

## رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در شرکت‌های استارت‌آپی با رویکردهای دلفی فازی و مارکوس

ابراهیم جواهری‌زاده<sup>۱\*</sup>، فاطمه قاسمی بنابری<sup>۲</sup>، فاطمه صادقی<sup>۳</sup>، محمدحسن ملکی<sup>۴</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه قم، قم، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (تجارت الکترونیک)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه قم، قم، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳

دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۸

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

### چکیده

در عصر دانش و دانایی، استعدادهای سازمانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی به حساب می‌آیند و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم تلقی می‌شود. جذب استعدادها از مهم‌ترین اقدام‌ها در مدیریت استعداد است. با توجه به اهمیت موضوع جذب استعداد و لزوم توجه به عوامل تأثیرگذار بر این مهم، هدف پژوهش حاضر رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها است. پژوهش حاضر از جهت پرداختن به موضوع رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها با به‌کارگیری روش‌های دلفی فازی (جهت وزن‌دهی) و مارکوس (جهت رتبه‌بندی) جنبه نوآورانه دارد. پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی بوده و از منظر روش‌شناسی ماهیت کمی دارد. جامعه آماری پژوهش، ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها بودند. ابزارهای گردآوری داده در این پژوهش، پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی و اولویت‌سنجی بود. پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، با استفاده از روش کتابخانه‌ای، به مرور منسجم ادبیات



در حوزه جذب استعدادها پرداخته شد و عوامل تأثیرگذار کشف‌شده بر جذب استعدادها گردآوری شد. در مرحله دوم، عوامل تأثیرگذار به دست آمده طی مرحله اول با توزیع پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی و روش دلفی فازی غربال شدند. هشت عامل تأثیرگذار عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند و برای اولویت‌بندی نهایی انتخاب شدند. عوامل تأثیرگذار غربال‌شده با توزیع پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی و روش مارکوس تجزیه و تحلیل شدند. براساس شاخص‌های ارزیابی در روش مارکوس، عوامل تأثیرگذار اولویت‌دار بر جذب استعداد عبارت است از جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی. یافته‌ها می‌تواند راهنمای مدیران منابع انسانی در استراتژیاها برای جذب استعدادها باشد.

**واژه‌های کلیدی:** استعدادهای سازمانی، مدیریت استعداد، جذب استعداد، استراتژیا، دلفی فازی، مارکوس.

## ۱- مقدمه

در دنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین می‌کند، برخورداری از منابع انسانی بااستعداد است [۱]. منابع انسانی مستعد مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس است [۲]. درحقیقت بدون نیروی کاری مستعد و توانمند، تمامی تلاش‌ها و منابع صرف شده موفقیتی را به دنبال نخواهند داشت. در عصر رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی می‌شوند که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کرده و از منابع انسانی نخبه، دانا، شایسته و مستعد بهره‌مند باشند [۳؛ ۴]. با استدلال مذکور (که آنرا دیدگاه مبتنی بر منابع می‌نامیم) شرکت‌ها به دنبال جذب مستعدترین افراد در سازمان متبوع خود هستند. شرکت‌ها با جذب بهترین‌ها و مدیریت‌کردن آنها می‌توانند از رقبای پیشی بگیرند و از پیشتازان صنعت خود باشند [۵]. شرکت‌ها و سازمان‌های خرد و کلان دریافته‌اند دست‌پیدا کردن به برتری در برابر رقیبان، تنها در صورتی امکان‌پذیر است که نظام جامعی برای جذب استعدادها طراحی شود. دراختیارداشتن افراد مستعد و توانمند، باعث ایجاد مزیت رقابتی، بهبود عملکرد سازمان، رفع دیگر ضعف‌ها و استفاده از فرصت‌های بکر محیطی و مقاومت در برابر



تهدیدهای مخرب بیرونی می‌شود [۶]. این مسئله چیزی است که به اعتقاد کارشناسان و متخصصان منابع انسانی، درباره آن توافق جهانی وجود دارد [۷]. اغلب سازمان‌ها در دنیا با موضوع جذب استعداد دست به گریبان هستند و چالش‌های زیادی در این مورد وجود دارد [۸]. اهمیت جذب استعدادها به حدی است که گروه مشاوران جهانی مک‌کینزی برای توصیف آن از عبارت «جنگ برای استعداد» یاد کرده‌است [۹].

جذب استعدادها عامل مهمی در موفقیت هر شرکتی به‌خصوص در شرکت‌هایی است که در اقتصاد دانش‌بنیان فعالیت می‌کنند. استارت‌آپ‌ها یک نمونه مهم از این شرکت‌ها هستند [۱۰]. استارت‌آپ‌ها شرکت‌های نوپای دانش‌محورند که بر پایه دانش و فناوری روز شکل گرفته‌اند. هسته و طرح کلی شرکت‌های استارت‌آپی را ایده‌های خلاقانه و بدیع تشکیل می‌دهد، به‌نحوی که با مطرح کردن ایده اولیه توسط شخص کارآفرین و یا گروه کارآفرین جرقه تأسیس استارت‌آپ‌ها زده می‌شود و پس از آن مراحل آتی طی خواهد شد [۱]. استارت‌آپ‌ها با سرمایه کم و نیروهای بااستعداد، ظرفیت رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی‌تر دارند [۱۱]. این شرکت‌ها می‌توانند با به‌کارگیری استعدادها و استفاده حداکثری از توانمندی‌های آنها گام‌هایی اساسی در جهت حصول موفقیت و نیز استمرار چرخه حیات خود بردارند. با وجود نقش مثبت استارت‌آپ‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان، بسیاری از استارت‌آپ‌ها در مراحل اولیه شکست می‌خورند. این شکست به دلایل مختلفی از جمله وجود نداشتن و یا کمبود نیروهای مستعد در استارت‌آپ‌ها است [۱۲].

ازجمله گام‌هایی که باید مدیران شرکت استارت‌آپی در جهت تحقق این امر بردارند، شناسایی عوامل تأثیرگذار برای جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها براساس پژوهش‌های صورت‌گرفته می‌باشد. به این صورت که مدیران پس از شناسایی این گام‌ها، با اجرایی کردن آنها در استارت‌آپ خودشان وجهه جذابی را برای استارت‌آپ خود به ارمغان خواهند آورد و در ادامه استعدادها پس از بررسی جذابیت‌های شرکت استارت‌آپی، این شرکت را برای فعالیت خود انتخاب خواهند کرد.

با بررسی پژوهش‌های پیشین مشخص شد با وجود اینکه به موضوع مدیریت استعداد در ایران به‌صورت مفصل پرداخته شده است، اما پژوهش‌های کمی به موضوع شناسایی و



رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند [۱۳؛ ۱۶]. در اغلب پژوهش‌های مرتبط با مدیریت استعداد در ایران، این موضوع در زمینه سازمان‌های دولتی انجام شده است. به همین دلیل پژوهشگران این موضوع را به‌عنوان یک خلأ پژوهشی در نظر گرفته و سعی در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها داشته‌اند. پژوهشگران به‌صورت مشخص در پژوهش حاضر در تلاشند تا پاسخی برای این پرسش کلیدی مطرح کنند که عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها کدامند و رتبه‌بندی آنها به چه صورت است؟ به‌نظر می‌رسد مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش و به‌کارگیری عوامل تأثیرگذار اولویت‌دار، می‌توانند گام‌هایی اساسی در جهت جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها بردارند که پیامد آن جذب استعدادهای موردنیاز و کاهش خطریپذیری در شرکت‌های استارت‌آپی و درنهایت توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در کشور خواهد بود.

