پرداخته و نگاهی جامع و کل‌نگر به مجموعه‌ای از متغیرهای اثرگذار در حوزه مدیریت منابع انسانی دارد، راهبرد موردکاوی چندگانه به‌عنوان مناسب‌ترین استراتژی پژوهش انتخاب شد. در پژوهش‌های موردکاوی، موارد مطالعه معمولاً به‌صورت هدفمند انتخاب می‌شوند تا امکان درک عمیق پدیده مورد بررسی فراهم شود.

با توجه به دسترسی نسبتاً مطلوب به اطلاعات شرکت‌ها، نمونه‌هایی با حداکثر تنوع و غنای اطلاعاتی انتخاب شدند. جامعه مورد مطالعه شامل استارت‌آپ‌های تثبیت‌شده و موفق حوزه فناوری اطلاعات بود که در حال حاضر به‌عنوان رهبران بازار در حوزه فعالیت خود در ایران شناخته می‌شوند. این کسب‌وکارها، علی‌رغم آنکه عمر فعالیت آن‌ها کمتر از ۱۰ سال است، رشد سریعی را تجربه کرده‌اند و به مدت دست‌کم پنج سال متوالی، ضمن حفظ سوددهی، رشد درآمدی بالاتر از ۳۰ درصد را ثبت کرده‌اند.

در راهبرد موردکاوی چندگانه، روش‌های اصلی گردآوری داده‌ها شامل مشاهده مشارکتی، مصاحبه عمیق، پرسش‌نامه و تحلیل اسناد و مدارک است (مارشال و راسمن، ۱۳۷۷). در این پژوهش، داده‌ها عمدتاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و همچنین بررسی اسناد، مدارک و اخبار مرتبط با هر شرکت گردآوری شدند. پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های استخراج‌شده با یافته‌های حاصل از مشاهده و تحلیل اسناد تطبیق داده شد و تحلیل نهایی بر اساس فرآیند صحت‌سنجی و مثلث‌سازی داده‌ها انجام گرفت. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد؛ به‌گونه‌ای که در ابتدا، بر اساس مرور ادبیات پژوهش، مجموعه‌ای از پرسش‌های اصلی طراحی گردید، اما به تدریج و در جریان انجام مصاحبه‌های بعدی، برخی پرسش‌های جدید شکل گرفت و به ابزار پژوهش افزوده شد و در مقابل، برخی پرسش‌ها نیز به دلیل اشباع نظری یا عدم تناسب حذف شدند.

در انتخاب نمونه‌ها در پژوهش‌های چندموردی، دو ملاحظه اساسی باید مدنظر قرار گیرد: نخست، انتخاب نمونه‌هایی که نمایانگر جامعه مورد مطالعه باشند و دوم، ایجاد تنوع نظری معنادار برای غنای تحلیل پژوهش (Meijerink & Gerring, 2019). بر این اساس، نمونه‌های پژوهش از میان استارت‌آپ‌های موفق کشور که به مرحله بلوغ نسبی رسیده و در حوزه مدیریت منابع انسانی به سطحی از توسعه و ساخت‌یافتگی دست یافته‌اند، انتخاب شدند. نمونه‌های مورد مطالعه از حوزه‌های موضوعی متنوع و بزرگ، از جمله حمل‌ونقل، تهیه و توزیع غذا، خدمات تعمیراتی، سفر و تحویل کالا انتخاب شدند. تمامی این کسب‌وکارها دارای عمر کمتر از ۱۰ سال بوده و معیارهای زیر را به‌عنوان شاخص‌های موفقیت دارا بودند. این معیارها به‌عنوان شاخص‌های عملیاتی «تثبیت‌شدگی» در کسب‌وکارهای استارت‌آپی در نظر گرفته شدند:

۱. فعالیت در حوزه‌های موضوعی متفاوت
۲. برخورداری از بازار بزرگ و سهم قابل توجه از بازار حوزه فعالیت
۳. اعتبار و خوش‌نامی در بازار
۴. دارا بودن دپارتمان منابع انسانی نسبتاً ساخت‌یافته و کارآزموده
۵. برخورداری از درآمد عملیاتی سالانه حداقل ۱۰۰۰ میلیارد ریال
۶. تجربه رشد حداقل ۳۰ درصدی درآمد در پنج سال گذشته
۷. روند افزایشی تعداد کارکنان در تمامی سال‌های فعالیت

در جدول (۲)، اطلاعات کلی مربوط به سکوها و کسب و کارهای مورد مطالعه به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات سکوها و مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام سکو	حوزه فعالیت	نقش	مدرک تحصیلی	سن	سال تاسیس	تعداد کارکنان
۱	اسنپ فود	تهیه و توزیع غذا	مدیرعامل	کارشناسی ارشد	۳۹	۱۳۹۵	۱۲۵۰ نفر
			مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۳۵		
۲	الو پیک	تحويل کالا	مدیرعامل	کارشناسی ارشد	۴۰	۱۳۹۵	۱۸۰ نفر
			مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۳۹		
۳	آچاره	خدمات آنلاین تعمیرات در محل	هم‌بنیانگذار	دکتری	۴۲	۱۳۹۵	۱۷۸ نفر
			مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۳۵		
۴	تپسی درایو	حمل و نقل	مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۳۴	۱۳۹۶	۱۱۸۰ نفر
۵	اسنپ تریپ	سفر	مدیرعامل	کارشناسی ارشد	۴۱	۱۳۹۶	۲۳۳ نفر
			مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۳۸		

برای اجرای موردکاوی‌ها، پس از نهایی شدن فهرست نمونه‌های واجد شرایط، با کسب و کارهای منتخب تماس برقرار شد و زمان انجام مصاحبه‌ها هماهنگ گردید. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد و در مجموع ۹ مصاحبه با مشارکت یک هم‌بنیان‌گذار، سه مدیرعامل و پنج مدیر دپارتمان منابع انسانی صورت گرفت. مجموع زمان مصاحبه‌ها بیش از ۱۱۰۰ دقیقه بود که امکان دستیابی به داده‌هایی عمیق، تفصیلی و غنی را فراهم ساخت.

به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مشاهدات حضوری با اطلاعات به دست آمده از بررسی اسناد و مدارک موجود تطبیق داده شد. این اسناد شامل مدارک ثبت شده در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه تهران، دانشگاه علامه طباطبایی و دانشگاه شهید بهشتی، وبسایت رسمی شرکت‌ها و سایر منابع اینترنتی معتبر نظیر روزنامه رسمی کشور، اخبار و مصاحبه‌های منتشرشده از مدیران این شرکت‌ها بود. این تطبیق داده‌ها به صورت نظام‌مند و با هدف صحت‌سنجی یافته‌ها و اجرای مثلث‌سازی داده‌ها انجام گرفت.

موردکاوی‌ها به صورت عمیق در پنج کسب و کار منتخب انجام شد. در جریان تحلیل داده‌های مربوط به مورد چهارم و پس از انجام مصاحبه هشتم، هیچ مفهوم، کد یا مضمون جدید و معناداری استخراج نشد؛ به این معنا که داده‌های جدید صرفاً مؤید یافته‌های پیشین بودند. از این رو، اشباع نظری در این مرحله محقق شد. انجام مصاحبه نهم نیز این وضعیت را تأیید کرد و بر همین اساس، فرایند گردآوری داده‌ها در این نقطه متوقف شد.

در این پژوهش، روایی و پایایی یافته‌ها بر اساس چارچوب چهارگانه لینکلن و گوبا شامل اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری مورد توجه قرار گرفت. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از راهبردهای سه‌سوسازی داده‌ها با استفاده از منابع متنوع (مصاحبه، اسناد و مشاهده)، بازبینی مشارکت‌کنندگان، تعامل مستمر و طولانی مدت پژوهشگر با میدان پژوهش و بازبینی تحلیلی توسط اساتید و خبرگان روش تحقیق کیفی استفاده شد. قابلیت انتقال‌پذیری نتایج از طریق ارائه توصیف‌های دقیق و جامع از ویژگی‌های هر یک از استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، نمونه‌گیری هدفمند و انجام تحلیل بین‌موردی تقویت گردید؛ به گونه‌ای که خوانندگان و پژوهشگران دیگر بتوانند امکان تعمیم تحلیلی یافته‌ها به بافت‌های مشابه را ارزیابی کنند. برای ارتقای قابلیت اعتماد، تمامی مراحل جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری و تحلیل به صورت نظام‌مند در قالب یک ردپای حسابرسی مستندسازی شد و نرم‌افزار MAXQDA برای ثبت دقیق و شفاف فرایند تحلیل به کار گرفته شد. افزون بر این، بخشی از داده‌ها، کدهای اولیه و مضامین نهایی توسط اساتید متخصص روش تحقیق کیفی بازبینی شد تا ثبات و انسجام تحلیل‌ها مورد تأیید قرار گیرد. تأییدپذیری یافته‌ها نیز با اتکا بر داده‌های چندمنبعی، استناد مستقیم به نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان و فراهم کردن امکان بازرسی خارجی مسیر پژوهش تضمین شد. مجموعه این اقدامات سبب شد یافته‌های پژوهش از دقت، صحت و اتکاپذیری لازم برخوردار باشند. همچنین، به منظور سنجش پایایی، با ایجاد پایگاه داده مطالعه موردی و اجرای دقیق گام‌های روش موردکاوی، تلاش شد انسجام و دقت

پژوهش حفظ شود. برای کنترل اعتبار کدگذاری‌ها، فرایند کدگذاری به صورت مستقل توسط دو پژوهشگر انجام گرفت و پس از مقایسه نتایج و دستیابی به توافق، کدهای نهایی تثبیت و ثبت شدند. علاوه بر این، برای ارزیابی پایایی تحلیل‌ها، ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که مقدار ۰.۷۲ به دست آمد و بیانگر پایایی قابل قبول است.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و مراحل شش‌گانه پیشنهادی براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، مرور مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش نهایی استفاده شد. کدگذاری بر اساس رهنمودهای این روش و با بهره‌گیری از منطق مقایسه مستمر، به صورت بازگشتی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت. در مرحله نخست، کدگذاری باز برای استخراج مفاهیم اولیه به کار رفت و در مراحل بعد، با ادغام مفاهیم مشابه، مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی استخراج شد.

به‌طور کلی، فرایند کدگذاری از طریق مطالعه چندباره داده‌های مکتوب و متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها انجام شد تا درکی عمیق و معتبر از داده‌های کیفی حاصل شود. این فرایند تا دستیابی کامل به اشباع نظری ادامه یافت. برای افزایش کیفیت و غنای یافته‌ها، راهبردهایی نظیر طرح پرسش‌های تحلیلی متنوع، بررسی موارد استثنایی، شناسایی و رفع تناقض‌ها و بهره‌گیری از تجربه‌های مستندشده حاصل از مشاهدات پژوهشگر مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، کیفیت تحلیل‌ها به صورت مستمر توسط تیم تحلیل بازبینی، ارزیابی و بهبود داده شد.

#### ۴. یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش به شناسایی ۳۸۵ گزاره کلامی انجامید که در فرایند تحلیل داده‌ها به ۱۰۶ مفهوم (کدهای باز)، ۲۰ مقوله فرعی و در نهایت ۴ مقوله اصلی تجمیع و طبقه‌بندی شدند. این فرایند کدگذاری، مبنای شکل‌گیری چارچوب مفهومی و مدل نهایی پژوهش را فراهم ساخت. در ادامه، جداول مربوط به مراحل مختلف کدگذاری، شامل نمونه‌هایی از کدگذاری باز و محوری ارائه می‌شود تا روند گذار از داده‌های خام به مقوله‌های تحلیلی مورد استفاده در مدل نهایی پژوهش به صورت شفاف نمایش داده شود.

