

Designing a Human Resource Management Model for Startup Companies

Sayyed Reza Sayyed Javadin –, Tahmooras Hassangholipour —
Amir Manian —, Saman Astaraki —

Abstract

The main reason underlying attention to startup companies is due to their positive impact on economic indicators and their role in increasing employment rates in different communities. However, the great problem confronting this business field relates to the high failure rate. The absence of proper management of human resource is one of the main causes of this failure. Therefore, the question is “How can an appropriate model of human resource management be achieved for such companies?” To find an answer, a developmental research was designed through a qualitative approach using the grounded theory. Data collected by in-depth interviews with 22 academic experts and senior executives of start-up companies, selected on the basis of purposeful sampling method through theoretical saturation, were analyzed by MAXQDA 2018 based on Carbin and Strauss systematic method and were coded. 1273 primary codes were identified in the open coding stage, from which 188 unique codes, with different frequencies, were obtained after screening and merging similar codes. They were finally classified into 55 subcategories and the final model was designed by formulating the relationships between the components. The findings indicated that carrying out human resource management model specific to startups, maximizes their growth rate and enhances interactive characteristics of the employees and creates a great competitive advantage for them in the startup ecosystem.

Keywords: *startup companies, human resource management model, grounded theory.*

– Full professor at the Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran rjavadin@ut.ac.ir
— Full professor at the Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran thyasory@ut.ac.ir
— Full professor at the Department of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran amanian@ut.ac.ir
— PhD in Human Resource Management, University of Tehran, Iran astaraki@ut.ac.ir



نشریه علمی

پژوهشهای مدیریت منابع انسانی

(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۱۷۰ - ۱۳۱)

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴

شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا

سیدرضا سیدجوادین^۱، طهمورت حسنتقی پور یاسوری^۲، امیر مانیان^۳، سامان آسترکی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

چکیده

عمده دلیل توجه به شرکت‌های نوپا، تاثیر مثبت آنها بر شاخص‌های اقتصادی و افزایش نرخ اشتغال در جوامع مختلف است. با این وجود، مشکل بزرگ این حوزه از کسب و کار، نرخ بالای شکست است و عدم مدیریت مناسب منابع انسانی از علل عمده این شکست محسوب می‌شود. به همین سبب، این سؤال مطرح است که مدل مناسب مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها چگونه باید باشد؟ برای یافتن پاسخ، پژوهشی توسعه‌ای، با رویکردی کیفی و بهره‌مند از راهبرد داده‌بنیاد طراحی شد. داده‌های برگرفته از مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با ۲۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌های نوپا که براساس نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری این فرایند ادامه داشت، به کمک نرم‌افزار MaxQda نسخه ۲۰۱۸ و براساس روش نظام‌مند کوربین و استراوس، مورد تجزیه و تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری باز، ۱۲۷۳ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۱۸۸ کد یکتا با درصد فراوانی متفاوت مشخص شد که در نهایت در ۵۵ مقوله فرعی، طبقه‌بندی و با مشخص‌شدن روابط بین مؤلفه‌ها، مدل هدف، طراحی شد. یافته‌های پژوهش، مبین آن است که پیاده‌سازی مدل مدیریت منابع انسانی خاص شرکت‌های نوپا، باعث بیشینه‌شدن سرعت رشد استارت‌آپ‌ها و توسعه ویژگی‌های تعاملی شاغلین این شرکت‌ها شده و مزیت رقابتی مناسبی برای آنها در زیست بوم شرکت‌های نوپا ایجاد می‌کند.

کلیدواژه‌ها: شرکت نوپا؛ مدل مدیریت منابع انسانی؛ نظریه داده‌بنیاد

rjavadin@ut.ac.ir

thyasory@ut.ac.ir

amanian@ut.ac.ir

astaraki@ut.ac.ir

^۱ - استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ - استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ - استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۴ - دانش‌آموخته دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

اگر دنیای کسب‌وکار را به‌مثابه یک موتور در نظر بگیریم، امروزه سوخت اصلی این موتور، شرکت‌های نوپا^۱ هستند. این شرکت‌ها، بهره‌وری را در اقتصاد کشورها افزایش داده و نقش مهمی در ایجاد شغل ایفا می‌کنند (کایور^۲، ۲۰۱۸: ۴۵). همین امر باعث شده است که در کشورهای با اقتصاد پیشرفته، تشویق به راه‌اندازی شرکت‌های نوپا از طریق تأمین بودجه که می‌تواند به صورت وام‌های مختلف و یا معافیت‌های مالیاتی صورت بگیرد، رو به فزونی باشد (هاول^۳، ۲۰۱۷: ۱۱۶۲). با افزایش سهم شرکت‌های نوپا در ایجاد اشتغال و رونق اقتصادی در کشورهای مختلف و از جمله ایران، توجه ویژه به این‌گونه شرکت‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. اما سؤال مهم آن است که چه عواملی در موفقیت شرکت‌هایی همچون دیجی‌کالا، اسنپ، کافه بازار و علی‌بابا دخالت دارند که مدیران دیگر شرکت‌های نوپا، از آن عوامل بی‌خبر بوده و عدم توجه به این موارد به شکست کسب‌وکار آنها منجر می‌شود؟