## ۲- مبانی نظری

در دنیای پرشتاب و سرشار از رقابت امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها و سازمان‌ها بر یکدیگر را تضمین خواهد کرد، برخورداری از منابع انسانی بااستعداد است. منابع انسانی مستعد مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود [۱۷]. استعدادها، افرادی هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ساخته و به پیش می‌برند؛ ارزشی که بسیار ملموس‌تر و قابل‌توجه‌تر از هر زمانی شده است. ذکر این نکته ضروری است، در بستر سازمانی، تکرار و بازسازی همه جنبه‌ها، بجز سرمایه فکری و خلاق منحصربه‌فرد مربوط به منابع انسانی مستعد، امکان‌پذیر است [۱۸]. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، مزیت رقابتی پایدار ناشی از منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل‌شبهه‌سازی در اختیار یک سازمان است که منابع انسانی مستعد بخش محوری آن است [۱۹]. درحقیقت بدون نیروی کاری مستعد، تمامی تلاش‌ها و منابع صرف‌شده موفقیتی را به‌دنبال نخواهند داشت [۲۰].



از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود. به علت ماهیت رقابتی، برای نخستین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های چندملیتی مطرح و استقبال فراوانی شد. شرکت‌هایی مانند GE، IBM و مایکروسافت طی سال‌های اخیر انرژی فراوانی بر شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی صرف کرده‌اند [۲۰]. مدیریت استعداد شامل فرایند شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان بااستعداد در سازمان است و هدف اصلی آن، تعریف و شناسایی افرادی است که از سایرین مستعدتر هستند و سپس توسعه این افراد به‌نحوی که تجربه بیشتر و شایستگی‌های بیشتری کسب کنند و در نهایت حفظ آنها به منظور اینکه نقش بیشتری را در موفقیت سازمان بر عهده بگیرند [۲۱]. در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد به‌عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که در سازمان به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف شده است [۲۲]. فرایند مدیریت استعداد از شش مرحله برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و به‌کارگیری، توسعه، نگهداشت و انتقال تشکیل شده است [۲۳]. زمانی می‌توان از سازمان انتظار اجرای مدیریت استعداد را داشت که سیستم‌های پایه اثربخش منابع انسانی مانند جذب، عملکرد، پاداش و نگهداشت و ... شکل گرفته باشد [۲۴]. بسیاری از پژوهش‌ها پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای کارکنان با گروه‌های متفاوت داشته باشند، این نگاه، نیاز به رفتار متفاوت با استعدادها دارد. افرادی که عملکرد منحصر به فرد و ارزشمندی دارند و مشاغل را انجام می‌دهند که برای سازمان تأثیر ویژه‌ای دارد، باید متمایز نگریسته شوند [۲۵]. «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «به‌کارگیری استعداد»، «استعدادداری» و «استعدادافزایی» به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی فرایند مدیریت استعداد است [۲۶].

مهم‌ترین مسئله در مدیریت استعداد، جذب افراد بااستعداد است. یکی از چالش‌های سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مناسب و مستعد بر مبنای شاخص‌های صحیح است. سازمان‌ها باید روش‌های قدیمی و ناکارآمد جذب را کنار بگذارند و از راهکارهای خلاق برای جذب استعدادها کمک بگیرند [۲۷]. ارائه دستمزدهای بالاتر از سطح بازار، مزایای اختصاص داده‌شده به استعدادها، اختصاص امکانات مادی و غیرمادی برای استعدادها و نشان



دادن سطح گسترده‌ای از اهداف و چشم‌اندازهای سازمان برای استعدادها، نمونه‌ای از این راهکارها هستند [۲۸]. در سازمان‌ها رقابت براساس مهارت‌ها و استعداد کارکنان، شدید است و با جذب بهترین و بااستعدادترین کارکنان، سازمان‌ها قادرند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند. جذب استعدادها مهم‌ترین دغدغه رهبران سازمان‌ها است و در عصر دانش و دانایی، تنها منبع نادری که به سازمان‌ها فرصت می‌دهد تا از رقبای خود پیشی بگیرند، کیفیت کار اشخاصی است که در آنجا شاغل به کار هستند. رقابت برای دستیابی به استعدادهای برتر بسیار زیاد است و در آینده این رقابت شدیدتر نیز خواهد شد [۲۹؛ ۳۰]. دستیابی به بهترین افراد برای تکمیل پست‌های خالی، نیازمند در اختیار داشتن برنامه‌های جامع برای جذب استعدادها است. نخستین گام در جهت جذب بهترین‌ها از منابع کمیاب استعدادها این است که سازمان باید تا جایی که ممکن است جذاب و پذیرا باشد. جذب کارکنان مناسب که شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای گذراندن آموزش‌های آینده داشته باشند، گامی در جهت تحقق اهداف مربوط به مدیریت استعداد است. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به‌عنوان فعالیت اساسی سازمان باشد و سایر سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر این فعالیت باشد. در ادامه پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه جذب استعداد در پژوهش‌های داخلی و خارجی ارائه شده است.

### ۳- پیشینه تجربی

#### ۳-۱- پیشینه خارجی

گوپال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) [۳۱]، پژوهشی به‌منظور پاسخ به این پرسش انجام دادند که استفاده راهبردی از ابتکارهای تعادل بین کار و زندگی منجر به جذب استعدادها به سازمان‌ها می‌شود؟ یافته‌های این پژوهش به افزایش تعادل میان کار و زندگی به‌عنوان راهکاری تأثیرگذار جهت جذب استعدادها و نیز نگهداشت آنها از راه افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی اشاره دارد.

---

1. Gopal



پاناژیوتیدون<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) [۳۲]، پژوهشی با هدف بررسی نقش محوری شیوه‌های برندسازی کارفرما و اثربخشی آنها در جذب استعدادها انجام داد. پژوهش با رویکرد کمی و با ترکیبی از نظرسنجی‌های کمی صورت گرفت. در نهایت پژوهشگر بیان می‌دارد برندسازی کارفرما پیش از جذب نه‌تنها ابزاری برای جذب استعدادهاست، بخشی از یک چرخه کل‌نگر در مدیریت استعداد است که از راه آن می‌توان با جذب افراد هم‌سو با ارزش‌های سازمانی، کیفیت منابع انسانی خود را به‌شکل پایدار ارتقا دهد.

ون سون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵) [۳۳]، در پژوهشی به بررسی نقش عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در کشور مالزی پرداختند. ون سون و همکاران نتیجه گرفتند که جذب استعدادها در مالزی به‌طور چشمگیری تحت تأثیر عواملی مانند بسترسازی توسعه شغلی کارکنان، جبران خدمات مالی مطلوب و تعادل بین کار و زندگی افراد است.

اوروور- بلات و همکاران (۲۰۲۵) [۳۴]، به بررسی استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادهای نسل Z پرداخته‌اند. این پژوهش با رویکرد آمیخته و با ترکیبی از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و نظرسنجی‌های کمی صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد عواملی مانند ارتباطها، آموزش مستمر و مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، انعطاف‌پذیری شغلی و ایجاد محیط کاری منطبق با ارزش‌های نسل Z کلید جذب و نگهداشت استعدادهای جوان است.

گوئنزر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) [۳۵]، در پژوهشی با رویکرد کیفی به بررسی چگونگی جذب استعدادها در کسب‌وکارهای نوپا پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که تجربه کاری سابق استعدادها، دستمزدهای متمایز، دانش منحصربه‌فرد شرکت از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به کسب‌وکارهای نوپا بوده است.

روچ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) [۳۶]، پژوهشی به‌منظور پاسخ به این پرسش انجام دادند که آیا استارت‌آپ‌های فناوری می‌توانند کارکنان مستعد مورد نیاز خود را جذب کنند؟ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کارکنان مستعد جذب سازمان‌هایی می‌شوند که برای آنان حقوق و

---

1. Panagiotidon  
2. Wen Soon  
3. Guenther  
4. Roach



مزایای بالاتری را در نظر بگیرد و نیز از سازمان‌های پیشرو در حوزه فعالیت خود باشد. در این میان برخی از استارت‌آپ‌ها با اجرای عوامل مربوط به جبران خدمات غیرمالی در استارت‌آپ خود اقدام به جذب استعدادها کرده‌اند.

چانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) [۳۷]، پژوهشی با هدف بررسی تأثیر وابستگی‌های بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها و تأثیر آن بر فرایند جذب استعدادها انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد استارت‌آپ‌هایی که بنیان‌گذاران وابسته به شرکت‌ها و سازمان‌های معتبر داشته‌اند، برای استعدادهای جویای کار جذاب‌تر بوده‌اند.

پژوهش دیگری که در بین کارکنان استارت‌آپ‌های دانمارکی انجام پذیرفت، نشان داد تمایل استعدادها با توجه به این موضوع که کارکنان شرکت‌های استارت‌آپی حقوق و مزایای کمتری در برابر کارکنان شرکت‌های بزرگ دریافت می‌کنند، برای جذب شدن به استارت‌آپ‌ها نسبت به سازمان‌های بزرگ پایین‌تر است. همچنین نرخ بالای شکست استارت‌آپ‌ها در سال‌های اولیه حیات خود نیز از عوامل تأثیرگذار در تمایل نداشتن استعدادها به فعالیت در استارت‌آپ‌ها بوده است [۳۸].

موکول و ساینی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) [۳۹]، به بررسی نحوه جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های هندی پرداختند. یافته‌ها نشان داد استارت‌آپ‌ها در شهرهای کوچک‌تر با مشکلات بیشتری در جذب استعدادها روبه‌رو هستند. وجود نداشتن برند کارفرمایی، حقوق و مزایای پایین‌تر و مشکلات جغرافیایی مانند دوری از مرکز، نمونه‌ای از مشکلات مذکور به‌شمار می‌آیند.

سویدبرگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) [۴۰]، در پژوهشی به بررسی نقش برند کارفرمایی در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های سوئدی پرداخت. وی نتیجه گرفت که برندسازی، کارفرمایی نقش مهمی در جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها در کشور سوئد دارد.

پژوهش دیگری در استارت‌آپ‌های هندی انجام شده است که نشان داد استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند در رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر از ابزار حقوق و دستمزد استفاده کنند. در عوض

---

1. Chung  
2. Mukul & Saini  
3. Svedberg





استارت‌آپ‌ها باید به سمت مشوق‌های غیرمالی مانند اعطای فرصت‌های یادگیری برای جذب استعدادها حرکت کنند (کورک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) [۴۱].

### ۳-۲- پیشینه داخلی

در پژوهش‌های داخلی نیز در موارد متعددی به مسئله جذب استعدادها پرداخته شده است. برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) [۴۲]، در پژوهشی با روش کیفی و با استفاده از مصاحبه در بانک رفاه به بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعداد پرداختند. نتایج پژوهش‌های آنها نشان داد که برند کارفرمایی تأثیر زیادی در جذب استعدادها به بانک رفاه دارد.

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (۱۳۹۱) [۴۳]، نیز به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر در جذب استعدادها در دانشگاه تهران پرداختند. پژوهش به روش کمی و در جامعه نخبگانی دانشگاه تهران انجام شده است. نتایج نشان داد که جو پژوهش بیشترین تأثیر را در جذب استعدادها به دانشگاه دارد. اما در پژوهش مشابه دیگر شاخص برند و شهرت دانشگاه بیشترین تأثیرگذاری را بر جذب استعدادها به دانشگاه داشته است [۴۴].

جواهری‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) [۲۰]، در پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها» اقدام به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به شرکت‌های استارت‌آپی کردند. این پژوهش با رویکرد کیفی انجام گرفت و برای جمع‌آوری داده‌ها، تیم پژوهش از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (تمام صاحب‌نظران مرتبط با مباحث مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها استارت‌آپی) بهره برده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، پژوهشگران از روش تحلیل تم استفاده کردند که ابزار تجزیه و تحلیل به‌کاررفته در این پژوهش نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بوده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش بیانگر آن است که به‌طور کلی ۳۰ تم اصلی (تارنماهای کاربردی؛ شبکه‌های اجتماعی؛ جذب از راه رویدادها، دوره‌های، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی، مرکز رشد و پارک علم و فناوری، ارتباط‌های شخصی، محیط کاری یادگیرنده، فرهنگ شرکت، مبلمان و دکوراسیون شرکت،

1. korreck



امور رفاهی، امکان ارتقا و رشد در جایگاه شغلی، امکان رشد شرکت، اعطای حقوق معنوی به فرد، امکانات و تجهیزات شرکت، ساعت کاری منعطف، جبران خدمات مالی، پرداخت به‌موقع، پرداخت براساس عملکرد، سهامدار کردن، اعطای حقوق مادی به فرد، برند شرکت، برند شخصی گروه ارشد شرکت، سطح علمی و فنی شرکت، محصولات شرکت، طرح و ایده کلی شرکت، الهام‌بخشی چشم‌انداز و اهداف شرکت، سهم از بازار شرکت، بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت، بلوغ سیستم‌های اداری در شرکت، مجاورت با شهرهای بزرگ و انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان) در قالب ۷ مضمون فراگیر بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها تأثیرگذارند. کانال‌های متنوع جذب، جبران خدمات غیرمالی، عوامل مالی، سرمایه‌های نامشهود شرکت، بلوغ فرایندهای داخلی شرکت، موقعیت مکانی و عوامل فردی از جمله هفت مضمون اصلی تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها می‌باشند.

به‌طور کلی در پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی به صورت موردی و پراکنده به برخی از عوامل اثرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته شده است، اما هیچ پژوهشی تاکنون اقدام به رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها نپرداخته است. برخی پژوهش‌ها روی عوامل مرتبط با منافع و مزایا توجه داشته‌اند و به عواملی مثل متمایز بودن برند کارفرما [۲۰؛ ۳۲؛ ۳۹؛ ۴۵]، حقوق و دستمزدهای بیشتر از سطح بازار [۲۰؛ ۳۵؛ ۳۹؛ ۴۱؛ ۴۶] مزایای اختصاص داده‌شده به کارکنان [۲۰؛ ۴۷]، بیشتر بودن سطح درآمد شغلی استعداد در استارت‌آپ نسبت به درآمد قبلی [۴۸] و موقعیت مکانی [۲۰؛ ۴۹] اشاره کرده‌اند. پژوهش‌های دیگری وجود دارند که در آنها به فرهنگ [۲۰؛ ۵۰] چشم‌اندازها و ارزش‌ها تأکید شده است.

جمع‌بندی پیشینه نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیاری به موضوع جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند. در این بین پژوهش جوهری‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) [۲۰]، با ارائه یک چارچوب جامع و منسجم اقدام به شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها داشته‌است؛ به نحوی که مشتمل بر نتایج پژوهش‌های دیگر در این حوزه است. از آن جهت که پژوهش مذکور در سطح ملی تنها پژوهشی است که بر مسئله شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها پرداخته است و اقدام به ارائه چارچوب مدون و



کاملی از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها کرده‌است؛ در پژوهش پیش‌رو، پژوهشگران سعی بر رتبه‌بندی ۳۰ تم اصلی به‌دست آمده به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها در پژوهش گذشته با استفاده از پیاده‌سازی روش مارکوس دارند.