جدول ۳. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز و محوری در حوزه جذب و استخدام

مفهوم (کد باز)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تصویر مثبت شرکت در بازار کار	ایجاد و تقویت برند کارفرمایی در حوزه منابع انسانی	جذب و استخدام
معرفی به عنوان شرکت دارای پتانسیل رشد		
تعلق سازمانی بالا پرسنل شرکت		
ارائه فرهنگ سازمانی مثبت و انگیزشی		
حضور در رویدادهای صنعتی، همایش‌ها و نمایشگاه‌ها		
برگزاری و شرکت در رویدادهای معتبر دانشگاهی		
اشتراک‌گذاری دستاوردها به صورت نوشتاری، ویدئویی و صوتی	انتشار در صفحات مجازی شرکت	
فرصت‌های شغلی در وب سایت شرکت	انتشار فرصت‌های شغلی در وب سایت‌های کارایی و شبکه‌های اجتماعی	
فرصت‌های شغلی در صفحات شبکه‌های مجازی شرکت		
وب سایت جاینتا		
وب سایت ایران تلنت		
شبکه اجتماعی لیندکدین		
وب سایت کوئرا		
پلتفرم‌های خاص صنعت	برنامه ارجاعی	
معرفی توسط شبکه ارتباطی همکاران		
معرفی توسط شبکه ارتباطی دوستان و شبکه ارتباطی دوستان دوستان		
معرفی توسط شبکه‌های ارتباطی مدیران		
جذب از بین کارآموزان		

برگزاری بوت کمپ در دانشگاه ها	ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی
ارتباط با شتابدهنده‌ها	
مشارکت در رویدادها و نمایشگاه‌های دانشگاهی	
انتشار آگهی در وب سایت، تابلوهای اعلانات و شبکه‌های اجتماعی دانشگاهی	
کارآموزی	شکار نیروهای متخصص از استارت‌آپ‌های رقیب
انتخاب و مذاکره رسمی	
بهره گیری از آژانس‌های هدیه‌ها موجود در کشور	

#### ۴-۱. نمونه داده‌های کلامی مرتبط با مقوله «جذب و استخدام»

زیرمقوله ایجاد و تقویت برند کارفرمایی: مشارکت‌کنندگان بر اهمیت تصویر شرکت در بازار کار و نقش اقدامات درون‌سازمانی در شکل‌گیری این تصویر تأکید دارند. به باور آن‌ها، برند کارفرمایی پیش از هر چیز از طریق «اینترنتال برندینگ» و آنچه سازمان برای کارکنان خود فراهم می‌کند، ساخته می‌شود و همین امر موجب می‌شود شرکت از بیرون به‌عنوان سازمانی پویا، روبه‌جلو و دارای پتانسیل رشد شناخته شود. یکی از مدیران در این باره می‌گوید: «اون تصویری که از شرکت در بازار کار وجود داره خیلی مهمه. این تصویر با اینترنال برند ساخته می‌شه؛ اقداماتی که داخل سازمان انجام می‌شه تعیین‌کننده است... همون کامونیتی معرفی بچه‌ها باعث می‌شه افراد بیشتری تمایل پیدا کنن وارد این شرکت‌ها بشن. به نظر من مهم‌ترین بخش جذب نیروی انسانی در شرکت‌های دانشی، برند کارفرماییه و اون می‌تونه تضمین کنه افراد بهتری وارد شرکت بشن» (M5, Pos10). در همین راستا، یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند: «برنامه‌های اصلی ما همیشه این بوده که بتونیم با برند کارفرمایی جذب کنیم؛ یعنی باید آن‌قدر خودمون رو در بازار به‌عنوان یک برند معتبر و شرکت خوب و در حال رشد معرفی کنیم که افراد به عضویت در آن افتخار کنن» (M6, Pos9). برخی مدیران نیز برند کارفرمایی را عاملی کلیدی در جذب کارکنان دانشی می‌دانند و تصریح می‌کنند که «ایجاد برند کارفرمایی قوی خیلی مهمه؛ برند کارفرمایی یکی از عوامل کلیدی در جذب کارکنان دانشیه» (M7, Pos26). علاوه بر این، حضور مستمر در رویدادهای صنعتی و نمایشگاهی به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تقویت برند کارفرمایی معرفی شده است؛ به‌گونه‌ای که «شرکت در نمایشگاه‌ها از نظر برند کارفرمایی خیلی جواب می‌ده... بعد از چند دوره حضور، این موضوع تو ذهن آدم‌ها حک می‌شه که این شرکت فعاله و همیشه دنبال نیروست» (M1, Pos6). در نهایت، مشارکت‌کنندگان بر نقش نمایش فرهنگ سازمانی مثبت از طریق تولید و انتشار محتوای آنلاین، مصاحبه با کارکنان، روایت داستان‌های موفقیت در رسانه‌های اجتماعی و حضور در رویدادهای معتبر صنعتی و دانشگاهی تأکید می‌کنند (M4, Pos28).

زیرمقوله ارجاع و معرفی دوستان و همکاران (Referral): ارجاع و معرفی دوستان و همکاران یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین کانال‌های جذب کارکنان دانشی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است؛ به‌طوری‌که استفاده از شبکه‌های حرفه‌ای و ارتباطات غیررسمی، چه در داخل و چه در خارج از سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در تأمین نیروی انسانی داشته است. یکی از مشارکت‌کنندگان تأکید می‌کند که «برای جذب کارکنان دانشی، استفاده از شبکه‌های حرفه‌ای و ارجاع‌های مستقیم از داخل یا خارج سازمان می‌تونه خیلی مؤثر باشه» (M7, Pos25). «به گفته مدیران، بخش قابل‌توجهی از نیروهای اصلی شرکت‌ها از طریق معرفی همکاران یا دوستان دوستان جذب شده‌اند و «شبکه ارتباطات فردی ما و همکارانمون نقش خیلی مهمی ایفا می‌کنه و برای ارجاع نیروهای کیفی واقعاً خوب جواب داده» (M5, Pos9) «در برخی موارد، این شیوه جذب به شکل زنجیره‌ای و خودتقویت‌شونده عمل کرده است؛ به‌طوری‌که نیروهایی که ابتدا به‌عنوان کارآموز وارد سازمان شده‌اند، پس از رشد حرفه‌ای، خود به منبع معرفی نیروهای جدید تبدیل شده‌اند. یکی از مدیران در این خصوص توضیح می‌دهد: «تو تیم خودم سه نفر هستن که الان سه ساله دارن با من کار می‌کنن... یکی شده مدیر توسعه، یکی سرپرست استخدام و یکی مدیر حقوق و دستمزد. اینا دونه‌دونه همدیگه رو آوردن. ریفرال یه کانال خیلی مهم برای ماست و فکر می‌کنم بالای چهل تا چهل‌وسه درصد استخدام‌هامون الان از طریق ریفراله» (M8, Pos4) «مشارکت‌کنندگان همچنین بر کیفیت بالاتر نیروهای معرفی‌شده از این طریق تأکید داشتند و بیان کردند که «کیفیت افرادی که بهم معرفی شدن، اغلب اوقات خیلی بالا بوده و واقعاً به ما کمک کرده» (M9, Pos19) «در عین حال، اگرچه استفاده از وب‌سایت‌های کاریابی و کانال‌های رسمی جذب همچنان وجود دارد، اما به باور برخی مدیران، «تو کسب و کارهای استارت‌آپی، برخلاف سازمان‌های

سنتی که آگهی استخدام و آزمون‌های رسمی دارن، بیشتر سیستم ریفارال که به کارمون میاد (M2, Pos9) «و همین ویژگی، ماهیت شبکه‌محور مدیریت منابع انسانی در این نوع کسب‌وکارها را برجسته می‌سازد.

زیرمقوله ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی: ارتباط فعال و هدفمند با مراکز علمی و دانشگاهی، یکی از راهبردهای مهم استارت‌آپ‌های مورد مطالعه برای جذب نیروهای دانشی و تخصصی محسوب می‌شود. مدیران این شرکت‌ها تأکید داشتند که به جای طی کردن فرایندهای طولانی و رسمی استخدام، در برخی موارد از ابزارهای نوآورانه‌تری مانند برگزاری مینی‌بوت‌کمپ‌های تخصصی استفاده می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهد: «ما برای جذب بعضی از نیروهای خاص مون مینی بوت کمپ برگزار می‌کنیم. مثلاً وقتی برای یکی از بیزنس‌لین‌هامون می‌خوایم یه تیم چهار نفره برنامه‌نویس تشکیل بدیم، می‌دونیم دقیقاً چه نیازمندی‌هایی داریم. به جای اینکه وارد مسیر استخدام طولانی بشیم، سه روز تا یک هفته بوت کمپ برگزار می‌کنیم» (M1, Pos10). در این بوت کمپ‌ها، مسائل واقعی و جاری شرکت به‌عنوان مسئله حل‌شدنی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد و آن‌ها در قالب تیم‌های کوچک و با همراهی منتورها به حل این مسائل می‌پردازند؛ به‌گونه‌ای که «براشون منتور می‌ذاریم و بچه‌های خودمون چند ساعت در روز وقت می‌ذارن و کارشون رو جلو می‌برن» (M1, Pos10). به گفته این مدیر، در برخی موارد، عملکرد شرکت‌کنندگان به‌حدی رضایت‌بخش بوده که «بعضی وقت‌ها شده کل همون تیم رو استخدام کردیم» (M1, Pos10). علاوه بر این، مشارکت‌کنندگان به نقش حضور در دانشگاه‌ها، همکاری با شتاب‌دهنده‌ها و مشارکت در رویدادها و نمایشگاه‌های تخصصی به‌عنوان کانال‌های مکمل جذب اشاره کردند و بیان داشتند که «برای جذب، رویدادهای مختلف برگزار می‌کنیم؛ در دانشگاه‌ها و مراکز علمی حضور داریم و از شتاب‌دهنده‌ها هم برای جذب نیرو کمک می‌گیریم. خلاصه از ارتباط با دانشگاه و نمایشگاه‌های تخصصی برای بحث جذب استفاده می‌کنیم» (M5, Pos18). این یافته‌ها نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها با بهره‌گیری از ارتباطات دانشگاهی، نه تنها به شناسایی استعدادهای بالقوه می‌پردازند، بلکه از طریق ارزیابی عملی افراد در محیط‌های شبه‌واقعی کاری، ریسک استخدام را نیز به‌طور قابل‌توجهی کاهش می‌دهند.