پس از مرگ‌نویسی شرکت‌های نوپا^۴، شیوه‌ای است که بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپای شکست‌خورده، اقدام به ثبت نظرات خود در خصوص علل شکست کسب‌وکار نوپای خود می‌نمایند تا چراغ راهی باشد برای کارآفرین‌های دیگر تا با مدنظر قراردادن عوامل خطرآفرین ارائه‌شده از سوی این افراد با تجربه، تا حد ممکن از تکرار چنین اتفاق‌هایی جلوگیری شود. مؤسسه پژوهشی سی‌بی‌این‌سایتس^۵ در سال ۲۰۱۸ با بهره‌بردن از این روش، اقدام به بررسی دلایل شکست ۱۰۱ شرکت نوپا و طبقه‌بندی دلایل شکست آنها نمود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عواملی همچون فقدان تیم مناسب (۲۳ درصد)، ازدست‌دادن تمرکز (۱۳ درصد)، عدم هماهنگی مناسب اعضای تیم با سرمایه‌گذاران (۱۳ درصد)، فقدان اشتیاق لازم جهت انجام امور محوله توسط کارکنان (۹ درصد)، مکان نامناسب فعالیت (۹ درصد) و خسته‌شدن و ازدست‌دادن انرژی

1. Start-Ups
2. Kaur
3. Howell
4. Startups Post-Mortems
5. CB Insights

(۸ درصد) از مهم‌ترین عوامل مؤثر در شکست شرکت‌های نوپاست. به عبارتی، نادیده‌انگاشتن سهم عدم کفایت سیاست‌های مرتبط با منابع انسانی و نحوه مدیریت آن در شرکت‌های نوپا که به نوعی گرت‌برداری از سیاست‌ها و رویه‌های جاری در سازمان‌های سنتی است، عامل مغفول‌مانده در این حوزه محسوب شده و به نظر می‌رسد با افزایش روند روزافزون تمایل کارآفرینان و جوانان تحصیلکرده ایرانی به تأسیس شرکت‌های نوپا، نمی‌توان به‌عنوان یک کارشناس منابع انسانی، با رویکردی متناسب با ساختارهای استاتیکی و غیرپویا به‌عنوان مدیر و یا مشاور، نسخ مربوط به سازمان‌های سنتی را در چنین سازمان‌هایی تجویز نمود؛ چراکه لحاظ‌نمودن رویه‌های غیرپویا در ساختاری که در زیست‌بومی^۱ پرابهام و سرعت رشدی غیرقابل تصور فعالیت دارد، می‌تواند نقش مدیریت منابع انسانی را از یک شریک راهبردی^۲ به عاملی مؤثر در شکست سازمان تغییر دهد. به عبارتی، اگر منابع انسانی را عامل اصلی حیات سازمان می‌شناسیم (قلی‌پور، ۱۳۹۶: ۹) و موفقیت سازمان را وابسته به چگونگی تخصیص و به‌کارگیری منابع دانسته و کسب موفقیت را در گرو آن بدانیم که سازمان بتواند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کارگیرد (سیدجوادین، ۱۳۹۶: ۲۳) و ازسویی به این نتیجه رسیده باشیم که در عصر حاضر بهره‌بردن از مهارت‌های ویژه و شایستگی‌های ممتاز افراد می‌تواند به یکپارچگی مهارت‌های تولیدی و فناوری منجر شود و هم‌افزایی موردنظر صاحب‌نظران و شرایط ایجاد نقش جدید شریک راهبردی منابع انسانی را ایجاد نماید (پراهالد و همل^۳، ۱۹۹۴: ۱۳)، دراین‌صورت توجه به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی براساس نوع ساختار سازمان و زیست‌بوم فعالیت، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. نکته قابل توجه آن است که نمی‌توان موضوع منابع انسانی در تمام شرکت‌های کارآفرین و یا کوچک را با شرکت‌های نوپا از یک جنس دانست؛ چراکه اگرچه شرکت‌های کارآفرین، کوچک و نوپا در بسیاری موارد دارای وجه اشتراک هستند، اما وجود حدود افتراق با اهمیتی همچون سطح بالای عدم قطعیت^۴، رشد سریع و نمایی

1. Ecosystem
2. Strategic Partner
3. Prahalad & Hamel
4. Uncertainty

(مقیاس‌پذیری^۱) و... نیاز به تدوین و تبیین مدل‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا را ایجاد می‌کند (وگر و رانديا^۲، ۲۰۰۶: ۱۲). در این پژوهش سعی شده است با استفاده از نظر خبرگان و مدیران ارشد شرکت‌های نوپا، عوامل مؤثر در کسب موفقیت رویه‌های مدیریت منابع انسانی در این گونه شرکت‌ها، شناسایی و براین اساس مدلی متناسب ارائه شود، تا سهم سوء مدیریت منابع انسانی در عدم موفقیت شرکت‌های نوپا را به حداقل رسانده و سرمایه مادی و معنوی فراوانی را که سالانه با شکست شرکت‌های نوپا در کشور به هدر می‌رود و باعث ناکامی نخبگان و کارآفرینانی که با ارائه ایده‌های نو سعی در بهبود فضای کسب و کار کشور دارند، تا حد امکان حفظ نماید.