#### ۴- روش شناسی

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها است. در آغاز پژوهشگران با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مرور ادبیات منسجم در حوزه جذب استعدادها به شرکت‌های استارت‌آپی به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند؛ با این روش ۳۰ عامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها کشف شد. در گام بعدی پژوهش، عوامل تأثیرگذار کشف‌شده با توزیع پرسشنامه‌های خبره‌سنجی در بین صاحب‌نظران و خبرگان و تحلیل نظرهای آنها با به‌کارگیری روش دلفی فازی غربال شدند. در الگوریتم تکنیک دلفی فازی برای غربال، نخست باید یک طیف فازی مطلوب برای فازی‌سازی عبارات زبانی خبرگان توسعه پیدا کند. در این راستا، می‌توان از طیف‌های فازی متداول استفاده کرد. در این پژوهش از طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد که در جدول ۱ آورده شده است [۵۱]. درحقیقت نظر خبرگان در مورد هر عامل، در قالب طیف جدول زیر دریافت شد. در ادامه این مرحله، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی که به‌وسیله صاحب‌نظران و خبرگان تکمیل شده بود، از راه روش دلفی فازی غربال شده و آن دسته از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها که د عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند، برای ادامه روند پژوهش وارد مرحله بعد شدند.

در گام بعدی، عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد که عدد دیفازی بالاتر از حد آستانه (در این پژوهش مقدار عددی ۰/۷) داشتند، از راه پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی به‌وسیله خبرگان و صاحب‌نظران ارزیابی شدند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی با به‌کارگیری روش مارکوس تحلیل شده و رتبه‌بندی نهایی از عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها ارائه شد.

جدول ۱. طیف روش دلفی فازی

متغیر کلامی	مقدار فازی	عدد فازی مثلثی
خیلی کم		(۰, ۰, ۰/۲۵)
کم		(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
متوسط		(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
زیاد		(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
خیلی زیاد		(۰/۷۵, ۱, ۱)

روش مارکوس، یکی از فنون جدید تصمیم‌گیری چند معیاره به معنای ارزیابی و رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس راه‌حل سازشی است که توسط استیوچ و پاموکار (۲۰۲۰) در سال ۲۰۲۰ مطرح شد. در این پژوهش از روش مارکوس برای تحلیل و اولویت‌بندی تم‌های اصلی استفاده شد. مراحل روش مارکوس عبارت است از:

**گام اول، تشکیل ماتریس تصمیم:** نخستین گام در تمامی روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره که هدف آن اولویت‌بندی می‌باشد، تشکیل ماتریس تصمیم است. در این مرحله، نظر خبرگان در مورد اهمیت هر عامل در قالب یک طیف ۱۰ تایی جمع‌آوری شد. برای دریافت نظر خبرگان، از پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی استفاده شد. در این مرحله، ۱۰ نفر از خبرگان مشارکت کردند.

**گام دوم، تعیین گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال:** در این بخش براساس روابط زیر، مقادیر گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال تعیین می‌شود.

$$AI = \max_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \min_i x_{ij} \text{ if } j \in C \quad (1)$$

$$AAI = \min_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \max_i x_{ij} \text{ if } j \in C$$

**گام سوم، نرمال‌سازی:** در این قسمت با استفاده از فرمول‌های زیر، داده‌های ماتریس تصمیم نرمال می‌شوند. نرمال‌سازی به‌صورت خطی انجام خواهد شد و برای شاخص‌های



مثبت و منفی، روش نرمال‌سازی فرق خواهد داشت. در این پژوهش از آنجا که نظر تمامی خبرگان هم‌راستا و افزایشی است، برای نرمال‌سازی هر یک از داده‌ها بر بیشترین مقدار ستونی تقسیم شدند.

$$n_{ij} = \frac{x_{aj}}{x_{ij}} \quad \text{if } j \in C \quad (2)$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{aj}} \quad \text{if } j \in B$$

گام سوم، تشکیل ماتریس نرمال موزون: با ضرب ماتریس نرمال در وزن نظرهای خبرگان، ماتریس نرمال موزون استخراج می‌شود. در این پژوهش، به دلیل عدم تفاوت معنادار سطح دانش و تخصص خبرگان در حوزه مربوطه، وزن نظرهای تمامی خبرگان به صورت یکسان برابر با ۰/۱ در نظر گرفته شد.

گام پنجم، محاسبه درجه مطلوبیت گزینه‌ها (در اینجا تم‌های اصلی پژوهش): در این قسمت براساس روابط زیر، میزان مطلوبیت ایدئال و پاد-ایدئال گزینه‌ها تعیین می‌شود.

$$K_i^+ = \frac{S_i}{S_{ai}} \quad (3)$$

$$K_i^- = \frac{S_i}{S_{aai}}$$

گام ششم، تعیین عملکرد نهایی و رتبه بندی گزینه‌ها: در این بخش با استفاده از فرمول زیر عملکرد مطلوب هر گزینه مشخص می‌شود.

$$f(K_i) = \frac{K_i^+ + K_i^-}{1 + \frac{1-f(K_i^+)}{f(K_i^+)} + \frac{1-f(K_i^-)}{f(K_i^-)}} \quad (4)$$

گفتنی است حجم نمونه آماری در پژوهش پیش‌رو شامل ۱۰ صاحب‌نظر و خبره در مباحث مدیریت منابع انسانی شرکت‌های استارت‌آپی است که از این تعداد ۵ نفر را مدیران عامل شرکت‌های استارت‌آپی تشکیل داده‌اند و ۲ نفر شامل مدیران مراکز رشد دانشگاه‌های دولتی می‌باشند و ۳ نفر از مدیران پارک‌های علم و فناوری (تهران، اصفهان و قم) است. دلیل



این که هم‌زمان با مدیران عامل استارت‌آپ‌ها از مدیران پارک های علم و فناوری و مراکز رشد به‌عنوان صاحب‌نظر استفاده شده است، این است که به‌دلیل وجود فرایندهای حمایتی مانند دوره‌های مشاوره و منتورینگ در مراکز مذکور آنها با تجربیات مستمر خود از نزدیک شاهد مسائل و مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها به‌خصوص در حوزه جذب استعدادها بوده‌اند (جدول ۲).

به صورت کلی نمودار مراحل اجرای پژوهش پیش‌رو در شکل ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

ردیف	حوزه خدمات	سمت	تحصیلات	جنسیت
۱	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	دکتری مهندسی مکانیک	مرد
۲	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات	مرد
۳	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی مهندسی مکانیک	مرد
۴	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
۵	شرکت استارت‌آپی	مدیر عامل	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	زن
۶	مرکز رشد دانشگاهی	معاونت مرکز	کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک	مرد
۷	مرکز رشد دانشگاهی	مسئول کنترل و ارزیابی مرکز	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
۸	پارک علم و فناوری	مسئول جذب و پذیرش	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
۹	پارک علم و فناوری	مدیریت مرکز رشد علوم انسانی	دکتری مدیریت صنعتی	مرد
۱۰	پارک علم و فناوری	ریاست پارک علم و فناوری	دکتری مهندسی رایانه	مرد



شکل ۱. نمودار مراحل اجرای پژوهش

## ۵- یافته‌های پژوهش

۳۰ عامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌های استخراج شده از راه مرور منسجم ادبیات و انجام مطالعات کتابخانه‌ای در حوزه جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها، با توزیع پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی در بین صاحب‌نظران و تحلیل داده‌های حاصل از این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش دلفی فازی غربال شدند. پژوهشگران در این مرحله برای انتخاب نمونه پژوهشی سعی بر رعایت اصل تنوع داشته‌اند به نحوی که از خبرگان و صاحب‌نظران استارت‌آپی با زمینه فعالیت‌های متنوع بهره برده‌اند. در این پژوهش برای رتبه‌بندی نهایی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها از روش مارکوس استفاده شده است. فنونی مثل مارکوس



به تعداد زیاد عوامل، حساسیت بالایی دارند. پس از تحلیل دلفی فازی، در این مرحله ۲۲ عامل از تحلیل حذف شده و هشت عامل برای اولویت‌بندی نهایی انتخاب شدند. عواملی که عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند، برای اولویت‌بندی نهایی با مارکوس در نظر گرفته شدند. در این پژوهش، هشت عامل عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند. عدد ۰/۷ حد آستانه برای ارزیابی و غربال عوامل در نظر گرفته شد. در بیشتر پژوهش‌ها، حد آستانه عددی بین ۰/۵ تا ۰/۷ است که در این پژوهش، عدد ۰/۷ به‌عنوان حد آستانه در نظر گرفته شد. جدول ۳، عدد دیفازی مربوط به هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول ۳. خروجی دلفی فازی تم‌های غربال‌شده