زیرمقوله شکار نیروهای متخصص از استارت‌آپ‌های رقیب: استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، در کنار کانال‌های شبکه‌محور و دانشگاهی، از راهبرد «شکار هدفمند نیروهای متخصص» از سایر استارت‌آپ‌های فعال در اکوسیستم نیز به‌عنوان یکی از شیوه‌های جذب سرمایه انسانی بهره می‌برند. مشارکت‌کنندگان این شیوه را فرایندی حساس و زمان‌مند توصیف می‌کنند که نیازمند دقت و آمادگی بالای سازمان است. یکی از مدیران در این باره بیان می‌کند: «استخدام یک فرد از بیرون که می‌گیم هدانته کردن، انگار مثل یک شکارچی می‌مونه که باید به‌موقع و درست هدفشو بزنه؛ چون معمولاً یک بار بیشتر شانس مذاکره نداره» (M1, Pos4). به گفته وی، برای موفقیت در این فرایند، شرکت‌ها تلاش می‌کنند مسیرهای شغلی بلندمدت و جذاب‌تری را برای نیروهای کلیدی تعریف کنند تا انگیزه لازم برای جابه‌جایی ایجاد شود. در عین حال، برخی مدیران تأکید داشتند که جذب نیرو از سایر استارت‌آپ‌ها نه تنها پدیده‌ای منفی تلقی نمی‌شود، بلکه بخشی طبیعی از پویایی اکوسیستم است؛ به‌طوری‌که «ما معتقدیم همه در یک اکوسیستم هستیم؛ ما نیروها رو آموزش می‌دیم، بعضی وقت‌ها می‌رن شرکت‌های دیگه و بعضی مواقع هم ما نیروهای خوب اون‌ها رو جذب می‌کنیم» (M6, Pos28).

زیرمقوله وب‌سایت‌های کاریابی و شبکه‌های اجتماعی: وب‌سایت‌های کاریابی و شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای نیز نقش مهمی در جذب نیرو، به‌ویژه از نظر حجم استخدام، ایفا می‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌کند که «از نظر کمی، یعنی تعداد استخدام‌ها، سایت‌های کاریابی مثل جابینجا، ایران‌تلنت و لینکدین بیشترین سهم رو دارن» (M5, Pos19). همچنین لینکدین به‌عنوان یک ابزار مکمل و اثربخش، به‌ویژه برای جذب نیروهای فنی و مهندسی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که «پست‌هایی که توی لینکدین می‌ذاریم خیلی کمک‌کننده است، مخصوصاً برای تیم‌های مهندسی» (M3, Pos6). در کنار این پلتفرم‌ها، استفاده از جوامع تخصصی توسعه‌دهندگان مانند کوئرا برای جذب برنامه‌نویسان جوان و تازه‌فارغ‌التحصیل نیز رایج است و به‌عنوان کانالی مؤثر برای شناسایی و جذب استعدادهای جونیور به کار گرفته می‌شود. این مجموعه شواهد نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها از ترکیبی از راهبردهای رقابتی، اکوسیستمی و دیجیتال برای جذب نیروهای متخصص بهره می‌برند.

جدول ۴. گذار از باز و محوری آموزش و توسعه

مفهوم (کد باز)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
آشنایی با قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها	جامعه‌پذیری و آموزش بدو ورود	آموزش و توسعه
فرایندها و گردش کار		
مشاهده ویدئوهای آموزشی تخصصی		
جلسات ماهانه و سه ماه اول		
میزان و سطح دسترسی به داده‌ها		
ایمنی و امنیت در محیط کار		
ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی		
ساختار و افراد سازمان		
خودآموزی و مطالعات فردی	آموزش عملی و یادگیری حین انجام کار	آموزش و توسعه
تمرین در قالب پروژه‌های مشخص		
مشاهده ویدئوهای یوتیوب		
استفاده از چت جی تی پی		
بهره‌گیری از موتورهای جستجو		
چالش‌های روزمره و حل مسائل واقعی		
تشویق تحقیق و توسعه شخصی	جلسات انتقال تجربه	آموزش و توسعه
برگزاری جلسات بازخورد و تک به تک مدیر و پرسنل		
برگزاری جلسات اشتراک دانش ماهانه اعضای تیم		
اختصاص ۲۰ درصد زمان کارکنان به اشتراک‌گذاری تجارب و آموخته‌ها		
تعریف پروژه‌های مشترک	مهارت‌های نرم (ارتباط موثر، کنترل خشم، رهبری، حل تعارض، مدیریت زمان، مهارت‌های مذاکره، کار تیمی)	آموزش و توسعه
آموزش از طریق همکاران		
مهارت‌های نرم (ارتباط موثر، کنترل خشم، رهبری، حل تعارض، مدیریت زمان، مهارت‌های مذاکره، کار تیمی)		
دوره‌های روان‌شناسی و خودشناسی		
تهیه برنامه آموزشی شخصی شده		
منتورینگ و کوچینگ		
شرکت در سمینارها، همایش‌ها و کارگاه‌ها	سرفصل‌ها و روش‌های آموزشی	آموزش و توسعه
بهره‌گیری از دوره‌های آن‌لاین		
برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری و غیر حضوری		

#### ۴-۲. نمونه داده‌های کلامی مرتبط با «آموزش و توسعه»

زیرمقوله جامعه‌پذیری و آموزش بدو استخدام (Onboarding): استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، جامعه‌پذیری و آموزش بدو استخدام را به‌عنوان یکی از مراحل کلیدی در فرایند آموزش و توسعه کارکنان تلقی می‌کنند و تلاش دارند از طریق طراحی فرایندهای آن‌بوردینگ چندمرحله‌ای، تطابق کارکنان جدید با فرهنگ، ساختار و الزامات کاری سازمان را تسهیل کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهد: «آن‌بوردینگ در شرکت ما دو تا پارت داره؛ جنرال آن‌بوردینگ و تکنیکال آن‌بوردینگ. توی بخش جنرال، فرد آیین‌نامه‌ها رو می‌خونه، لینک‌ها برایش ارسال می‌شه و میتینگ اولیه، ماهانه و سه‌ماهه داریم که تو سه ماه اول با مدیر مستقیم جلو می‌ره» (M2, Pos19-20). با این حال، برخی مدیران اذعان دارند که بخش فنی آن‌بوردینگ هنوز در همه واحدها به بلوغ کامل نرسیده و بیشتر مبتنی بر یادگیری درون‌تیمی و انتقال تجربه از سوی نیروهای باسابقه انجام می‌شود. در ادامه این فرایند، آموزش‌های مرتبط با الزامات کاری و رویکردهای تخصصی سازمان نیز ارائه می‌شود؛ به‌گونه‌ای که «برای کار داده‌محور، یک‌سری آموزش‌های ویدیویی آماده کردیم و توی پنل منابع انسانی گذاشتیم. فرد موظفه از روز اول اون‌ها رو ببینه تا بدونه تو هر تیم چطور می‌تونه از زیرساخت داده و اطلاعات شرکت استفاده کنه و سطح دسترسی‌هاش چیه» (M1, Pos24). علاوه بر این، مشارکت‌کنندگان بر

نقش سیاست‌های جامعه‌پذیری رسمی در انتقال هنجارها و ارزش‌های سازمانی تأکید داشتند و بیان کردند که «بحث ایمنی و امنیت، رفتار سازمانی، نحوه مرخصی گرفتن، و ضمانت‌های سلامت اداری جزو اولین موضوعاتی که در کلاس‌های بدو ورود مطرح می‌کنیم و این موارد رو تو همه تیم‌ها به صورت کامل توضیح می‌دیم» (M9, Pos24). برخی مدیران نیز آن‌بوردینگ را فرایندی تدریجی و چندماهه توصیف می‌کنند و اشاره دارند که «آن‌بوردینگ ما یک دوره سه‌ماهه داره؛ از جلسه اول ورود فرد شروع می‌شه و تو جلسات منابع انسانی، فرهنگ و تاریخچه سازمان، افراد کلیدی و چارت سازمانی به طور کامل معرفی می‌شه» (M5, Pos21). این شواهد نشان می‌دهد که آن‌بوردینگ در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، ترکیبی از آموزش‌های رسمی، یادگیری غیررسمی، انتقال تجربه درون تیمی و جامعه‌پذیری فرهنگی است که نقش مهمی در تثبیت و اثربخشی کارکنان جدید ایفا می‌کند.

**زیرمقاله آموزش عملی و یادگیری در حین کار:** آموزش عملی و یادگیری حین کار، یکی از رویکردهای غالب و محوری در آموزش و توسعه کارکنان در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است؛ به طوری که برنامه‌ریزی رسمی آموزش در بسیاری موارد جای خود را به یادگیری مستمر در بستر انجام واقعی کار داده است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که این رویکرد به کارکنان امکان می‌دهد مهارت‌های موردنیاز را به صورت عملی و در مواجهه مستقیم با مسائل کاری کسب کنند. یکی از مدیران با اشاره به تجربه بین‌المللی خود بیان می‌کند: «معمولاً تو استارت‌آپ‌ها روی یادگیری حین انجام کار برنامه‌ریزی جدی می‌شه. من این تجربه رو از کانادا دارم؛ اونجا فضای استارت‌آپی دقیقاً روی همین موضوع استواره و من هم از ابتدا تو مجموعه خودمون روی این رویکرد خیلی تأکید داشتیم» (M7, Pos44). در این چارچوب، یادگیری بیش از آنکه ساختاریافته و رسمی باشد، ماهیتی خودآموز و تجربه‌محور دارد؛ به گونه‌ای که «بچه‌ها خودشون دنبال آموزش و یادگیری هستن. جنس کار جوریه که هرچی تمرین و تجربه بیشتر می‌شه، یادگیری هم اتفاق می‌افته. آموزش حین کار با کدنویسی، دیدن ویدیوهای یوتیوب یا حتی استفاده از ابزارهایی مثل چت‌جی‌پی‌تی انجام می‌شه» (M5, Pos25). برخی مشارکت‌کنندگان یادگیری را بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند کار می‌دانند و توضیح می‌دهند که «الان تو واحد فنی، دلوپر وقتی به مشکلی برمی‌خوره، همون‌جا شروع می‌کنه سرچ کردن، ویدیو دیدن و استفاده از ابزارهای مختلف تا مشکلتش رو حل کنه» (M8, Pos27). علاوه بر این، درگیر کردن کارکنان در پروژه‌های واقعی و مواجهه با چالش‌های روزمره، به عنوان یکی دیگر از سازوکارهای اصلی یادگیری مطرح شده است؛ به طوری که «کارکنان با مشارکت در پروژه‌های واقعی و حل مسائل واقعی، مهارت‌هاشون رو در شرایط واقعی ارتقا می‌دن و سریع‌تر با نیازهای محیط کار وفق پیدا می‌کنن» (M3, Pos45). در نهایت، برخی شرکت‌ها تلاش کرده‌اند یادگیری و توسعه فردی را به صورت نظام‌مندتری با نظام‌های مدیریتی پیوند دهند؛ به گونه‌ای که «ما کارکنان رو تشویق می‌کنیم به تحقیق و توسعه شخصی و انتقال دانش جدید به سازمان، و این موضوع رو به ارزیابی عملکرد وصل کردیم که نتیجه خوبی هم گرفته‌ایم» (M1, Pos48). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که آموزش عملی و یادگیری حین کار در استارت‌آپ‌ها نه یک فعالیت جانبی، بلکه بخشی ذاتی از فرایند کار و یکی از سازوکارهای اصلی توسعه سرمایه انسانی محسوب می‌شود.