مبانی نظری

شرکت نوپا

معمولاً شرکت‌های نوپا به عنوان شرکت‌های کوچک با تعداد نسبتاً کم کارکنان، نرخ رشد بالا و بهره‌مند از فناوری اطلاعاتی بالا که در یک بازار نابالغ شروع به فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شوند (رابهمد^۳، ۲۰۱۳). با این وجود هنوز توافق کلی بر سر یک تعریف واحد در خصوص شرکت‌های نوپا ایجاد نشده است. از نظر جین^۴ (۲۰۱۶: ۱۵۲) شرکت نوپا یک شرکت جوان است که به دنبال یک مدل کسب و کار ناشناخته است، برای ورود به بازار و ایجاد فرصت‌های جدی. برخی معتقد هستند شرکت نوپا، یک شرکت تازه تأسیس طراحی شده با ظرفیت رشد بالا جهت خدمت در یک بازار مهم و بزرگ است که قابلیت مقیاس‌پذیری داشته باشد (ناسکی‌منتو^۵، ۲۰۱۷: ۱۲). کالوپا و هاروات^۶ (۲۰۱۴: ۲۴) شرکت نوپا را شرکت کوچکی با هدف تبدیل شدن به یک

1. Scalability
2. Wagar & Rondeau
3. Robehmed
4. Jain
5. Nascimento
6. Calopa & Horvat

مدل کسب و کار تکرارپذیر^۱ و قابل گسترش معرفی می‌کند. اگرچه تمایل شرکت‌های استارت‌آپ به رقابت در جذب استعدادها^۲ بسیار بیشتر از شرکت‌های کوچک است (کیم^۳، ۲۰۱۸: ۶۳۷). وجه تمایز دیگر شرکت‌های کوچک و شرکت‌های نوپا در سرعت رشد است. درحقیقت سرعت رشد شرکت‌های نوپا بسیار فراتر از شرکت‌های کوچک است. به علاوه هیچگاه نمی‌توان یک شرکت محلی متکی به خود را در فهرست فورچون^۴ ۵۰ دید و یا نمی‌توان مشاهده نمود که چنین شرکتی بیش از ۱۰ هزار نفر کارمند در اختیار داشته باشد، اما هزاران استارت‌آپ وجود دارد که به سرعت به چنین رشدی دست می‌یابند (دیلگر^۵، ۲۰۱۸: ۱۰). ویژگی مهم دیگر شرکت‌های نوپا ایجاد و خلق نوآوری و تمایل روزافزون به این مهم است (گازمن و استرن^۶، ۲۰۱۶: ۱۲).

باتوجه به آنکه سازمان، مجموعه‌ای است که با اندیشه و به قصد تحقق اهداف معین طراحی می‌شود؛ از این رو در مطالعات هر سازمان باید اهداف آن را شناخت و ساختار و مشاغل آن را باتوجه به اهداف، مورد قضاوت قرار داد (سیدجوادین، ۱۳۹۶: ۸۶). یک شرکت نوپا جهت وصول به اهداف خود باید براساس یک اصل عمل کند و آن کارکردن با دیگران است، اما ساختار سازمان باید به اندازه کافی چابک^۷ باشد. امروزه حتی در سیلیکون‌ولی^۸ که بنیان آن بر مهندسی نهاده شده است، ساختن نوعی استارت‌آپ چابک که بتواند خود را با محیط پیرامونش که به طور مستمر در حال تغییر است، تطبیق داده و تکامل پیدا کند، مورد توجه قرار گرفته است، اما توجه به این نکته ضروری است که چابکی در کسب و کار یک روش است و نه یک هدف (تیل و مسترز^۹، ۲۰۱۴: ۵۸). رام، ادوارز و جُنز^{۱۰} در سال ۲۰۱۹ علاوه بر اندازه سازمان، ترکیب فعالیت‌ها و

1. Repeatable
2. Talents
3. Kim
4. Fortune 500
5. Dilger
6. Guzman & Stern
7. Agile
8. Silicon Valley
9. Thiel & Masters
10. Ram, Edwards & Jones

تأثیرات زمینه‌ای را در شرکت‌ها، مرتبط با احساس نیاز به اجرای رویه‌های منابع انسانی دانسته‌اند. هرچند نوع نگاه بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپا به مقوله منابع انسانی، عدم وجود واحد مستقل مدیریت منابع انسانی و عدم توجه به تدوین راهبردهای منابع انسانی، تفاوت‌هایی در نوع نگرش به مقوله مدیریت منابع انسانی در این‌گونه شرکت‌ها با سازمان‌های دیگر را ایجاد می‌کند. با بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه منابع انسانی مشخص می‌شود که اغلب آنها در سازمان‌های سنتی و با رویکردها و ویژگی‌های خاص آن سازمان‌ها انجام شده‌اند، ولی با توجه به تفاوت‌های فراوان این‌گونه سازمان‌ها با شرکت‌های نوپا، تسری بخشی نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته در سازمان‌های سنتی به شرکت‌های نوپا، کار درستی به نظر نمی‌رسد؛ چراکه شرکت‌های نوپا در شرایط و زیست‌بوم متفاوتی فعالیت نموده و چالش‌های بسیار متفاوتی نسبت به سازمان‌های دیگر پیش رو دارند (روژاناپوادال^۱، ۲۰۱۲: ۵). زیست‌بوم استارت‌آپ‌ها، مجموعه‌ای از دورنماهای فرهنگی متمرکز، شبکه‌های اجتماعی، حمایت‌های مالی، دانشگاه‌ها و سیاست‌های اقتصادی فعال هستند که محیط‌های حمایتی کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز^۲ را خلق می‌کنند (اشپیگل^۳، ۲۰۱۵: ۴۹). آمولو و میگرو^۴ (۲۰۱۵: ۴۹۵) زیست‌بوم کارآفرینانه را به‌عنوان تسهیلات، منابع، افراد و فضای کارآفرینانه تعریف می‌کنند که برای تحقق کارآفرینی ضروری است. از نگاه جوزف شومپتر، کارآفرینی به‌عنوان عامل کلیدی در فرایند تغییر اقتصادی مطرح و نوآوری به‌عنوان تنظیم‌کننده عملیات تولید محصولات تعریف می‌شود. شومپتر، نوآوری را به‌عنوان یک برهم‌زننده نظم موجود و تعادل اقتصادی برای ایجاد نظم و تعادلی جدید تعریف کرده و اصطلاح تخریب خلاق^۵ را معرفی نموده است (سوئیدبرگ^۶، ۲۰۰۷: ۲۱). زمانی که در سازمان ایده‌های جدید و مفید جهت تولید محصول و یا ارائه خدمت عرضه و به‌ثمر رسید، نوآوری ایجاد می‌شود