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	میانگین نظرات خبرگان			عدد دیفازی شده
	حد پایین	میانه	حد بالا	
تارنماهای کارایی	۰/۲۲	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۳۵
شبکه‌های اجتماعی	۰/۳۱	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۴۵
جذب از راه رویدادها، دوره‌های، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۸۶
مرکز رشد و پارک علم و فناوری	۰/۴۹	۰/۶	۰/۶۹	۰/۵۹
ارتباط‌های شخصی	۰/۷۴	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۸۵
محیط کاری یادگیرنده	۰/۷۱	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۳
فرهنگ شرکت	۰/۴۴	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۵۵
میلان و دکوراسیون شرکت	۰/۵	۰/۵۸	۰/۶۷	۰/۵۸
امور رفاهی	۰/۶۹	۰/۷۹	۰/۹۱	۰/۸
امکان ارتقا و رشد در جایگاه شغلی	۰/۲۳	۰/۳۹	۰/۴۷	۰/۳۶
امکان رشد شرکت	۰/۳۶	۰/۵	۰/۶۲	۰/۴۹
اعطای حقوق معنوی به فرد	۰/۴	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۵۴
امکانات و تجهیزات شرکت	۰/۳۴	۰/۴۷	۰/۵۸	۰/۴۶
ساعت کاری منعطف	۰/۲۱	۰/۳۷	۰/۵	۰/۳۶
جبران خدمات مالی	۰/۷۳	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۸۲
پرداخت به‌موقع	۰/۱۱	۰/۲۳	۰/۳۶	۰/۲۳
پرداخت براساس عملکرد	۰/۶۸	۰/۷۹	۰/۹	۰/۷۹





عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	میانگین نظرات خبرگان			عدد دیفازی شده
	حد پایین	میانه	حد بالا	
سهامدارکردن	۰/۲۲	۰/۳۶	۰/۵	۰/۳۶
اعطای حقوق مادی به فرد	۰/۳۴	۰/۴۷	۰/۵۶	۰/۴۶
برند شرکت	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۸۴
برند شخصی تیم ارشد شرکت	۰/۱۶	۰/۳	۰/۴۲	۰/۲۹
سطح علمی و فنی شرکت	۰/۲۸	۰/۴	۰/۵۱	۰/۴
محصولات شرکت	۰/۴۱	۰/۵	۰/۵۶	۰/۴۹
طرح و ایده کلی شرکت	۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۵۸	۰/۴۵
الهام‌بخشی چشم‌انداز و اهداف شرکت	۰/۲۲	۰/۳۸	۰/۵	۰/۳۷
سهم از بازار شرکت	۰/۳۹	۰/۵	۰/۶۲	۰/۵
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۸۴
بلوغ سیستم‌های اداری در شرکت	۰/۱۸	۰/۲۵	۰/۳۷	۰/۲۷
همسایگی با شهرهای بزرگ	۰/۷	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۸۱
انطباق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمان	۰/۳۳	۰/۴۷	۰/۵۸	۰/۴۶

سپس هشت عامل غربال‌شده (با عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷) در قالب پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی به‌وسیله خبرگان سنجش شدند. نظرهای خبرگان در مورد اهمیت هر عامل در یک طیف ۱۰ تایی جمع‌آوری شد. عدد صفر بیانگر کمترین میزان تأثیر عامل بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها و نمره ۱۰ بیانگر بالاترین میزان تأثیر بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها بوده است. ۱۰ نفر از خبرگان برای رتبه‌بندی نهایی مشارکت کردند. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی با به‌کارگیری روش مارکوس، اولویت‌بندی شدند.

در گام اول روش مارکوس، با توجه به نظر صاحب‌نظران ماتریس تصمیم تشکیل خواهد شد. با توجه به حجم زیاد داده‌ها، مقادیر ماتریس تصمیم در قالب دو جدول آورده شد. ماتریس تصمیم بیانگر نظر خبرگان در یک طیف ده‌تایی در زمینه اهمیت هر عامل است (جدول ۴).



جدول ۴. ماتریس تصمیم (پنج خبره اول)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره اول	خبره دوم	خبره سوم	خبره چهارم	خبره پنجم
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۴	۲	۲	۳	۲
ارتباط‌های شخصی	۴	۵	۳	۴	۵
محیط کاری یادگیرنده	۸	۹	۸	۹	۹
امور رفاهی	۷	۸	۶	۵	۶
جبران خدمات مالی	۱۰	۹	۹	۸	۹
پرداخت براساس عملکرد	۲	۲	۳	۲	۳
برند شرکت	۲	۳	۲	۴	۲
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۳	۳	۲	۲	۲
گزینه ایدئال	۱۰	۹	۹	۹	۹
گزینه پاد-ایدئال	۲	۲	۱	۲	۲

جدول ۵، مقادیر ماتریس تصمیم را برای پنج خبره بعدی نشان می‌دهد. خبرگان نظر خود را در قالب یک طیف ۱۰ تایی بیان کردند. عدد صفر بیانگر کمترین میزان تأثیر و عدد ۱۰ بیانگر بیشترین میزان تأثیر بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها بوده است.

جدول ۵. ماتریس تصمیم (پنج خبره بعدی)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره ششم	خبره هفتم	خبره هشتم	خبره نهم	خبره دهم
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۳	۲	۴	۴	۴
ارتباط‌های شخصی	۳	۳	۳	۴	۳
محیط کاری یادگیرنده	۷	۷	۷	۶	۶
امور رفاهی	۵	۵	۴	۳	۵
جبران خدمات مالی	۹	۱۰	۱۰	۹	۹
پرداخت براساس عملکرد	۲	۳	۲	۴	۲
برند شرکت	۱	۴	۳	۲	۳
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۴	۳	۳	۳	۲
گزینه ایدئال	۹	۱۰	۱۰	۹	۹
گزینه پاد-ایدئال	۱	۲	۲	۲	۲



در ادامه داده‌های ماتریس تصمیم با استفاده از روش خطی نرمال شدند. از آنجا که نظرهای خبرگان همگی هم‌راستا و افزایشی است، برای نرمال‌سازی هر یک از داده‌ها بر بیشترین مقدار ستونی تقسیم شد. در نهایت با ضرب وزن نظرهای خبرگان در داده‌های ماتریس نرمال، ماتریس نرمال موزون به دست آمد. جدول‌های ۶ و ۷، مقادیر ماتریس نرمال موزون را نشان می‌دهد. با توجه به حجم زیاد داده‌ها، نتایج در قالب دو ماتریس نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس نرمال موزون (پنج خبره اول)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره اول	خبره دوم	خبره سوم	خبره چهارم	خبره پنجم
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۰۴	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲
ارتباط‌های شخصی	۰/۰۴	۰/۰۵۶	۰/۰۳۳	۰/۰۴۴	۰/۰۵۶
محیط کاری یادگیرنده	۰/۰۸	۰/۱	۰/۰۸۹	۰/۱	۰/۱
امور رفاهی	۰/۰۷	۰/۰۸۹	۰/۰۶۷	۰/۰۵۶	۰/۰۶۷
جبران خدمات مالی	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۰۸۹	۰/۱
پرداخت براساس عملکرد	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳
برند شرکت	۰/۰۲	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۰۳	۰/۰۳۳	۰/۰۱۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲
گزینه ایدئال	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱
گزینه پاد- ایدئال	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۱۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲

جدول ۷ ادامه ماتریس نرمال موزون را برای پنج خبره دوم نشان می‌دهد.