**زیرمقاله برگزاری جلسات انتقال تجربه:** برگزاری جلسات انتقال تجربه و به اشتراک‌گذاری دانش، یکی از سازوکارهای مهم آموزش و توسعه در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است؛ هرچند میزان نهادینه‌شدن و تداوم این جلسات در سطوح مختلف سازمانی متفاوت است. برخی مشارکت‌کنندگان توضیح دادند که در واحدهایی مانند محصول، جلسات انتقال تجربه به صورت نسبتاً منظم برگزار می‌شود؛ به طوری که «جلسات انتقال تجربه به صورت ماهی یک‌بار تو واحد پروداکت برگزار می‌شه و هر دو هفته هم نالچ‌شیرینگ داریم که بچه‌ها اطلاعاتشون رو با هم به اشتراک می‌ذارن» (M5, Pos23). با این حال، به گفته آنان، این جلسات در سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد به دلیل فشردگی زمان و حجم بالای کار، همیشه به یک روال ثابت تبدیل نمی‌شود، در حالی که «در سطح مدیریتی معمولاً این جلسات هر هفته برگزار می‌شه و اشتراک دانش به صورت مستمر وجود داره» (M5, Pos23). برخی مدیران تأکید کردند که این جلسات بستری برای مشارکت فعال کارکنان فراهم می‌کند؛ به گونه‌ای که «در جلسات منظم با تیم‌ها، به اعضای تیم فرصت می‌دیم یافته‌ها و آموخته‌هاشون رو با هم به اشتراک بذارن و نظرات و پیشنهاداتشون رو مطرح کنن» (M6, Pos7). تجربه برخی شرکت‌ها نشان می‌دهد که راه‌اندازی این جلسات، پاسخی به یک شکاف ارتباطی و آموزشی بوده است؛ به طوری که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند: «اوایل فکر می‌کردیم اون چیزی که ما می‌فهمیم، طرف مقابل هم می‌فهمه،

در صورتی که باید درباره اون چیزی که می‌فهمیدیم صحبت می‌کردیم. به همین خاطر جلسات انتقال تجربه رو راه‌اندازی کردیم و از اون به بعد مسائل آموزشیمون بهتر شد و تو سال‌های بعد نتیجه‌ش رو دیدیم» (M4, Pos2). افزون بر این، در برخی شرکت‌ها، اشتراک دانش به صورت رسمی تر و با الزام مدیریتی دنبال می‌شود؛ به گونه‌ای که «الزام مدیران اینه که کارکنان حدود ۲۰ درصد از زمان خودشون رو به اشتراک تجربه و دانش اختصاص بدن» و این فرایند می‌تواند از طریق بسترهای متنوعی مانند جلسات حضوری، پلتفرم‌های مجازی، مستندسازی مکتوب، ویدیو یا پادکست انجام شود (M9, Pos47). در مجموع، این شواهد نشان می‌دهد که جلسات انتقال تجربه، هرچند با درجات متفاوتی از رسمیت و تداوم، نقش مهمی در تسهیل یادگیری جمعی و تقویت جریان دانش در استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کنند.

**زیرمقاله سرفصل‌های آموزشی:** سرفصل‌های آموزشی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، دامنه‌ای گسترده از مهارت‌های نرم، فنی و مدیریتی را دربرمی‌گیرد و تمرکز ویژه‌ای بر توسعه مهارت‌های نرم به‌عنوان زیربنای اثربخشی فردی و تیمی وجود دارد. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که آموزش مهارت‌های نرم نظیر ارتباط مؤثر، کنترل خشم و حس مالکیت شغلی (Ownership) بخش مهمی از برنامه‌های آموزشی را تشکیل می‌دهد و معمولاً «اگر مدیر احساس کنه این مهارت‌ها تو تیمش کم‌رنجه یا نیاز به بهبود داره، روی اون‌ها کار می‌کنیم» (M5, Pos22). در همین راستا، به‌منظور ارتقای فرهنگ سازمانی و بهبود جو کاری، دوره‌هایی در حوزه روان‌شناسی سازمانی و خودشناسی برگزار می‌شود تا کارکنان بتوانند در مواجهه با چالش‌های روزمره عملکرد مؤثرتری داشته باشند (M7, Pos51). برخی مدیران نیز تصریح می‌کنند که «کلیدی‌ترین بخش آموزش‌های ما، آموزش مهارت‌های نرمه» و مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر، مذاکره، رهبری و مدیریت تیم، حل تعارض و مدیریت زمان را برای کارکنان بسیار حیاتی می‌دانند (M3, Pos21). علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که در برخی شرکت‌ها، آموزش‌ها به صورت هدفمند و شخصی‌سازی شده طراحی می‌شود؛ به گونه‌ای که «ما سعی می‌کنیم برای هر فرد یک برنامه آموزشی شخصی‌سازی شده داشته باشیم که هم مهارت‌های فنی، هم مدیریتی و هم مهارت‌های نرم رو پوشش بده» (M8, Pos56). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان نیز به این موضوع اشاره می‌کند که «یکی از اقدامات ما در آموزش و توسعه، طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیاز شغلی و اهداف فردی هر کارمند است که شامل آموزش‌های فنی، مهارت‌های نرم مثل ارتباطات، مدیریت زمان و حل مسئله، و همچنین مهارت‌های مدیریتی می‌شود» (M1, Pos42). در مجموع، افراد در دوره‌های مختلف این امکان را دارند که بسته به نقش و مسیر شغلی خود، مهارت‌های جدیدی را در حوزه‌های متنوعی از مدیریت پروژه و مهارت‌های فنی گرفته تا مهارت‌های نرم مانند ارتباطات و رهبری فراگیرند (M9, Pos11). این شواهد نشان می‌دهد که رویکرد آموزشی استارت‌آپ‌ها، تلفیقی از توسعه مهارت‌های فردی، حرفه‌ای و سازمانی و مبتنی بر نیازهای واقعی کارکنان و تیم‌هاست.

#### جدول ۵. کدگذاری باز و محوری مربوط به حفظ و نگهداشت

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مفهوم (کد باز)
ارتباطات باز و بدون واسطه با مدیران		دسترسی ساده و بدون تشریفات با مدیرعامل برای ارتباطات دوطرفه
		وجود فرآیندهای ساده برای دریافت نظرات، شکایات و پیشنهادات کارکنان
		برگزاری جلسه ماهانه با کارکنان
		برگزاری جلسات مانس لیمیتینگ مدیرعامل
		برگزاری جلسات اعضای تیم
		برگزاری جلسات گفتگوهای فردی ماهانه
امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری		ایجاد فرصت به اعضای تیم برای مشارکت در اخذ تصمیمات کلیدی
		اعطای جایزه به پرسنل برای گزارش مشکلات
		نظرسنجی‌های دوره‌ای
		ایجاد فرصت مشارکت در پروژه‌های کلیدی
فرصت‌های رشد و یادگیری		برگزاری جلسات مشورتی مدیران با اعضای تیم
		ایجاد فرصت یادگیری
حفظ و نگهداشت		ایجاد فرصت پیشرفت شغلی

شفافیت در ارتقا		
ایجاد فرصت رشد سریع همگام با توسعه استارت‌آپ		
ترسیم آینده روشن شغلی		
گسترش اختیارات و مسئولیت‌ها		
اختصاص کوچ به نفرات کلیدی		
ایجاد محیط یادگیرنده		
پذیرش خطا و اشتباهات کارکنان		
ایجاد محیط عادلانه و حمایتگر		
احترام به پرسنل		
برگزاری جلسات حل تعارض		احساس حرمت و احترام
انعطاف‌پذیری مدیران		
ایجاد فضای آرام و امنیت روانی		
تشویق‌های عمومی (مجامع، جلسات و شبکه‌های اجتماعی)		
تقدیرهای ماهانه و سالانه		
انتخاب کارمند ماه یا تیم برتر		
پیاده‌سازی سیستم فودوس		اعطای مشوق‌های غیر مالی
یادداشت‌کردن مدیر یا پیام تشکر		
جایزه‌های غیر مالی مثل سفر رایگان، اعطای اعتبارات ویژه		
ساعت کاری انعطاف‌پذیر		
توازن بین کار و زندگی		
تعطیلات و استراحت‌ها		
امکان بهره‌گیری از دور کاری		محیط کاری انعطاف‌پذیر
فضا و محیط کاری جذاب		
وجود امکانات استراحت و بازی		
وجود فضای غیر رسمی برای ارتباط و گفتگوهای دوستانه		
استقلال کاری		
تنوع مسئولیت‌ها و وظایف		شرایط کاری مناسب
رفتار و اعتماد متقابل مدیران و کارکنان		

#### ۴-۳. نمونه داده‌های کلامی مرتبط با حفظ و نگهداشت

زیرمقوله ارتباطات باز و بدون واسطه با مدیران: وجود ارتباطات باز، مستقیم و بدون واسطه میان کارکنان و مدیران، یکی از عوامل کلیدی در ایجاد انگیزش، رضایت شغلی و در نهایت حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که این نوع ارتباط، به‌ویژه برای کارکنان دانشی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ به‌طوری‌که «یکی از بحث‌های مهم تو حوزه انگیزشی، مخصوصاً برای نیروهای متخصص، ارتباط با مدیره و اینجا این ارتباط باز و بدون واسطه است» (M8, Pos23-24). برخی مدیران بیان کردند که این ویژگی حتی به‌عنوان یک مزیت رقابتی در فرایند جذب و نگهداشت معرفی می‌شود و «ما این موضوع رو تو مصاحبه‌ها می‌فروسیم و از روز اول می‌گیم که هر کسی می‌تونه بره تو اتاق مدیرعامل؛ از کارشناس ساده پشتیبانی گرفته تا مدیران ارشد» (M1, Pos70). مشارکت‌کنندگان همچنین به نقش سیستم‌های ارتباطی دوطرفه اشاره داشتند که امکان بیان آزادانه نظرات، انتقادات و پیشنهادات را برای کارکنان فراهم می‌کند و به گفته آنان «داشتن یک سیستم ارتباطی باز و دوطرفه باعث ایجاد اعتماد و بهبود روابط می‌شه» (M7, Pos55). در این راستا، شرکت‌ها از سازوکارهای متنوعی برای تقویت این ارتباطات استفاده می‌کنند؛ از جمله برگزاری جلسات ماهانه بدون حضور مدیران رسمی که «جلسات خاص خودمونه و توش مدیران حضور ندارن» (M3, Pos24)، یا نشست‌هایی که در سطوح مختلف تیمی برگزار می‌شود تا فضای گفت‌وگو تقویت گردد. برخی مشارکت‌کنندگان به ابتکارهایی مانند «جلسات بدون حضور مدیر» یا «اسلیپ‌لول میتینگ» اشاره کردند که در آن کارکنان می‌توانند با هماهنگی قبلی، آزادانه درباره مسائل و دغدغه‌های خود صحبت کنند (M2, Pos24-25). افزون بر این،

مدیران موظف به شنیدن فعالانه و ارتباط مستمر با کارکنان دانسته شده‌اند؛ به طوری که «مدیران ما موظفند همیشه گوش بدن و با افرادشون ارتباط برقرار کنن تا نیازها و چالش‌ها رو درک کنن» (M9, Pos4) و از ابزارهایی مانند گفت‌وگوهای فردی برای شنیدن نگرانی‌ها استفاده می‌شود (M7, Pos55). در نهایت، برخی مدیران به نقش ارتباط مستقیم مدیرعامل با کارکنان اشاره کردند و بیان داشتند که «معمولاً هر ماه یک تایم حال می‌ذاریم که مدیرعامل مستقیم با آدما صحبت کنه؛ فضا هم خیلی بازه چون همه جوون هستیم و مدیرها خودمونی هستن» (M6, Pos24). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که ارتباطات باز و بدون واسطه، به‌عنوان یک سازوکار فرهنگی و مدیریتی، نقش مهمی در ایجاد اعتماد، افزایش رضایت و حفظ سرمایه انسانی در استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند.