1. Rojanapuwadol
2. Business Venture
3. Spigel
4. Amolo & Migiro
5. Creative Destruction
6. Swedberg

لی^۱، ۲۰۱۶: ۴۱۴). امروزه توجه به مدیریت نوآوری از اهمیت فراوانی برخوردار است (تید و بسانت^۲، ۲۰۱۳: ۳۲)، به همین دلیل، خلاقیت یکی از اولین ویژگی‌های معرفی شده در شرکت‌های نوپاست. براین اساس، شعار بسیاری از شرکت‌های نوپای موفق کلامی از باب دیلان^۳ است که می‌گوید: آنهایی که سرشان به زاده شدن گرم نیست، سرگرم مردند.

مدیریت منابع انسانی

آرمسترانگ در سال ۲۰۰۹ مدیریت منابع انسانی را رویکردی دانست که در آن مدیریت به دنبال کسب مزیت رقابتی از طریق استقرار راهبردی نیروی کار متعهد و ماهر با استفاده از مجموعه تکنیک‌های فرهنگی، ساختاری و پرسنلی است (روژاناپودال، ۲۰۱۲: ۶). به عبارتی، مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقداماتی است که به منظور جذب، توسعه و نگهداشت افراد انجام می‌شود و به عنوان یک راهبرد کارکردی که عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ را تحت تأثیر قرار داده و عامل موفقیت کسب و کار است، شناخته می‌شود (برند، کروئن و لندرز^۴، ۲۰۱۷). از منظر باکسال^۵ (۲۰۱۸: ۲۲)، مدیریت منابع انسانی فرایندی است که از طریق آن، مدیریت، نیروی کار مورد نیاز سازمان را فراهم و تلاش می‌کند تا عملکرد انسانی مطلوب را ایجاد کند. از طرفی، پژوهش‌های مختلف تأیید کرده است که رابطه مثبت و معنی‌داری میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد (حسینی، ۱۳۹۶: ۱۶۸).

مدل مدیریت منابع انسانی

هسه، آکوف و ساسینی^۶ (۱۹۷۰) مدل را یک بازنمایی از بخشی از واقعیت معرفی کرده‌اند، آن گونه که افرادی که قصد دارند از آن مدل برای درک، تغییر، مدیریت و کنترل آن بخش از واقعیت استفاده کنند، آن واقعیت را می‌بینند (پید^۷، ۱۳۹۶: ۴۱). در بررسی مدیریت منابع انسانی

1. Lee
2. Tidd & Bessant
3. Bob Dylan
4. Brand, Croonen & Leenders
5. Boxall
6. Hesse, Ackoff & Sasieni
7. Pidd

توجه به مدل‌های گوناگون ارائه شده امری ضروری است؛ چراکه بدین وسیله به دیدگاهی کلان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در محیط سازمانی دست می‌یابیم. نحوه یکپارچگی و تنوع این مدل‌ها در طراحی مدل‌های مختلف هر سازمان به‌مثابه یک داده مهم عمل می‌کند. همچنین در برخورد با تنگناهای پیش آمده هنگام پیگیری یک کارکرد منابع انسانی که همسو با سازمان و کسب‌وکار آن است، می‌توان از این مدل‌ها برای حل مشکلات استفاده کرد (کاندولا، ۱۳۹۵: ۹). در سال‌های گذشته بسیاری از اندیشمندان فراخور قلمرو موردعلاقه خود به ارائه مدل‌هایی از مدیریت منابع انسانی اقدام نمودند که از آن جمله می‌توان به مدل وارویک^۱ اشاره کرد. در این مدل، عناصر تاثیرگذار محیطی طبقه‌بندی شده و نحوه تاثیرگذاری عناصر محیط دور بر محیط نزدیک و نهایتاً مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار دارد. این مدل شامل پنج بعد: عوامل موقعیتی بیرونی، عوامل موقعیتی درونی، عوامل موقعیتی مدیریت منابع انسانی، عوامل موقعیتی راهبرد سازمان و محتوای منابع انسانی است (هندری و پتی‌گرو^۲، ۱۹۹۰: ۲۵). در سال ۱۹۹۷ جی بارنی از دانشگاه ایالتی اوهایو و پاتریک رایت از دانشگاه کرنل مدلی را ارائه کردند تا به‌وسیله آن منابع انسانی را به‌عنوان مزیت رقابتی شرکت‌ها معرفی کنند. این مدل بر چهار اصل بنا شده است که عبارتند از: ارزش، کمیابی، تقلیدپذیری و سازماندهی (بارنی و رایت^۳، ۱۹۹۷: ۲۰). همچنین براساس مدل تجارت الکترونیک که توسط رایت و دایر ارائه شده است، در مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها باید تابع شش اصل باشند: دستیابی به استقلال همراه با پاسخگویی کارکنان، ایجاد هدف مشترک میان سازمان و کارکنان، دستیابی به شفافیت در بافت و بستر سازمانی، ارتقای رشد شخصی، ایجاد حمایت دوجانبه و ارائه نتایج متناسب. به‌عبارتی، بر مبنای مدل تجارت الکترونیک، مدیران شرکت باید تمرکز مدیریت منابع انسانی را از مبنای اداری و مبادله‌ای به مبنای دانشی و تحول‌گرا تغییر دهند (رایت و دایر^۴، ۲۰۰۰: ۵۱).