جدول ۷. ماتریس نرمال موزون (پنج خبره بعدی)

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره ششم	خبره هفتم	خبره هشتم	خبره نهم	خبره دهم	$S_i$
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۰۳۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴۴	۰/۰۴۴	۰/۳۲
جذب از راه رویدادها، دوره‌می‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۰۳۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۴۴	۰/۰۴۴	۰/۳۲



عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	خبره ششم	خبره هفتم	خبره هشتم	خبره نهم	خبره دهم	$S_i$
ارتباط‌های شخصی	۰/۰۳۳	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۴۴	۰/۰۳۳	۰/۳۹۹
محیط کاری یادگیرنده	۰/۰۷۸	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	۰/۸۲۱
امور رفاهی	۰/۰۵۶	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۳۳	۰/۰۵۶	۰/۵۸۴
جبران خدمات مالی	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۹۸۹
پرداخت براساس عملکرد	۰/۰۲۲	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۰/۲۶۸
برند شرکت	۰/۰۱۱	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	۰/۲۷۷
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۰۴۴	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	۰/۲۷۷
گزینه ایدئال	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۱
گزینه پاد-ایدئال	۰/۰۱۱	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۱۹۲

آخرین ستون ( $S_i$ ) نشان‌دهنده جمع سطری مقادیر ماتریس نرمال موزون است. روش مارکوس جهت رتبه‌بندی چهار شاخص ارزیابی ( $K_i^+$ ،  $K_i^-$ ،  $f(K_i^+)$ ،  $f(K_i^-)$ ) دارد که با توجه به ترکیب مقادیر این شاخص‌ها امتیاز نهایی ( $f(K_i)$ ) هر گزینه محاسبه می‌شود و گزینه برتر انتخاب می‌شود. براساس داده‌های جدول‌های شماره ۶ و ۷، میزان مطلوبیت ایدئال و پاد-ایدئال تم‌های پژوهش، عملکرد کلی هر عامل و اولویت آن مشخص می‌شود.

جدول ۸. امتیاز و اولویت هر تم پژوهش

عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها	$K_i^+$	$K_i^-$	$f(K_i^+)$	$f(K_i^-)$	$f(K_i)$
جذب از راه رویدادها، دوره‌های آموزشی، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی	۰/۳۲	۱/۶۶۷	۰/۸۳۸۹۵۳	۰/۱۶۱۰۴۷	۰/۳۱
ارتباط‌های شخصی	۰/۳۹۹	۲/۰۷۸	۰/۸۳۸۹۱۸	۰/۱۶۱۰۸۲	۰/۳۸۷
محیط کاری یادگیرنده	۰/۸۲۱	۴/۲۷۶	۰/۸۳۸۹۲۵	۰/۱۶۱۰۷۵	۰/۷۹۶
امور رفاهی	۰/۵۸۴	۳/۰۴۲	۰/۸۳۸۹۴۱	۰/۱۶۱۰۵۹	۰/۵۶۶
جبران خدمات مالی	۰/۹۸۹	۵/۱۵۱	۰/۸۳۸۹۲۵	۰/۱۶۱۰۷۵	۰/۹۵۹
پرداخت براساس عملکرد	۰/۲۶۸	۱/۳۹۶	۰/۸۳۸۹۴۲	۰/۱۶۱۰۵۸	۰/۲۶
برند شرکت	۰/۲۷۷	۱/۴۴۳	۰/۸۳۸۹۵۳	۰/۱۶۱۰۴۷	۰/۲۶۹
بلوغ مدیریت منابع انسانی شرکت	۰/۲۷۷	۱/۴۴۳	۰/۸۳۸۹۵۳	۰/۱۶۱۰۴۷	۰/۲۶۹



با توجه به امتیازهای عوامل تأثیرگذار در جدول ۸، جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی، بیشترین اولویت را داشتند. پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر مبنای تم‌های اولویت‌دار ارائه شد.

## ۶- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها انجام شد. پژوهش‌های بسیاری در محیط سازمان‌های دولتی و کسب‌وکارهای بزرگ در ایران در حوزه مدیریت استعداد و جذب استعداد انجام شده است، ولی کمتر به بررسی مقوله جذب استعداد و عوامل تأثیرگذار بر آن در محیط استارت‌آپی پرداخته شده است. پژوهش حاضر به صورت کمی در چند مرحله انجام شد. در گام اول از راه انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مرور منسجم ادبیات در حوزه جذب استعداد، هفت مضمون فراگیر و ۳۰ تم (عوامل تأثیرگذار بر جذب استعداد) استخراج شد. در مرحله دوم به دلیل تعداد زیاد عوامل و حساسیت فنون تصمیم‌گیری، با استفاده از روش دلفی فازی و پرسش‌نامه‌های خبره‌سنجی، عوامل پژوهش غربال شدند. هشت عامل عدد دیفازی بالاتر از ۰/۷ داشتند و برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. عدد ۰/۷ یک عدد سختگیرانه برای غربال و ارزیابی اولیه عوامل است. عوامل غربال‌شده با توزیع پرسش‌نامه‌های اولویت‌سنجی و روش امتیازی مارکوس ارزیابی شدند. بر اساس شاخص‌های ارزیابی روش مارکوس، عوامل اولویت‌دار عبارت است از جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی. پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر اساس عوامل اولویت‌دار ارائه شد. لازم به ذکر است که به علت توجه به اصل تنوع در انتخاب اعضای نمونه به وسیله پژوهشگران، نتایج پژوهش حاضر بر گروه‌های متنوعی از استارت‌آپ‌ها قابل تعمیم است.

جبران خدمات مالی با امتیاز نهایی ۰/۹۵۹ بیشترین اولویت را داشت و امتیاز آن تفاوت زیادی با امتیاز عوامل دیگر داشت. حقوق و دستمزدها، پاداش‌های مالی، کارانه‌ها و سایر پرداخت‌ها همیشه یک عامل تعیین‌کننده در جذب استعدادها در استارت‌آپ‌های ایرانی هستند. به همین دلیل استارت‌آپ‌ها باید به نرم‌ها و استانداردهای پرداختی صنعت و کسب‌و کار خود



توجه داشته باشند. استارت‌آپ‌ها باید محیط و استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دیگر را به‌طور مداوم رصد کنند تا از وضعیت پرداخت‌ها اطلاعات دقیقی به‌دست آورند. براساس بررسی‌های میدانی انجام‌شده در بین استارت‌آپ‌های استان‌های تهران، اصفهان و قم، شرکت‌هایی که میزان پرداخت‌های بیشتری را برای استعدادهای خود در نظر گرفته بودند، در جذب استعدادهای آتی نیز موفق‌تر عمل کرده‌اند. مطلب بعدی به مهارت‌های کلیدی بر می‌گردد. درحقیقت استارت‌آپ‌ها باید یک درجه‌بندی و رتبه‌بندی از مهارت‌های موردنیاز خود داشته باشند و برای مهارت‌های مهم‌تر پرداخت‌های بالاتر از میانگین داشته باشند.