**زیرمقوله مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری:** مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری فردی، تیمی و سازمانی، یکی از سازوکارهای مهم حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که فراهم کردن فرصت بیان نظر و اثرگذاری بر تصمیمات، به کارکنان این احساس را می‌دهد که در ساختار سازمانی نقش معناداری دارند و همین امر به افزایش انگیزه و وفاداری آن‌ها منجر می‌شود. به گفته یکی از مدیران، «در جلسات منظم با تیم‌ها، به اعضای تیم فرصت می‌دیم نظرات و پیشنهادهاتشون رو بگن و تو تصمیمات کلیدی شرکت مشارکت داشته باشن؛ این باعث می‌شه حس کنن نقش مهمی دارن و انگیزه و وفاداری‌شون بیشتر بشه» (M6, Pos7-8). برخی مشارکت‌کنندگان نیز اشاره کردند که «به کارکنان اجازه می‌دیم تو فرایندهای کلیدی شرکت مشارکت داشته باشن و در تصمیم‌گیری‌های فردی و تیمی نقش ایفا کنن» و این موضوع به‌ویژه برای «ماندگاری افراد با دانش بالا» اهمیت دارد (M7, Pos3). در برخی شرکت‌ها، این مشارکت صرفاً به جلسات محدود نمی‌شود و در قالب سازوکارهای عملی‌تری مانند سیستم‌های باگ‌بانتی نیز بروز پیدا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که «به‌سری جوایز تو سیستم باگ‌بانتی داریم که آدما می‌رن مشکلات رو پیدا می‌کنن و بابتش پاداش می‌گیرن» (M3, Pos20). مشارکت‌کنندگان همچنین تأکید داشتند که کارکنان دانشی تمایل دارند در تصمیم‌گیری‌های کلیدی و حتی جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان اثرگذار باشند و «دادن این فرصت می‌تونه انگیزه و تعهد بیشتری ایجاد کنه» (M4, Pos30). از دید برخی مدیران، مشارکت در تصمیم‌گیری به‌طور مستقیم با حس تعلق سازمانی پیوند خورده است؛ به طوری که «ما به کارکنان این فرصت رو می‌دیم که تو تصمیم‌ها و پروژه‌های مختلف شرکت کنن و همین باعث می‌شه هم حس تعلق و هم انگیزه‌شون حفظ بشه» (M9, Pos5). افزون بر این، مشارکت کارکنان در سطوح عملیاتی نیز جدی تلقی می‌شود و حتی مدیران ارشد «وقتی به مسئله‌ای برمی‌خورن، جلسه می‌ذارن و از بچه‌ها مشورت می‌گیرن و این مشارکت واقعاً جدیه» (M5, Pos39). در مجموع، همان‌گونه که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند، کارکنان باید احساس کنند که در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان دخیل هستند و این امر در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه از طریق جلسات تیمی، نظرسنجی‌ها و فرصت مشارکت در پروژه‌های کلیدی محقق می‌شود (M7, Pos5). این شواهد نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، به‌عنوان یک رویه مدیریتی و فرهنگی، نقش مهمی در تقویت تعهد، انگیزش و نگهداشت سرمایه انسانی ایفا می‌کند.

**زیرمقوله ایجاد امکان ارتقای سریع و توسعه فردی:** فراهم کردن امکان ارتقای سریع و توسعه فردی، یکی از عوامل کلیدی در حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است و به‌عنوان یک وجه تمایز اساسی نسبت به سازمان‌های سنتی تلقی می‌شود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که در محیط‌های استارت‌آپی، کارکنان باید فرصت‌های متنوعی برای یادگیری، رشد و پیشرفت شغلی در اختیار داشته باشند؛ به‌گونه‌ای که «ایجاد محیط مهیا برای پیشرفت و توسعه شغلی در استارت‌آپ‌ها باید یک وجه تمایز عمده باشد و کارکنان باید فرصت‌های متنوعی برای یادگیری و پیشرفت داشته باشند» (M7, Pos56). برخی مدیران به سرمایه‌گذاری هدفمند بر استعدادها اشاره کرده و بیان می‌کنند: «ما به استعدادهامون فرصت رشد بیشتری می‌دیم و روی آدم‌ها به‌شدت سرمایه‌گذاری می‌کنیم. چون بیزینس دائم در حال رشده، فرصت ارتقا هم وجود داره و همین برای افراد انگیزه ایجاد می‌کنه» (M3, Pos19). در همین راستا، مشارکت‌کنندگان بر شفاف‌بودن مسیر رشد تأکید داشتند و معتقد بودند که «نیروی انسانی باید بدون کجای این رشد ایستاده و آینده روشنی براش در نظر گرفته شده» (M4, Pos2). یافته‌ها نشان می‌دهد که در برخی شرکت‌ها، این رویکرد به‌صورت نظام‌مند و با مشارکت واحد منابع انسانی دنبال می‌شود؛ به‌گونه‌ای که «برای تک‌تک نیروهای دانشی، برنامه توسعه فردی طراحی می‌شه» (M1, Pos22). علاوه بر این، توسعه فردی صرفاً به ارتقای رسمی محدود نیست و از

طریق مربیگری و واگذاری تدریجی مسئولیت‌ها نیز تقویت می‌شود؛ به طوری که «کار به فرد محول می‌شود و هر ماه جلسه کوچینگ داریم، انتظارات بررسی می‌شود و دوباره برای ماه بعد برنامه‌ریزی می‌کنیم» (M5, Pos22). در مجموع، مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که ایجاد یک محیط یادگیرنده و تمرکز بر پرورش نیروها، شرط اصلی رشد سریع کارکنان است؛ به گونه‌ای که «اگر فرد قابلیت یادگیری داشته باشد، می‌تونه در مجموعه ما خیلی سریع رشد کنه» (M7, Pos35). این شواهد نشان می‌دهد که امکان ارتقای سریع و توسعه فردی، نه تنها به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان منجر می‌شود، بلکه به عنوان یکی از ابزارهای اصلی نگهداشت سرمایه انسانی در استارت‌آپ‌ها عمل می‌کند.

**زیرمقاله ایجاد فرصت یادگیری و محیط یادگیرنده:** ایجاد فرصت‌های مستمر یادگیری و شکل‌دهی به یک محیط یادگیرنده، از مهم‌ترین سازوکارهای حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است و به عنوان یک مزیت رقابتی و وجه تمایز اصلی این کسب‌وکارها شناخته می‌شود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که «ایجاد محیط مهیا برای پیشرفت و توسعه شغلی در استارت‌آپ‌ها باید یک وجه تمایز عمده باشد» و کارکنان باید «فرصت‌های متنوعی برای یادگیری و پیشرفت» در اختیار داشته باشند (M7, Pos56). به گفته برخی مدیران، کارکنان دانشی معمولاً تمایل دارند به شرکت‌هایی بپیوندند که امکان ارتقای دانش و استفاده از مهارت‌های تخصصی آن‌ها را فراهم می‌کند؛ چراکه «کارکنان کلیدی دانشی هستند و نیاز به فضایی دارند که بتوانند به صورت پیوسته رشد کنند و از دانش خود استفاده کنند» (M3, Pos16) و همین موضوع یکی از عوامل اصلی جذب و ماندگاری آن‌هاست (M4, Pos25). مشارکت‌کنندگان همچنین اشاره کردند که برای نسل جدید کارکنان، اهمیت یادگیری و رشد حتی بیش از سایر مزایا شده است؛ به طوری که «الان برای بچه‌های امروز مهمه ببینن فضا جوریه که می‌تونن یاد بگیرن، پیشرفت کنن، حالشون خوب باشه و استرس کاری زیاد نداشته باشن» (M5, Pos10). در برخی شرکت‌ها، فرصت‌های یادگیری به صورت مشارکتی و از پایین به بالا شکل می‌گیرد؛ به گونه‌ای که «هر ماه فرصت‌های یادگیری برگزار می‌شود و خود بچه‌ها داوطلب می‌شن» و اگرچه پاداش‌هایی در نظر گرفته می‌شود، اما «بیشتر جنبه دیده‌شدن، معرفی شدن در سازمان و به رسمیت شناخته شدن توانمندی‌هاست که انگیزه اصلیه» (M1, Pos65). علاوه بر این، یادگیری به عنوان پیش‌نیاز رشد شغلی نیز تلقی می‌شود؛ به طوری که «ممکنه فرد برای گرفتن یک پوزیشن هنوز روی یک ابزار تسلط کامل نداشته باشه، ولی ما کمکش می‌کنیم که بره یاد بگیره» (M9, Pos22). مشارکت‌کنندگان معتقد بودند اگر شرکت بتواند نشان دهد که «یک محیط کاری جذاب و حمایت‌کننده ایجاد کرده که در آن فرصت‌های رشد، یادگیری و تأثیرگذاری وجود دارد»، افراد دانشی تمایل بیشتری به پیوستن و ماندن در آن خواهند داشت (M2, Pos26). در همین راستا، برخی مدیران تصریح می‌کنند که «یکی از اصول مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها و راه‌جولگری از ترک استعدادها، فراهم کردن شرایط رشد مستمر و ایجاد محیطی پویا، زنده و سرشار از فرصت‌های یادگیری است» (M6, Pos9-10). این رویکرد در عمل نیز با فراهم کردن فرصت استفاده از مهارت‌ها در پروژه‌های جدید، برگزاری کارگاه‌های متنوع و تشویق فرهنگ یادگیری و تجربه‌اندوزی دنبال می‌شود؛ به گونه‌ای که «افراد می‌تونن در دوره‌های مختلف مهارت‌های جدیدی یاد بگیرن؛ چه فنی، چه مدیریتی و چه مهارت‌های نرم مثل ارتباطات و رهبری» (M7, Pos11؛ M8, Pos21). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که محیط یادگیرنده، نه تنها بستر توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان، بلکه یکی از مؤثرترین ابزارهای نگهداشت استعدادها در استارت‌آپ‌هاست.