1. Warwick Model
2. Hendry & Pettigrew
3. Barney & Wright
4. Wright & Dyer

مدیریت منابع انسانی در شرکت نوپا

اریک ریز^۱ (۲۰۱۱: ۱۷) شرکت نوپا را یک نهاد انسانی معرفی می‌کند که برای ایجاد محصولات و خدمات جدید در شرایط با عدم قطعیت زیاد طراحی شده است. دو و راید^۲ در سال ۲۰۰۸ براساس نظریه رفتار سازمانی سائیرت و مارچ (۱۹۶۳)، یک نظریه جدید به نام نظریه رفتاری شرکت کارآفرین^۳ با چهار ساختار مرتبط با تصمیم‌گیری کارآفرینانه را در شرایط عدم قطعیت پیشنهاد کردند (شکل ۱) که عبارت است از: رانش تحول‌گرای معنی‌دار^۴، در جهت حل مسائل اضطراری به‌جای توسعه راهبردی بلندمدت، بهره‌برداری احتمالی^۵ و اجتناب از بازخوردهای کوتاه‌مدت غیرقطعی، فناوری غیرعقلانه^۶؛ عدم توجه به فناوری‌هایی که بهره‌بردن از آنها باعث اتلاف منابع می‌شوند و تعلیم‌پذیری^۷ از طریق انعطاف‌پذیری و تشریک مساعی میان سهام‌داران و تغییر در اهداف و فرایندها.



شکل ۱. روابط میان متغیرهای نظریه رفتاری در شرکت کارآفرین (دو و راید، ۲۰۰۸: ۴۹)

1. Ries
2. Dew & Read
3. Behavioral Theory Of The Entrepreneurial Firm (BTEF)
4. Means-Driven Trans-Formation
5. Leveraging Contingency
6. Technology Of Foolishness
7. Docility

از طرفی، واکنش شرکت‌ها با فرهنگ‌های متفاوت نسبت به تهدیدهای خارجی در شرایط عدم قطعیت متفاوت است. در فرهنگ فردگرا در شرایط عدم قطعیت خارجی، توجه به حفظ و توسعه نیروی داخلی و صبر برای تغییر شرایط خارجی مورد توجه است، اما در فرهنگ جمع‌گرا مقابله و کاربست راهبردهای تهاجمی مورد توجه قرار می‌گیرد. فایلدز و بلام، سه راهبرد مدیریت منابع انسانی جهت مقابله با شرایط عدم قطعیت را تأکید بر ارزیابی عملکرد، توجه به آموزش و توسعه و نگاه به بازار کار داخلی دانسته‌اند (فایلدز و بلام^۱، ۲۰۰۶: ۱۷۹). همچنین براساس نظر مارلو (۲۰۰۶) پیش‌بینی عدم قطعیت، جست‌وجوی انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر را نمی‌توان در شرکت‌های نوپا براساس سیاست‌های رسمی، بروکراتیک و رویه‌های معمول مدیریت منابع انسانی اعمال نمود، بلکه رویکردهای غیررسمی و وجود انعطاف‌پذیری بالا در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با نحوه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا از کارایی بیشتری برخوردار است (یانگ^۲، ۲۰۱۶: ۷).

توجه به این نکته ضروری است که در شرکت‌های نوپا، اغلب مدیران، مالکان شرکت نیز هستند و درگیری آنها در انجام امور مربوط به رهبری، طراحی و عملیات آنقدر زیاد است که منابع انسانی معمولاً حوزه مغفول‌مانده آنهاست (کارڈن و استیونس^۳، ۲۰۰۴: ۳۰۸). عدم توجه به منابع انسانی در شرکت‌های نوپا به این دلیل است که براساس یک تفکر سنتی منابع انسانی تنها مختص سازمان‌های بزرگ و بالغ دانسته شده، درحالی‌که بررسی‌ها نشان می‌دهد شکست در کسب‌وکارهای نوپا بسیار بیشتر از شرکت‌های بزرگ و بالغ اتفاق می‌افتد و زمانی که به این شکست‌ها توجه می‌شود، در بسیاری موارد خروج استعدادها و منابع انسانی کلیدی و ماهر در مراحل مختلف فعالیت شرکت‌های استارت‌آپی به‌عنوان مهم‌ترین عامل شکست شناسایی می‌شود (سوج‌لانا و متیو^۴، ۲۰۱۳: ۵۴). اگرچه انتظار می‌رود که در شرکت‌های نوپا از مراحل ابتدایی، متخصصین مدیریت منابع انسانی و یا مشاورین مربوطه در جهت مشاوره به بنیان‌گذاران این