عامل بعدی تعیین‌کننده در جذب استعدادهای در استارت‌آپ‌ها، محیط کاری یادگیرنده است (با امتیاز ۰/۷۹۶). درواقع استعدادهای فقط به‌وسیله عوامل مالی جذب نمی‌شوند و محیط کاری جذاب، غیرسمی و یادگیرنده برای آنها اهمیت زیادی دارد. استعدادهای به‌طور معمول به استارت‌آپ‌ها و سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی گشوده، باز و نوآور دارند، گرایش بیشتری نشان می‌دهند. برای استعدادهای اهمیت دارد تا وارد محیط‌هایی شوند که علاوه‌بر دریافت‌های مالی، بتوانند در کار خود پیشرفت کنند. به‌طور خلاصه باید گفت سبک تصمیم‌گیری داده‌محور، ضریب نفوذ فناوری بالا به‌خصوص فناوری‌های دیجیتال، محیط کاری غیرسمی، فرهنگ سازمانی پذیرا و حامی تغییر و توجه به نوآوری باز و مدیران حامی یادگیری سبب‌ساز ایجاد محیط یادگیرنده شده و درنهایت باعث جذب استعدادهای به استارت‌آپ مربوطه خواهد شد. البته نوع فعالیت استارت‌آپ‌ها هم برای استعدادهای مهم است و نشانه‌ای از یادگیرنده بودن استارت‌آپ یا سازمان مورد نظر است. استارت‌آپ‌های فعال در حوزه خدمات به‌خصوص خدمات مالی و فناوری اطلاعات برای استعدادهای به‌دلیل میزان بالای یادگیرندگی همیشه جذاب هستند. فین‌تک‌ها نمونه آشکار از این واقعیت به شمار می‌آیند. فین‌تک‌ها و انواع مدل‌های آنها مثل فین‌تک‌های بانکی، بیمه، تأمین مالی و رمزارز براساس آمارهای جهانی و داخلی همیشه مورد توجه استعدادهای بوده‌اند.

سومین عامل اولویت‌دار و تعیین‌کننده در جذب استعدادهای به استارت‌آپ‌ها، امور رفاهی است. حتی اگر استارت‌آپ‌ها در زمینه پرداخت‌ها و جبران خدمات مالی نمی‌توانند با پیشگامان بازار رقابت کنند، باید تلاش کنند تا با ارائه خدمات رفاهی متنوع و جذاب شامل ارائه وام‌ها،



تسهیلات اسکان، برنامه‌های تفریحی و سرگرمی و غیره جذابیت ایجاد کنند. امور رفاهی برای جبران خدمات مالی، خصلت جبرانی دارد درحالی‌که بسیاری از عوامل مؤثر بر جذب استعداد چنین قابلیت‌هایی را ندارند.

در نهایت ارتباط‌های شخصی با امتیاز ۰/۳۹۹ بیشترین اثرگذاری را بر جذب استعدادها به استارت‌آپ‌ها داشت. ایجاد شبکه ارتباطی قدرتمند و بهره‌برداری از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی به‌خصوص شبکه‌های تخصصی مثل لینکدین، نقش مهمی در جذب استعدادها به استارت‌آپ موردنظر خواهد داشت. در این مورد علاوه‌بر ایجاد شبکه قوی ارتباطی، برندسازی برای استارت‌آپ هم اهمیت زیادی دارد، چراکه استعدادهای سازمانی فقط براساس توصیه یک فرد به استارت‌آپ موردنظر جذب نمی‌شوند.

در بین عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها که با به‌کارگیری روش مارکوس رتبه‌بندی شدند «پرداخت براساس عملکرد» با کسب امتیاز ۰/۲۶۰ از جمله عوامل کمتر تأثیرگذار بر روند جذب استعدادها می‌باشد. در تشریح این مورد باید بیان داشت که پرداخت براساس عملکرد یکی از روش‌های رایج در مدیریت منابع انسانی است که به‌ویژه در استارت‌آپ‌ها به‌منظور تشویق و افزایش انگیزه کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سیستم به‌گونه‌ای طراحی شده است که حقوق و مزایای کارکنان براساس میزان عملکرد آنها و دستیابی به اهداف مشخص تعیین می‌شود و می‌تواند منجر به تحریک انگیزه و شناسایی استعدادهای برتر در سازمان شود. باین‌حال، این رویکرد ممکن است فشار روانی و هیجان زیادی را بر کارکنان تحمیل کند و آنها را به سمت تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت سوق دهد درحالی‌که ارزیابی دقیق عملکرد نیز چالش‌هایی را به‌همراه دارد. علاوه‌بر این، اگر پرداخت براساس عملکرد به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند فرهنگ همکاری را تضعیف کرده و رقابت ناسالمی بین کارکنان ایجاد کند. بنابراین، این سیستم درحالی‌که می‌تواند ابزاری مؤثر برای جذب و حفظ استعدادها باشد، نیازمند توجه ویژه به جنبه‌های انسانی و فرهنگی سازمان است تا به جای ایجاد تنش، منجر به ارتقای بهره‌وری و همکاری در محیط کار شود.

مدیران عامل و نیز مدیران منابع انسانی شرکت‌های استارت‌آپی می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر به‌عنوان راهنمایی از عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادها به‌ترتیب اولویت و با توجه



به اقتضائات استراتاپ خود استفاده کنند. یافته‌های پژوهش به شرکت‌ها کمک می‌کند که در رقابت برای جذب استعدادها پیروز شوند و از راه کاهش خطرپذیری مدیریت منابع انسانی، به صورت کلی خطرپذیری کسب‌وکار خود را نیز کاهش دهند. علاوه بر چهار عامل اولویت‌دار جبران خدمات مالی، محیط کاری یادگیرنده، امور رفاهی و ارتباط‌های شخصی، شرکت‌ها می‌توانند با توسل بر دیگر عوامل تأثیرگذار نیز در سطح اجرایی موفق شوند.

## ۷- پیشنهادها

در ارتباط با پیشنهادهای پژوهشی هم می‌توان این پژوهش را برای نوع خاصی از استراتاپ‌ها مثل استراتاپ‌های مالی انجام داد. از نظر روشی هم می‌توان عوامل را از منظر اثرگذاری و اندازه اثر با روش‌هایی مثل دیمتل یا مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارزیابی کرد و نتایج را با خروجی‌های این پژوهش مقایسه کرد.

## ۸- محدودیت‌ها

این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌تواند بر نتایج آن تأثیرگذار باشد. نخست، محدودیت در حجم و کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده ممکن است قابلیت تعمیم نتایج را به سایر استراتاپ‌ها کاهش دهد؛ البته پژوهشگران سعی بر آن داشتند تا با رعایت اصل تنوع در نمونه پژوهشی نتایج را قابل تعمیم در گروه‌های مختلفی از استراتاپ‌ها کنند. استفاده از روش دلفی فازی و مارکوس نیز با چالش‌هایی همراه است، زیرا نظر کارشناسان ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شخصی یا تجربیات قبلی آنها قرار گیرد. شرایط محیطی و اقتصادی نیز می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد به‌ویژه تغییرات ناگهانی در بازار یا سیاست‌ها که ممکن است بر جذب استعدادها تأثیرگذار باشد. درنهایت، نتایج به‌دست‌آمده ممکن است تنها برای یک منطقه جغرافیایی خاص یا نوع خاصی از استراتاپ‌ها معتبر باشد و نتوان آن‌ها را به سایر شرایط تعمیم داد.





## ۹- منابع

- [۱] جواهری‌زاده، قاسمی بنابری ف. «مروری بر مفاهیم مدیریت استعدادهای سازمانی»، بیستمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، ۱۴۰۲.
- [۲] جواهری‌زاده، قاسمی بنابری ف. «مروری بر مفهوم استارت‌آپ‌ها از دیدگاه مدیریت»، اولین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، مدیریت و کامپیوتر، ساری، مازندران، ۱۴۰۳.
- [3] Chatterjee S, Chaudhuri R, Vrontis D, Mahto RV, Kraus S. Global talent management by multinational enterprises post-COVID-19: The role of enterprise social networking and senior leadership, *Thunderbird International Business Review*, 2023, 65(1), 77-88.
- [4] Fernandes C, Veiga PM, Lobo CA, Raposo M. Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy!, *Thunderbird International Business Review*, 2023, 65(1), 9-19.
- [5] Abu-Darwish NJ, Al-Kasasbeh MM, Al-Khasawneh MM. The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2022, 32(2), 200-213.
- [6] Rabbi F, Ahad N, Kousar T, Ali T. Talent management as a source of competitive advantage, *Journal of Asian business strategy*, 2015, 5(9), 208.
- [7] جواهری‌زاده، قلی‌پور آ، مقیمی س م. «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۳۹۳، ۶(۳)، ۱۶۵-۱۹۱.
- [8] Saadat V, Eskandari Z. Talent management: The great challenge of leading organizations, *International Journal of Organizational Leadership*, 2016, 5(2), 103-109.
- [9] Stuss M. Talent Management? War for Talents. Proceedings of Business and Management Conferences 10112459, International Institute of Social and Economic Sciences, 2020.
- [10] Kongrode J, Aujirapongpan S, Ru-Zhuc J. Exploring the impact of dynamic talent management capability on competitive performance: The mediating roles of dynamic marketing capability of startups, *Journal of Competitiveness*, 2023, 15(1), 113-130. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.07>
- [11] Blank S, Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, *K and S Ranch, Pescadero*, 2012, 608.