**زیرمقاله ایجاد احساس حرمت و احترام:** ایجاد احساس حرمت، احترام و امنیت روانی در محیط کار، یکی از عوامل بنیادین در حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که تلاش آگاهانه برای ایجاد فضایی مبتنی بر احترام متقابل، صداقت و همکاری، به شکل‌گیری محیطی عادلانه و حمایتگر منجر می‌شود؛ محیطی که در آن کارکنان تمایل بیشتری به ماندن دارند. به گفته یکی از مدیران، «ما تلاش می‌کنیم فضایی ایجاد کنیم که بر پایه احترام متقابل، صداقت و همکاری باشد، چون وقتی کارکنان احساس کنن تو یک محیط عادلانه و حمایتگر کار می‌کنن، احتمال موندنشون بیشتره» (M7, Pos54). برخی مشارکت‌کنندگان حتی احترام را عاملی مهم‌تر از پاداش‌های مالی می‌دانند و بیان می‌کنند که «من بهش احترام می‌ذارم، چون به نظرم بیشتر از حقوقی که از من می‌گیره دنبال همون احترامه» (M4, Pos19). یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه به مدیریت تعارض نیز بخشی از این رویکرد احترام‌محور است؛ به طوری که برخی شرکت‌ها به صورت پیش‌دستانه برای

مدیریت تعارض‌های سازمانی برنامه‌ریزی می‌کنند و «جلسات مدیریت تعارض رو به‌صورت فصلی و حتی چند جلسه پشت سر هم برگزار می‌کنیم، چون هرچی به آخر سال نزدیک می‌شیم تعارض‌ها بیشتر می‌شه» (M1, Pos72). مشارکت‌کنندگان همچنین بر اهمیت ایجاد محیط کاری حمایتگر از نظر روانی و عاطفی تأکید داشتند و معتقد بودند کارکنان باید «احساس کنن تو یک محیط کاری احترام‌آمیز و حمایتی هستن که بتونن با آرامش و انگیزه بیشتر کار کنن» (M8, Pos58). به‌ویژه برای کارکنان جوان، کوچک‌ترین احساس بی‌احترامی یا ناامنی می‌تواند منجر به ترک سازمان شود؛ چنان‌که یکی از مدیران تصریح می‌کند: «این نیروها چون جوونن، اگه کوچک‌ترین احساس ناامنی بکنن یا فکر کنن بهشون احترام گذاشته نمی‌شه یا آینده‌ای ندارن، خیلی راحت از چرخه خارج می‌شن. واسه همین من واقعاً بهشون احترام می‌ذارم» (M4, Pos6). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که احترام، امنیت روانی و رفتار عادلانه، نه تنها یک ارزش اخلاقی، بلکه سازوکاری مؤثر برای نگهداشت سرمایه انسانی در استارت‌آپ‌هاست.

**زیرمقوله مشوق‌های غیرمالی:** در کنار پاداش‌های مالی، مشوق‌های غیرمالی و نظام‌های تقدیر و قدردانی نقش مهمی در حفظ انگیزه، احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی کارکنان در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه ایفا می‌کنند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که شناسایی و دیده‌شدن تلاش‌ها، حتی در قالب تشویق‌های نمادین، تأثیر قابل‌توجهی بر انگیزش کارکنان دارد؛ به‌گونه‌ای که «شناسایی دستاوردها و تلاش‌های کارکنان، نه فقط با پاداش مالی بلکه با تشویق‌های عمومی و تقدیرهای دوره‌ای، باعث می‌شه افراد احساس کنن دیده می‌شن» (M4, Pos47). برخی شرکت‌ها از سازوکارهای رسمی‌تری مانند «کارمند ماه» یا «تیم برتر» استفاده می‌کنند و به‌صورت ماهانه یا دوره‌ای از عملکردهای برجسته تقدیر می‌کنند (M1, Pos67؛ M7, Pos56). علاوه بر این، استفاده از سیستم‌های داخلی قدردانی نیز رایج است؛ به‌طوری‌که یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهد: «ما سیستم فودوس رو داریم؛ تو این سیستم هر مدیری بر اساس تعداد پرسنلش بودجه داره و می‌تونه همون‌جا قدردانی کنه، چه به‌صورت گیفت فیزیکی، چه غیر فیزیکی» (M3, Pos20). در برخی موارد، این قدردانی‌ها با دیده‌شدن عمومی در فضای سازمانی یا شبکه‌های اجتماعی شرکت همراه است و همین امر جذابیت محیط کاری را افزایش می‌دهد. مشارکت‌کنندگان همچنین اشاره کردند که حتی پیام‌های ساده تشکر یا قدردانی رسمی از سوی مدیران می‌تواند اثرگذار باشد؛ به‌طوری‌که «یک پیام تشکر از مدیر یا یک یادداشت قدردانی در جمع، می‌تونه احساس تعلق و ارزشمندی ایجاد کنه» (M5, Pos56). در برخی شرکت‌ها، این رویکرد به‌صورت نظام‌مندتر توسعه یافته و «سیستم‌های قدردانی داخلی اضافه شده که کارکنان از طریق اپلیکیشن از هم قدردانی می‌کنن و بعضی از این قدردانی‌ها ارزش مادی یا گیفت فیزیکی هم داره» (M3, Pos17). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که مشوق‌های غیرمالی، در کنار جبران خدمات مالی، به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تقویت انگیزه، افزایش تعلق سازمانی و نگهداشت کارکنان دانشی در استارت‌آپ‌ها عمل می‌کنند.

**زیرمقوله شرایط و فضای کاری مناسب:** فراهم‌کردن شرایط و فضای کاری مناسب، یکی از مؤثرترین عوامل در حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است و نقش آن فراتر از مؤلفه‌های سنتی جبران خدمات ارزیابی می‌شود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که انعطاف‌پذیری در شرایط کاری، از جمله امکان دورکاری و ساعات کاری شناور، به کارکنان کمک می‌کند تا توازن بهتری میان زندگی شخصی و حرفه‌ای خود ایجاد کنند؛ به‌طوری‌که «یکی از اقداماتی که برای حفظ کارکنان باارزش انجام می‌دیم، فراهم‌کردن شرایط کاری انعطاف‌پذیره» و بسیاری از کارکنان «ترجیح می‌دن از خونه کار کنن یا ساعات کاری منعطف داشته باشن» (M7, Pos57). برخی مدیران نیز بر اهمیت تشویق کارکنان به استراحت و استفاده از مرخصی تأکید کرده و بیان می‌کنند که «ما تلاش می‌کنیم تعطیلات و استراحت‌های کافی به کارکنان بدیم و اون‌ها رو به استفاده از مرخصی تشویق کنیم تا از فرسودگی شغلی جلوگیری بشه» (M9, Pos37). در کنار این موارد، مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که برای نسل جدید کارکنان، صرفاً حقوق و مزایا عامل ماندگاری نیست؛ بلکه کیفیت محیط کار اهمیت بیشتری دارد. به گفته یکی از مدیران، «ما علاوه بر حقوق و مزایا، روی سایر نیازهای قشر جوان سرمایه‌گذاری کردیم؛ مثل زیبایی محیط کار، نور مناسب، امکانات اداری خوب، فضای گفت‌وگو و صمیمیت، در دسترس بودن مدیران و وجود فضاهای استراحت و بازی» (M6, Pos11). برخی مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که نسل جدید بخش قابل‌توجهی از زمان خود را در محیط کار می‌گذرانند و «اینکه محیط آماده کار کردن باشه باعث می‌شه افراد حتی ساعت‌های طولانی‌تری هم بمونن، چون می‌تونن بین کار استراحت کنن، بازی کنن یا دوباره

با انرژی برگردن سر کار» (M9, Pos30). فراهم‌بودن امکانات رفاهی مانند فضای غذاخوری، خوراکی‌های رایگان، فضای بازی و استراحت نیز به‌عنوان بخشی از تجربه کاری کارکنان مطرح شده است (M1, Pos30). مشارکت‌کنندگان همچنین تأکید داشتند که فضای کاری پرنشاط، دوستانه و پویا، عاملی مهم در تشویق افراد به ماندن در سازمان است (M8, Pos9). از نگاه برخی مدیران، تجربه کارکنان از همان لحظه مواجهه با آگهی شغلی آغاز می‌شود و عواملی مانند «نور محیط، میز و صندلی، رفتار مدیر و مدیرعامل و تعامل همکاران با یکدیگر» در مجموع تجربه‌ای را می‌سازد که تأثیر مستقیمی بر نگهداشت کارکنان دارد (M5, Pos30). افزون بر این، اعتماد به کارکنان دانشی و اعطای استقلال در انجام کار نیز به‌عنوان یکی از ارکان فضای کاری مطلوب مطرح شده است؛ به‌گونه‌ای که «ما معمولاً به همکاران اعتماد می‌کنیم تا به‌صورت خودگردان و بدون نظارت شدید کارشون رو انجام بدن» (M7, Pos23) و حتی در برخی موارد امکان «سه یا چهار روز دورکاری در هفته» برای آن‌ها فراهم شده است (M1, Pos32). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که شرایط و فضای کاری مناسب، ترکیبی از انعطاف‌پذیری، رفاه، اعتماد، و کیفیت تجربه کاری است که نقشی اساسی در حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی در استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند.

#### جدول ۶. کدگذاری باز و محوری مربوط به جبران خدمت

مفهوم (کد باز)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پرداخت حقوق ثابت رقابتی	حقوق ثابت	جبران خدمت
بهره مندی از مزیت معافیت مالیاتی حقوق با استقرار در پارک های علم و فناوری		
رصد حقوق پرداختی سایر رقبا سالی ۲ مرتبه		
سهام وستینگ	سهام	
سهام مجازی		
سهام تشویقی		
سود سهام	مزایای غیر مالی	
دوره‌های آموزشی متنوع		
تفریحات گروهی و خدمات رفاهی		
بیمه درمانی و تکمیلی		
تسهیم پرسنل در سود اکتسابی ماهانه، فصلی و سالانه		
سفر رایگان خانوادگی در دوره‌های سه ساله		
اشتراک همکاران در پلتفرم سازمانیتو		
اعطای وام		

#### ۴-۴. نمونه داده‌های کلامی جبران خدمت

**پرداخت حقوق ثابت رقابتی:** جبران خدمت در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، ترکیبی از پرداخت‌های رقابتی کوتاه‌مدت و مشوق‌های بلندمدت است که با هدف جذب، حفظ و هم‌راستاسازی کارکنان دانشی با اهداف کسب‌وکار طراحی می‌شود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که پرداخت حقوق ثابت رقابتی، به‌ویژه در بازار کار استارت‌آپی ایران، یک ضرورت اساسی است؛ بازاری که برخلاف سازمان‌های سنتی، افزایش حقوق آن صرفاً تابع مصوبات سالانه نیست و به‌صورت پویا و مبتنی بر داده‌های بازار تنظیم می‌شود. به گفته یکی از مدیران، «ما سعی می‌کنیم پرداخت حقوق و مزایای رقابتی باشد... هر سال مطالعه حقوق و دستمزد انجام می‌شود و شرکت‌ها حقوق‌هاشون رو اعلام می‌کنن. ما بر اساس استراتژی شرکت تصمیم می‌گیریم که توی متوسط بازار باشیم یا چارک بالاتر» (M5, Pos47). یکی دیگر از ابزارهای مهم برای جذب و حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت‌های فناوری، امکان بهره مندی از معافیت حقوق برای پرسنل فنی و تحقیق و توسعه است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، «یکی از آفرهایی که هنگام جذب به نیروهای فنی و توسعه مون می‌دیم، امکان استقرار در پارک علم و فناوری است. دو سال گذشته تلاش کردیم یک آفیس در پارک علم و فناوری دانشگاه بگیریم تا از طریق ظرفیت ماده ۹ قانون تولید دانش بنیان، پرسنل مستتر در پارکمون را از پرداخت مالیات حقوق معاف کنیم. این موضوع برای کارکنانی که بعضاً مالیات حقوقشون تا ۴۰ میلیون تومان می‌شه خیلی مهم

و جذابه» (M2, Pos29). این رویکرد به مدیران منابع انسانی امکان می‌دهد با مقایسه نظام‌مند پرداخت‌ها در بازار، سیاست جبران خدمت متناسب با موقعیت رقابتی و اهداف رشد شرکت را تعیین کنند.