1. Fields & Blum
2. Yang
3. Cardon & Stevens
4. Sujlana & Mathew

شرکت‌ها وارد عمل شوند، اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که نه تنها اغلب شرکت‌های نوپا فاقد واحد منابع انسانی هستند که حتی بنیان‌گذاران این گونه شرکت‌ها در بسیاری موارد خود را بی‌نیاز از مشاوره با این متخصصین می‌دانند (سازمان مشاوره ترینت^۱، ۲۰۱۸: ۳). در این گونه شرکت‌ها، بنیان‌گذاران معمولاً با توجه به کمبود منابع، وظایف مرتبط با مدیریت منابع انسانی و اجرای رویه‌های مرتبط با آن را خود برعهده می‌گیرند (کی‌شوره و ماژوم‌دار^۲، ۲۰۱۲: ۷) که معمولاً سرنوشت مطلوبی در انتظار آنها نیست. نکته قابل تأمل آن است که در شرکت‌های نوپا، میزان رشد و فروش شرکت، تأثیر قابل توجهی بر مسائل مرتبط با منابع انسانی در سازمان دارد. به همین سبب در رویکرد راهبردی منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود که اگر میزان رشد شرکت سریع است، رویکرد تناسب فرد - سازمان^۳، توسط مدیریت اعمال و در صورتی که رشد از سرعت بالایی برخوردار نیست، رویکرد تناسب فرد - شغل^۴ مورد توجه مدیران ارشد شرکت قرار گیرد (کریشنان و اسکالیون^۵، ۲۰۱۷: ۴۳۸).

بر مبنای پژوهش انجام‌شده توسط انجمن مدیریت منابع انسانی^۶ در سال ۲۰۱۵، چالش‌های عمده مدیریت منابع انسانی در ده سال ابتدایی تأسیس شرکت‌های نوپا عبارتند از: نگهداشت و نحوه پرداخت پاداش به کارکنان ارشد، توسعه نسل بعدی رهبران و ایجاد یک فرهنگ کاری دوستانه در جهت جذب کارکنان با استعداد به سازمان. همچنین سلام‌زاده و کسیم^۷ در سال ۲۰۱۷ برخی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی پیش روی شرکت‌های نوپای ایرانی را فقدان دانش مدیریت منابع انسانی، عدم تبیین ساختار تسهیم میان بنیان‌گذار و همه بنیان‌گذاران، خروج بنیان‌گذار از استارت‌آپ در مراحل اولیه فعالیت و مسئولیت بیشتر و نظارت کمتر بر کارکنان دانسته‌اند. توجه به این نکته ضروری است که منابع انسانی قابلیت نابود کردن شرکت‌های نوپا را

1. Trinet
2. Kishore & Majumdar
3. Person-Organization Fit (P-O Fit)
4. Person-Job-Fit (P-J Fit)
5. Krishnan & Scullionb
6. Society For Human Resource Management (SHRM)
7. Salamzadeh & Kesim

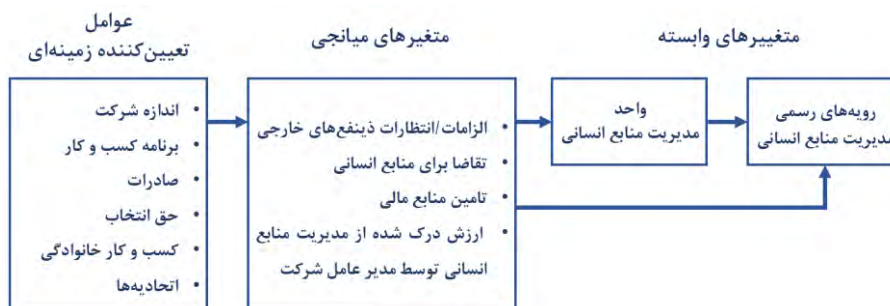
سریع‌تر از حد تصور خواهد داشت، آن‌هم به دلیل تخطی از قوانین یا ارائه راهکارهای نادرست و همچنین ایجاد تبعیض میان کارکنان. در شروع فعالیت شرکت‌های نوپا متخصصین منابع انسانی می‌توانند درحالی‌که بنیان‌گذاران شرکت در فکر ایجاد محصول، بازاریابی و تولید نشان تجاری خود هستند، با اجرای رویه‌های صحیح منابع انسانی و ایجاد رضایت شغلی، کمک مؤثری به شرکت نمایند (دوایویدی و سینگ^۱، ۲۰۱۷: ۴۳۷). سوچ‌لانا و متیو در سال ۲۰۱۳ هفت گام را در فرایند ایجاد راهبرد منابع انسانی در شرکت‌های نوپا به شرح شکل ۲ معرفی نمودند.



شکل ۲. فرایند ایجاد راهبرد منابع انسانی در شرکت‌های نوپا (سوچ‌لانا و متیو، ۲۰۱۳: ۵۵)

کوک و اولانر^۲ در سال ۲۰۰۳ با توجه به اینکه شرکت‌های نوپا دارای رسمیت کمی هستند و شیوه اداره آنها نسبت به شرکت‌های سنتی از عدم رسمیت و درعین حال انعطاف‌پذیری بیشتر برخوردار است، الگوی شکل (۳) را جهت تعیین رویه‌های مدیریت منابع انسانی معرفی نمودند.