- [12] Marshall G, Parra A. Innovation and competition: The role of the product market, *International Journal of Industrial Organization*, 2019, 65(2), 221-247.
- [۱۳] بابایی م، هاشمی س ا، قلتاش ع. «طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه: یک مطالعه کیفی»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴۰۰، ۱۵(۳)، ۳۹-۵۱.
- [۱۴] موسوی چشمه کبودی ک، حکاک م، سپهوند ر، نظری پور ا. «تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد جهانی با تأکید بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴۰۰، ۱۳(۶۶)، ۳۲۷-۳۶۲.
- [۱۵] پژوهان ف، سلطان حسینی م، نادریان م، جهانیان س. «شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان براساس پویایی سیستم»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴۰۱، ۱۴(۷۶)، ۲۸۵-۳۱۲.
- [۱۶] تشکری جهرمی م، صالحی ا، کوه‌بر م. «بررسی نقش مدیریت استعداد و جای‌نشین‌پروری در توسعه عملکرد مؤسسات حسابرسی ایران»، فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۱۴۰۱، ۵(۶)، ۲۲۵-۲۴۱.
- [۱۷] قاسمی بنابری ف. «ارائه چارچوبی برای جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها با استفاده از رویکرد کیفی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قم، ۱۴۰۲.
- [18] Vieira J, Gomes C, Santos V. Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Admin Sci*, 2024, 14(3), 49.
- [19] Groenewald E, Groenewald CA, Kilag OK, Andrin G, Pernites MJ, Macapaz MK. Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation, *Int Multidiscip J Res Innov Sustain Excell*, 2024, 1(3), 93-99.
- [۲۰] جواهری‌زاده ا، قاسمی بنابری ف، ملکی م. «ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۴۰۳، ۱۶(۱)، ۴۹-۱۷۴.
- [21] Tajuddin D, Ali R, Kamaruddin BH. Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia Soc Behav Sci*, 2015, 80-4.



- [۲۲] شاطری ک، ابیلی خ، رضاییان ع، قلی‌پور آ. «شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۳۹۴، ۷(۲)، ۱-۲۶.
- [23] Othman AAE, Elwazer MN. A talent management based framework for developing sustainable quality of work life in architectural design firms in Egypt, Archnet-IJAR: Int J Archit Res, 2023, 17(2), 243-66.
- [24] Armstrong M, Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers, 2020.
- [25] Meyers MC, & Van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, Journal of World Business, 2014, 49(2), 192-203.
- [۲۶] جواهری‌زاده ا. «طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مطالعه موردی: شرکت توانیر)»، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۹۸.
- [27] Martínez-Morán PC, Fernández-Rico JM, Díez F, Solabarrieta J. The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case, Sustainability, MDPI, 2021, 13(4), 1-16.
- [۲۸] جواهری‌زاده ا، قاسمی بنایی ف. «عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادهای سازمانی»، نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، اصفهان، ۱۴۰۱.
- [29] Jooss S, Lenz J, Burbach R. Beyond competing for talent: an integrative framework for coepetition in talent management in SMEs, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2023, 35(8), 2691-2707. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>
- [30] Gitonga A, Kilika J, Obere E, Generation Y. Talent Management Strategy and Competitive Advantage: Case of Commercial Banks in Kenya, Journal of Human Resource Management, 2016, 4(2), 10-18. doi: 10.11648/j.jhrm.20160402.11
- [31] Gopal AP, Sundari VM. Nurturing sustainable innovation in talent acquisition leveraging work-life balance and recognition to empower employees, In: Innovative recruitment and retention for employee empowerment. IGI Global Scientific Publishing, 2025, 359-84.
- [32] Παναγιωτίδου Σ. Employer branding strategy in the pre-recruitment stage: HR practices and outcomes for candidates and employees—an empirical approach, 2025.



- [33] Soon SW, Bhardwaj R, Qazi SZ, Senathirajah A, Haque R, Krishnasamy HN. Factors influencing talent retention in Malaysia's semiconductor industry, *J Ecohumanism*, 2025, 4(3), 1-33.
- [34] Orero-Blat M, Seguí GE. Talent acquisition and retention policies for Generation Z in family business, *J Bus, Universidad del Pacífico (Lima, Peru)*, 2025, 16(1).
- [35] Guenther A, Shaver JM. Re-examining the industry experience-venture survival relationship, *Strategy Sci*, 2024, 9(1), 79-96.
- [36] Roach M, Sauermann H. Can technology startups hire talented early employees? Ability, preferences, and employee first job choice, *Manag Sci*, 2024, 70(6), 3619-44.
- [37] Chung S, Parker SC. Founder affiliations: jobseeker reactions and impact on employee recruitment by start-up ventures, *Small Bus Econ*, 2023, 61(1), 259-83.
- [38] Sorenson O, Dahl MS, Canales R, Burton MD. Do startup employees earn more in the long run? *Org Sci*, 2021, 32(3), 587-604.
- [39] Mukul K, Saini GK. Talent acquisition in startups in India: the role of social capital, *J Entrep Emerg Econ*, 2021, 13(5), 1235-61.
- [40] Karlsson L, Kaminsky M, Svedberg Isaksson F. Living the brand: a qualitative study on how Swedish startups should implement employer branding to the core of their business to attract and retain top talent, 2020.
- [41] Korreck S. The Indian startup ecosystem: drivers, challenges and pillars of support, *ORF Occasional Paper*, 2019, 210.
- [۴۲] برغمندی ق، قلی‌پور آ. «بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳۹۴، ۱۳(۱)، ۲۰۷-۲۲۷.
- [۴۳] طهماسبی ر، قلی‌پور آ، جواهری‌زاده ا. «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای عملی»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳۹۱، ۵(۱۷)، ۵-۲۶.



[۴۴] تقی‌زاده یزدی م، طهماسبی ر، امامت میرسید م، دهقان ع. «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)»، *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳۹۷، ۱۶(۱)، ۸۹-۱۱۵.

- [45] Krenzi L. How to optimize the talent acquisition strategy and recruitment process in Swiss startups and young ventures to build a winning team? [Doctoral dissertation], Geneva: Haute école de gestion de Genève, 2020.
- [46] Battisti E, Graziano EA, Pereira V, Vrontis D, Giovanis A. Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework *Management Decision*, 2023, 61(9), 2757-83. doi:10.1108/MD-10-2021-1327.
- [47] Yildiz O, Esmer S. Talent management strategies: Turkish researchers provide systematic review and identify seven core functions, *Human Resource Management International Digest*, 2023, 31(4), 8-10. doi:10.1108/HRMID-03-2023-0044.
- [48] Honoré F, Ganco M. Entrepreneurial teams' acquisition of talent: Evidence from technology manufacturing industries using a two-sided approach, *Strategic Management Journal*, 2023, 44(1), 141-70.
- [49] Puri H. Attracting talent: Experiences of start-ups in India, *Journal of Entrepreneurship and Management*, 2019, 8(1), 1-6.
- [50] Montero Guerra JM, Danvila I, Méndez Suárez M. The impact of digital transformation on talent management, *Technol Forecast Soc Change*, 2023, 188.
- [51] Habibi A, Jahantigh F, Sarafrazi A. Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2015, 5(2), 130-143.