**زیرمقوله اعطای سهام:** علاوه بر حقوق ثابت، اعطای سهام و گزینه‌های سهام به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی جبران خدمت بلندمدت در استارت‌آپ‌ها مطرح شد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که این نوع مشوق‌ها، کارکنان را به مشارکت در موفقیت‌های بلندمدت شرکت ترغیب کرده و احساس تعلق و تعهد آن‌ها را افزایش می‌دهد (M7, Pos57). به گفته یکی از مدیران، «ما به برخی افراد محدود سهام و استیج می‌دهیم؛ یعنی بعد از گذشت مدت مشخصی سهام تثبیت می‌شود و این باعث می‌شود افراد مدت طولانی‌تری در شرکت بمانند» (M2, Pos17). این سیاست عمده‌تاً برای سطوح ارشد و مدیران کلیدی سازمان به کار گرفته می‌شود؛ به طوری که «برای مدیران ارشد و لول برد، سهام تشویقی در نظر گرفته شده» (M5, Pos42). برخی شرکت‌ها نیز از ابزارهای نوآورانه‌تری مانند سهام مجازی یا «ویرچوال استاک» استفاده کرده‌اند؛ به گونه‌ای که «ما فوت‌کوین یا سهام مجازی رو لانچ کردیم، پلن سه‌ساله براش تعریف شده و بر اساس رشد کسب و کار ارزش‌گذاری می‌شود» (M7, Pos17). مجموع این شواهد نشان می‌دهد که در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، جبران خدمت صرفاً به پرداخت حقوق محدود نیست، بلکه از طریق ترکیب پرداخت‌های رقابتی و مشوق‌های مبتنی بر مالکیت، تلاش می‌شود هم‌انگیزه کوتاه‌مدت و هم‌تعهد بلندمدت کارکنان دانشی تقویت شود.

**زیرمقوله مزایای غیرمالی:** مزایای غیرمالی نقش مکمل و گاه تعیین‌کننده‌ای در نظام جبران خدمت استارت‌آپ‌های مورد مطالعه ایفا می‌کنند و به‌ویژه در افزایش رضایت، تعهد و ماندگاری کارکنان دانشی اثرگذارند. مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که ارائه مزایای رفاهی خلاقانه و مبتنی بر تجربه، یکی از راهبردهای مؤثر در این زمینه است؛ به گونه‌ای که «هر کسی سه سال در شرکت می‌ماند، یه سفر مجانی می‌دهیم... سقفش الان پنجاه میلیون تومن و فرد می‌تونه از سرویس‌های اسنپ‌تریپ استفاده کنه. (M1, Pos57)» این مزایا از طریق یک سامانه اختصاصی داخلی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد که صرفاً پرسنل شرکت به آن دسترسی دارند و امکان مشاهده و استفاده از خدمات رفاهی با شرایط ترجیحی برای آن‌ها فراهم شده است. علاوه بر این، برخی شرکت‌ها به‌منظور توسعه مزایای غیرمالی و رفاهی بدون ایجاد ساختارهای اداری سنگین، از همکاری با پلتفرم‌های تخصصی رفاهی استفاده می‌کنند. به گفته یکی از مدیران، «ما با پلتفرمی به نام سازمانیتو قرارداد بستیم... این‌ها با شرکت‌های مختلف مثل دیجی‌کالا، تپسی و اسنپ قرارداد دارن و کل پرسنل رو تحت پوشش می‌گیرن» (M1, Pos52). این رویکرد به استارت‌آپ‌ها امکان می‌دهد با بهره‌گیری از صرفه‌های مقیاس و قراردادهای گروهی، مجموعه‌ای متنوع از خدمات رفاهی را در اختیار کارکنان قرار دهند؛ در حالی که به‌تنهایی و با تعداد محدود نیروی انسانی، دستیابی به چنین مزایایی امکان‌پذیر نبود. مجموع این شواهد نشان می‌دهد که مزایای غیرمالی، به‌ویژه زمانی که به‌صورت هوشمندانه و مبتنی بر تجربه کارکنان طراحی شوند، می‌توانند نقشی مؤثر در تکمیل نظام جبران خدمت و تقویت پیوند کارکنان با سازمان‌های استراتژی ایفا کنند.

## ۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین اقدامات مؤثر مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای استراتژی حوزه فناوری اطلاعات بود. بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعه چندموردی، این اقدامات در چهار مقوله اصلی جذب و استخدام، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت، و جبران خدمت شناسایی و طبقه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها ماهیتی متمایز از سازمان‌های سنتی دارد و متناسب با ویژگی‌هایی همچون پویایی، عدم قطعیت، رشد سریع و اتکال بالا به کارکنان دانشی شکل می‌گیرد.

در حوزه جذب و استخدام، یافته‌ها حاکی از آن است که استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات عمده‌تاً به دنبال افرادی با توانمندی‌های چندبعدی هستند که بتوانند در محیط‌های پویا و تغییرپذیر به‌سرعت سازگار شوند. تأکید این کسب و کارها بیش از مهارت‌های صرفاً فنی، بر ویژگی‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، خلاقیت، توانایی حل مسائل فوری و تناسب فرهنگی با تیم است. این یافته با نتایج پژوهش یوسف (۲۰۱۹) در زمینه مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها هم‌راستا است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که کانال‌های جذب در استارت‌آپ‌ها بیش از هر چیز متکی بر سیستم ارجاع و توصیه هستند؛ به طوری که معرفی افراد از طریق شبکه ارتباطی

همکاران، بنیان‌گذاران و مدیران نقش پررنگ‌تری نسبت به کانال‌های رسمی دارد. این نتیجه با یافته‌های آلوز (Alves, 2020) همخوانی دارد. افزون بر این، استارت‌آپ‌های مورد مطالعه برنامه‌ریزی هدفمندی برای تقویت برند کارفرمایی خود دارند و تلاش می‌کنند در بازار کار به‌عنوان شرکت‌هایی با پتانسیل رشد بالا و فضای کاری جذاب شناخته شوند و تصویری مثبت از خود ارائه دهند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که فرآیند استخدام در استارت‌آپ‌ها معمولاً کوتاه‌تر، انعطاف‌پذیرتر و غیررسمی‌تر از سازمان‌های سنتی است. مصاحبه‌ها غالباً در فضایی دوستانه و تعاملی انجام می‌شود تا علاوه بر مهارت‌های فردی، میزان تناسب فرهنگی فرد با تیم و سازمان ارزیابی گردد. پس از بررسی اولیه رزومه‌ها، معمولاً یک یا دو مصاحبه و در برخی موارد انجام پروژه‌های کوتاه‌مدت یا آزمایشی برای سنجش توانایی‌های عملی افراد در نظر گرفته می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش بودلایی و کنارودی (Boudlaie & Kenaroodi, 2024) مطابقت دارد. در مقابل، در کسب‌وکارهای سنتی، فرآیند استخدام عموماً طولانی‌تر و رسمی‌تر بوده و شامل مراحل متعدد مصاحبه‌های ساختاریافته، آزمون‌های تخصصی و بررسی‌های پس‌زمینه است؛ امری که با یافته‌های آبرشت و همکاران (۲۰۱۵) و زیباراس و کوان (۲۰۱۵) سازگار است.

در حوزه آموزش و توسعه، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هدف اصلی آموزش در استارت‌آپ‌ها، افزایش چابکی، یادگیری سریع و توانایی انطباق مستمر با تغییرات محیطی است. آموزش‌ها عمدتاً مبتنی بر یادگیری حین کار، آزمون و خطا، و انتقال تجربه بوده و از طریق منابع دیجیتال، منتورها، بوت‌کمپ‌ها، یادگیری خودانگیزه و جلسات اشتراک دانش انجام می‌شود. وجود فرهنگ یادگیری مستمر، تحمل خطا و تشویق به تجربه‌اندوزی، از ویژگی‌های برجسته نظام آموزش و توسعه در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه است که آن‌ها را از رویکردهای رسمی و ساختارمند سازمان‌های سنتی متمایز می‌سازد.

اقدامات مؤثر برای حفظ و نگهداشت کارکنان در این پژوهش شامل مجموعه‌ای از راهبردهای مکمل است که به‌طور هم‌زمان بر ابعاد فردی، شغلی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. این اقدامات عبارت‌اند از: برقراری ارتباطات ساده، باز و بدون واسطه با مدیران، امکان مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ایجاد فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه فردی، ایجاد احساس حرمت و احترام متقابل، اعطای مشوق‌های غیرمالی، و فراهم‌سازی محیط کاری انعطاف‌پذیر شامل ساعات کاری منعطف، امکان دورکاری، فضای کاری دوستانه و شرایط کاری مناسب نظیر استقلال شغلی و تنوع مسئولیت‌ها. این یافته‌ها اگرچه به‌صورت یکپارچه در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما به‌طور پراکنده در مطالعات آلوز (۲۰۲۰)، ریسماپادی (۲۰۲۴)، بودلایی و کنارودی (۲۰۲۴) و پرمانا، روستیاوان و سیاران (۲۰۲۴) نیز مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

در حوزه جبران خدمت، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که علاوه بر پرداخت حقوق نقدی به‌صورت رقابتی — که در تمامی کسب‌وکارهای مورد مطالعه به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده است — اختصاص سهام شرکت در قالب سهام تشویقی، ترجیحی یا مجازی، یکی از جذاب‌ترین و اثربخش‌ترین ابزارها برای کارکنان، به‌ویژه کارکنان کلیدی، به‌شمار می‌آید. این سهام معمولاً به‌صورت تدریجی و در بازه‌های زمانی دو تا چهار ساله و مشروط به تداوم حضور فرد در شرکت به وی اختصاص می‌یابد؛ به‌گونه‌ای که پس از گذشت مدت مشخص، سهام تثبیت شده و به مالکیت کامل فرد درمی‌آید و معمولاً در پایان هر سال، بخشی از آن آزاد می‌شود. این سازوکار ضمن ایجاد انگیزه برای تلاش در جهت رشد و موفقیت کسب‌وکار، کارکنان را به ماندگاری بلندمدت در شرکت ترغیب می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های آلوز (۲۰۲۰) و پرمانا، روستیاوان و سیاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش که بر اساس مطالعه چندموردی در استارت‌آپ‌های تثبیت‌شده حوزه فناوری اطلاعات در ایران به‌دست آمده‌اند، مجموعه‌ای منسجم از اقدامات ارزشمند مدیریت منابع انسانی را در چهار حوزه جذب و استخدام، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت و جبران خدمت شناسایی و تبیین می‌کنند. نتایج این تحقیق، علاوه بر ارائه یک چارچوب کاربردی برای مدیران کسب‌وکارهای فناور، می‌تواند به گسترش دانش نظری مدیریت منابع انسانی در بستر استارت‌آپ‌ها نیز کمک کند.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی، چارچوب ارائه‌شده در این مطالعه را در صنایع دیگر نظیر فین‌تک، سلامت دیجیتال، لجستیک و مارکت‌پلیس‌ها و نیز در مراحل مختلف چرخه عمر استارت‌آپ‌ها (ایده، رشد اولیه و بلوغ) مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه و تعمیم‌پذیری تحلیلی یافته‌ها افزایش یابد.