1. Dwivedi & Singh
2. Kok & Uhlaner



شکل ۳. مدل تعیین رویه‌های مدیریت منابع انسانی (کوک و اولانر، ۲۰۰۳: ۶)

استخدام: مدیریت منابع انسانی شرکت‌های نوپا از زمانی آغاز می‌شود که مؤسسان به دنبال کارکنان اولیه و انتخاب نیروهای مؤثر هستند. به همین دلیل، اولین چالش منابع انسانی در حوزه شرکت‌های استارت‌آپ کارمندیابی است؛ چراکه شرکت‌های نوپا با شرایط عدم قطعیت بالا، عدم مشروعیت سازمانی و فقدان منابع مختلف مواجه هستند (لیونگ و ژانگ^۱، ۲۰۰۶: ۶۷۳). جذب فرد اشتباه در زمانی که کوچک‌ترین ورودی اشتباه به سازمان می‌تواند تأثیر نامناسبی بر ساختار بگذارد، نتایج غیرقابل‌اصلاحی را دربر خواهد داشت (روژاناپوادال، ۲۰۱۲: ۱۰). بررسی شرکت‌های نوپا مبین آن است که شرکت‌ها می‌توانند با بهره‌بردن از حجم عظیم داده‌های افراد که بر بستر شبکه‌های اجتماعی مستقر است، اطلاعات مختلف کارکنان اعم از مشاغل قبلی، شرایط زندگی، نوع روابط اجتماعی و توانایی‌های شغلی آنها را به‌طور مستقیم رصد نمایند (چنگ^۲، ۲۰۱۶: ۳۶۶). متقاعد کردن استعدادها و نیروهای خلاق به جذب در یک شرکت نوپا به‌جای تأسیس یک شرکت با مالکیت خودشان مطمئناً مهارت خاصی می‌طلبد. مدیر خلاق در یک شرکت نوپا می‌تواند خالق محیط کاری باشد که استعدادها و نیروهای ماهر جذب آن محیط شوند. سرمایه‌ها معمولاً جذب شرکت‌های نوپایی می‌شوند که قادر به استخدام بهترین‌ها هستند. کارآفرینان هوشمند و سرمایه‌گذاران زیرک می‌دانند که شرکت‌های نوپایی که قصد بقا و کسب

1. Leung & Zhang
2. Cheng

موفقیت دارند، باید قادر باشند بهترین کارکنان و استعدادها را جذب و حفظ نمایند (دوانی و استین^۱، ۲۰۱۷: ۴).

تیم‌سازی: کارآفرین موفق امریکایی هاروویتز^۲ در کتاب سختی کارهای سخت (۲۰۱۴) می‌گوید: اگر تیم تراز اولی نداشته باشید، نمی‌توانید یک شرکت تراز اول داشته باشید. مدیریت اثربخش تیم‌ها مستلزم توانمندسازی کارکنان، تغییر شکل رهبری، ارزیابی و ارائه پاداش به کارکنان براساس اهداف تیمی است (سیدجوادین، ۱۳۹۵: ۷۷). آنچه به تیم شرکت‌های نوپا موفق اجازه نوآوری می‌دهد ژن، شانس یا نشانه‌های ستاره‌شناسی نیست! بلکه فرایندی تسهیل شده توسط مدیریت ارشد آن شرکت‌هاست (ریز، ۲۰۱۱: ۴۰). برخی از دلایل ناکارآمدی تیم‌ها در شرکت‌های نوپا عبارتند از: دینامیک‌های قدرت درونی تیمی و میان‌تیمی، سطح نابرابر دانش و مهارت اعضای تیم، مشکلات به‌کارگیری رویه‌های کاری گذشته، مشکلات اولیه در مرحله تشکیل تیم و دشواری در تسلیم فردیت در جهت دستاوردهای تیم (کاندولا، ۱۳۹۵: ۲۲۵).

آموزش و توسعه: رابینز (۱۹۸۸) آموزش را تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد دانسته تا او را قادر به انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید (سیدجوادین، ۱۳۹۶: ۲۸۰). یادگیری جزء ضروری پیشرفت برای کسب و کارهای نوپاست، اما تلاشی که در امتداد یادگیری نیاز مشتری‌ها ضروری نیست، می‌تواند حذف شود. این یادگیری نوعی یادگیری معتبر است؛ چراکه موجب بهبود شاخص‌های اصلی کسب و کارهای نوپا می‌شود (ریز، ۲۰۱۱: ۵۵). یکی از مباحثی که اخیراً مورد توجه پژوهشگران حوزه منابع انسانی قرار گرفته است، بهره‌بردن از فرصت‌های یادگیری در برنامه نظام جبران خدمات است (کارڈن و استیونس، ۲۰۰۴: ۳۰۷).

ارزیابی و مدیریت عملکرد: ارزیابی عملکرد از رویه‌های بسیار حساس و حائز اهمیت در شرکت‌های نوپا محسوب می‌شود، حتی اگر رویکرد بنیان‌گذاران به این رویه غیررسمی باشد. بازخورد مستقیم و به‌موقع عملکرد کارکنان و سرعت عمل در انجام این بازخوردها به میزان

1. Devaney & Stein
2. Horowitz

زیادی وابسته به نحوه ارزیابی، سطح سازمان، منابع کافی، زمان کافی و میزان رسمیت سازمان دارد. هرچقدر بازخورد مستقیم به کارکنان از دقت و سرعت بیشتری برخوردار باشد بر عملکرد کارکنان تأثیر بهتری خواهد داشت (ناسکی‌متو، ۲۰۱۷: ۳۴).

جبران خدمات: کنترل هزینه کارکنان، مخصوصاً در شرایطی که درآمد شرکت دارای نوسان شدیدی است، از چالش‌های عمده شرکت‌های نوپا در بخش منابع انسانی است. عدم آگاهی از هزینه‌ها، استفاده بیش‌ازحد از مزایا و عدم توجه به راهبرد مناسب پرداخت در این شرایط می‌تواند به شکست استارت‌آپ منجر شود. نظریه گزینه‌های موجود^۱ می‌تواند عدم قطعیت‌های مختلفی را براساس تعداد عوامل درگیر و میزان شدت هر یک از عوامل پیش‌بینی نماید؛ چراکه افزایش فروش و یا کاهش درآمد در هر سازمان می‌تواند عامل وسوسه‌کننده در جهت افزایش و یا کاهش موقتی تعداد کارکنان شود و عدم وجود راهبرد مؤثر در طولانی‌مدت، مدیریت منابع انسانی شرکت را با هرج‌ومرج مواجه می‌سازد (رایت و بهاتاچاری^۲، ۲۰۰۵: ۱۰).