همچنین، با توجه به نقش برجسته برند کارفرمایی و حضور فعال در شبکه‌های حرفه‌ای به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل جذب در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه، پیشنهاد می‌شود مدیران استارت‌آپ‌ها روایت منسجم و روشنی از ارزش پیشنهادی به کارکنان<sup>۱</sup> تدوین کرده و آن را از طریق تولید محتوای دیجیتال، مشارکت در رویدادهای تخصصی و تقویت ارتباطات دانشگاهی و حرفه‌ای به‌طور هدفمند توسعه دهند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات، انگیزه‌های غیرمالی همچون معناداری کار، کیفیت ارتباط با مدیران، استقلال در انجام وظایف، چابکی سازمانی و فرصت‌های مستمر رشد و یادگیری، نقشی تعیین‌کننده‌تر از مشوق‌های مالی در ماندگاری کارکنان دانشی ایفا می‌کنند. از این رو، اتکای صرف بر پرداخت‌های مالی نمی‌تواند پاسخگوی نیازها و انتظارات این گروه از کارکنان باشد. ضروری است مدیران استارت‌آپ‌ها، هم‌زمان با طراحی بسته‌های جبران خدمت رقابتی، به ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، فضای کاری دوستانه و امن روانی، شفافیت در اهداف و عملکرد، و برگزاری منظم جلسات بازخورد و گفت‌وگوی دوسویه توجه ویژه داشته باشند. چنین رویکردی می‌تواند علاوه بر افزایش تعهد و رضایت کارکنان، به تقویت سرمایه انسانی و ارتقای تاب‌آوری و پایداری کسب و کارهای استارت‌آپی در محیط‌های پرتلاطم و رقابتی منجر شود. این پژوهش با ارائه چارچوبی بومی از اقدامات منابع انسانی، گامی در جهت پر کردن خلأ موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی استارت‌آپ‌ها برداشته و می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و پژوهش‌های آتی در این حوزه قرار گیرد.

نخست، پیشنهاد می‌شود چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش در سایر صنایع نوآور (نظیر فین‌تک، سلامت دیجیتال و پلتفرم‌های مبتنی بر بازارگاه) و در مراحل مختلف چرخه عمر استارت‌آپ‌ها آزمون شود. پژوهش‌های پیشین نیز نشان می‌دهند که ماهیت چالش‌ها و اقدامات منابع انسانی در مراحل رشد، تفاوت‌های معناداری دارد و تعمیم نتایج بدون توجه به مرحله بلوغ سازمان می‌تواند گمراه‌کننده باشد. دوم، با توجه به شرایط خاص اقتصاد ایران، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی نقش متغیرهای زمینه‌ای مانند تورم، نااطمینانی اقتصادی و مهاجرت نیروی انسانی متخصص را در شکل‌گیری سیاست‌ها و تصمیمات منابع انسانی استارت‌آپ‌ها به‌صورت عمیق بررسی کنند؛ متغیرهایی که در ادبیات بین‌المللی نیز به‌عنوان عوامل نهادی اثرگذار بر مدیریت استعداد شناخته می‌شوند. سوم، با توجه به روندهای نوین مطرح‌شده در مقالات اخیر، بررسی نقش هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال در جذب، آموزش، مدیریت عملکرد و نگهداشت کارکنان استارت‌آپ‌ها می‌تواند به توسعه دانش کاربردی این حوزه و ارائه مدل‌های نوآورانه منجر شود. در سطح اجرایی، یافته‌ها نشان می‌دهد که طراحی یک استراتژی یکپارچه منابع انسانی، متناسب با مرحله رشد استارت‌آپ، نقش کلیدی در پایداری و موفقیت آن دارد. مدیران استارت‌آپ‌ها لازم است سیاست‌های جذب، توسعه، نگهداشت و جبران خدمت را به‌صورت پویا و هم‌راستا با بلوغ سازمان بازطراحی کنند؛ رویکردی که در ادبیات استارت‌آپی نیز بر آن تأکید شده است. همچنین سرمایه‌گذاری هدفمند بر برند کارفرمایی و تبیین روشن ارزش پیشنهادی به کارکنان (EVP)، از مهم‌ترین عوامل جذب استعداد در بازار رقابتی نیروی انسانی به‌شمار می‌رود. حضور فعال در شبکه‌های حرفه‌ای، تعامل با دانشگاه‌ها و روایت‌سازی از فرهنگ و مسیر رشد سازمان، می‌تواند مزیت رقابتی پایداری ایجاد کند. از سوی دیگر، نتایج پژوهش و منابع مرتبط نشان می‌دهد که عوامل غیرمالی نظیر معناداری کار، استقلال عمل، کیفیت رابطه با مدیران و فرصت‌های یادگیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در نگهداشت کارکنان استارت‌آپ‌ها دارند. بنابراین توصیه می‌شود مدیران، در کنار جبران خدمات مالی، بر طراحی فرهنگ سازمانی حمایتی، نظام بازخورد مستمر و مسیرهای شغلی شفاف تمرکز کنند. در نهایت، طراحی بسته‌های جبران خدمت ترکیبی و منعطف، شامل حقوق رقابتی، پاداش مبتنی بر عملکرد، مزایای غیرمالی و در صورت امکان سهام تشویقی، می‌تواند به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای جذب و نگهداشت نیروهای کلیدی در استارت‌آپ‌های فناور مورد استفاده قرار گیرد.

## ۶. منابع

<sup>۱</sup> Employee Value Proposition

- انصاری، محسن، محمدی الیاسی، قنبر، و زالی، محمدرضا. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در انتخاب کسب‌وکارهای کارآفرینانه برتر. *اقتصاد و تجارت نوین*، ۲۹، ۱۵۴-۱۳۳.
- کریمی، آصف، رضایی، روح‌الله، احمدپور داریانی، محمود، و انصاری، محسن. (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). *توسعه کارآفرینی*، ۳(۳)، ۱۶۳-۱۸۲.
- سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی. (۱۴۰۴). گزارش شاخص‌های آماری بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات. *فصلنامه آماری*، (۵۳)، بهار ۱۴۰۴.
- سلامزاده، آیدین، و تاج‌پور، مهدی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های شکل‌گیری شرکت‌های نوپای رسانه‌ای در ایران. *توسعه کارآفرینی*، ۴(۴)، ۵۶۱-۵۸۰.
- مارشال، کترین، و راسمن، گرتا ب. (۱۳۷۷). روش تحقیق کیفی (ترجمه ع. پارسائیان و س. اعرابی). دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمدکاظمی، رضا، طالبی، کامبیز، داوری، علی، و دهقان نجم‌آبادی، عامر. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان با رویکرد دیمتل. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۱)، ۱-۱۶.
- نوبری، نیلوفر، و ابراهیمی شاه‌آبادی، آتوسا. (۱۴۰۳). فراترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر. *توسعه کارآفرینی*، ۱۷(۳)، ۷۷-۵۴. [doi: 10.22059/jed.2024.377405.654381](https://doi.org/10.22059/jed.2024.377405.654381)
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472-492. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0822>
- Alves, D. G. A. D. S. (2020). *Human resources management in startups versus mature companies: A pedagogical case study* (Master's thesis).
- Bahwita, U. S. (2022). *Potensi start up wirausaha muda ekonomi kreatif subsektor kuliner di masa pandemi COVID-19 di Kota Banda Aceh ditinjau dari perspektif ekonomi Islam (studi pada Urban Teahouse Lampineung Banda Aceh)* (Doctoral dissertation, UIN Ar-Raniry).
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M. H., Mahdiraji, H. A., & Jafari-Sadeghi, V. (2024). The role of HRM practices on employee performance, engagement and retention: A case study on public-oriented tourism start-ups. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 13(4), 504-528.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organisations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.
- Coelli, T. J., Prasada Rao, D. S., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Springer US.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33.
- Delery, J. E., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: Internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

- Fried, B. J., & Fottler, M. D. (2008). Present trends that affect the future of human resources management and the healthcare workforce. In *Human Resources in Healthcare: Managing for Success* (pp. 479–499).
- Goldstein, H. W., Goldstein, H., Pulakos, E. D., Passmore, J., & Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection, and Employee Retention*. John Wiley & Sons.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R., & Sánchez-Medina, A. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurial Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0139-y>
- Hosseini, E., Tajpour, M., Salamzadeh, A., & Ahmadi, A. (2022). Team performance and the development of Iranian digital start-ups: The mediating role of employee voice. In *Managing Human Resources in SMEs and Start-ups: International Challenges and Solutions* (pp. 109–140).
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.
- Liao, J. (2004). Entrepreneurial failures: Key challenges and future directions. In *Entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203356821.ch1>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27.
- Maria, I. (2024). Unlocking success: Human resource management for startupreneur. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 3(1), 89–97.
- Mansfield, M. (2019). Startup statistics—The numbers you need to know. *Small Business Trends*. <https://smallbiztrends.com/2019/03/startup-statistics-small-business.html>
- Mazharunnisa, Anilkumar, J., Reddy, K., Sri Hari, V., Sharma, N., Bharathi, T., & Basha, S. M. (2025). A study on job stress and productivity of women employees working in the IT sector: A structural model. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(2), 1–10.
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214–232.
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Murdiono, J., Soehaditama, J. P., Setyawati, A., Irenita, N., & Wahdiniawati, S. A. (2024). Analysis employee engagement and employee performance startup business: Assessment, psychological structure, discipline (study literature review): Human resource management. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(4), 890–907.
- Nafisi, F., & Mohammad Kazemi, R. (2024). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(4), 159–172.
- Nasiri, A., Mohammadkazemi, R., & Saudagaran, S. (2025). Mapping research themes in start-ups' capital structure: A bibliometric analysis. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.
- Nikam, R. U., Lahoti, Y., & Ray, S. (2023). A study of need and challenges of human resource management in start-up companies. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 314–320.
- Noe, R. A., Clarke, A., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275.
- Pasayat, A. K., Bhowmick, B., & Roy, R. (2023). Factors responsible for the success of a start-up: A meta-analytic approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(1), 342–352.
- Permana, D., Rustiawan, I., & Sya'rani, R. (2024). Strategic human resources management and organisational resilience in Indonesian start-ups. *Commercium: Journal of Business and Management*, 2(2), 47–66.
- Pu, B., Sang, W., Yang, J., Ji, S., & Tang, Z. (2022). The effect of entrepreneurial leadership on employees' tacit knowledge sharing in start-ups: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 137–149.

- Rismayadi, B. (2024). Human resource management practices in startup companies: Challenges and opportunities. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 176–182.
- Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities*, 11(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)* (pp. 9–29).
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–23. <https://www.proquest.com/openview/98a6e3daafe35edd5cad397b46b02c1b/>
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308.
- Sikki, N., Aripin, Z., & Fitrianti, N. G. (2024). Business innovation and critical success factors in digital transformation and challenging times: An econometric analysis of startup viability and success. *KRIEZ Academy: Journal of Development and Community Service*, 1(2), 1–15.
- Slávik, Š. (2019). The business model of start-up — Structure and consequences. *Administrative Sciences*, 9(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci9030069>
- Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M., & Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56(7), 807–820. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.02.006>
- Syauqi, A. T. (2016). Startup sebagai digitalisasi ekonomi dan dampaknya bagi ekonomi kreatif di Indonesia. *Department of Electrical Engineering and Information Technology*, 3(2), 1–4.
- Tuttle, L., & Critchlow, K. (2025). Beyond compensation: Non-monetary factors influencing retention of highly skilled IT professionals in the 21st century digital age. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 122–127.
- Tyagi, N. (2022). Role of start-ups in the growth of the economy in India. *Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/role-of-start-ups-in-the-growth-of-the-economy-in-india>
- Viardot Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–23.
- Youssif, M. (2019). Prospective on human resources management in startups. *Information Sciences Letters*, 8(3), 81–88.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16),