حفظ و نگهداشت: بدون شک در شرکت‌های نوپا، بنیان‌گذاران مهم هستند اما کارکنان با مهارت بالا نقش مهمی در رشد و موفقیت شرکت بازی می‌کنند. جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا، چالشی برای شرکت‌های نوپاست؛ چراکه آنها با شرکت‌های تأسیس‌شده بزرگ در جهت کسب استعدادها رقابت شدیدی دارند (روچ و سائورمن^۳، ۲۰۱۵: ۲۱۶۹). نکته مهم آن است که یکی از عوامل ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌های نوپا برای جذب و حفظ استعدادها، وجود فرهنگ مناسب سازمانی در شرکت نوپاست و شرکت‌هایی در این رقابت پیروز هستند که با بهره‌بردن از متخصصین منابع انسانی، فرهنگ سازمانی جذابی را در شرکت خود ایجاد کنند (کایور، ۲۰۱۸: ۴۸).

1. Real Options Theory
2. Wright & Bhattacharya
3. Roach & Sauerermann

پیشینه پژوهش

برخی از پژوهش‌های سال‌های اخیر که در دو حوزه کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه بوده‌اند، در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی

عنوان	محل نشر	نتیجه پژوهش
الگوی کارآفرینی راهبردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی: نقش واسطه‌ای تبادل دانش	نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (۱۳۹۲) (طبرسا، پدالهی، ناتیجی)	چهار جنبه از اقدام‌های منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، طراحی شغل، ساختار تیمی وظیفه‌ای و آموزش تیم‌محور با کارآفرینی راهبردی رابطه مثبت دارند.
نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۶) (شرفی، ملکی، زارعی و فیض)	نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین کارکرد تأمین منابع انسانی، کارکرد آموزش منابع انسانی، کارکرد بهبود کیفیت روابط، کارکرد خلق ارزش و کارکرد ارزیابی عملکرد نیز در اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.
شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط	نشریه توسعه کارآفرینی (۱۳۹۶) (احمدپور داریانی)	عوامل موفقیت مدیریت منابع در SMEs ایران از پنج عامل زیرساختی - حمایتی، مدیریتی، فناوری اطلاعات، انگیزشی و آموزشی تشکیل می‌شوند.
نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی	نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه (۱۳۹۶) (دیانتی، زارع)	فقدان ویژگی‌های کارآفرینانه در زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی، از شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در سازمان ممانعت به عمل آورد و به منظور توجیب و پرورش کارآفرینی سازمانی، استقرار یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه ضروری است.
کارآفرینی و اثر بخشی مدیریت منابع انسانی	فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری (۱۳۹۶) (حسنی صدرآبادی)	مدیریت منابع انسانی در تأثیرات بلندمدت از زمان راه‌اندازی یک شرکت نوپا بسیار مهم است و به‌عنوان یک شریک راهبردی کارآفرینی محسوب می‌شود.
مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به عملکرد بهتر	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۷) (ناصری، امیری، مبارک آبادی)	این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی به‌منظور ارتقای عملکرد SMEs ایران در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای صورت پذیرفته است. نتیجه تحقیق نشان داد مؤلفه‌های ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، به افزایش دانش و مهارت، بهبود نگرش و انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد مالی و عملیاتی SMEs منجر شده است.
استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی	نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (۱۳۹۷) (یعقوبی، دهقانی، امیدوار)	یافته‌های پژوهش شامل تشریح الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی و تحلیل نتایج نفوذ - همبستگی است. مدل موجود، الگویی برای کسب و کارهای مختلف با هدف استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی سبز بر اکوسیستم کارآفرینی، تفکر سبز، توسعه پایدار و در نهایت جهانی شدن دارد.

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا

عنوان	محل نشر	نتیجه پژوهش
بررسی نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در کارآفرینی شرکت‌های دانش بنیان (نوپا)	هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز (۱۳۹۷) (مختاریان‌دهکردی)	مدیریت راهبردی منابع انسانی و ابعاد آن بر کارآفرینی شرکت‌های دانش بنیان (نوپا) تأثیری مثبت دارد.
فهم حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (۱۳۹۸) (باتمانی، باباشاهی، یزدانی)	گسترش نقش راهبردی منابع انسانی متخصصان منابع انسانی را به سمت حرفه‌ای‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی سوق داده است. نتایج این پژوهش و روش‌شناسی کاربردی آن می‌تواند به‌عنوان مبنایی جهت تحلیل حرفه‌ای‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.
Entrepreneurship and employment stability	Journal of Business Venturing (2017) (Failla, Melillo)	پیشینه شغلی، شخصیت فردی و محیط اثر مستقیم بر کارآفرینی دارد.
What is the role of Human Resource Management in growing start-ups?	ESCP Europe business school (2017) (Nascimento)	مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش‌های متعددی در شرکت‌های نوپا داشته باشد. نتایج پژوهش مبین آن است که اجرای رویه‌های کامل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا دارای طرفداران زیادی نیست. کمبود منابع، هزینه‌بر بودن اجرای رویه‌های مربوطه، شرایط عدم قطعیت بالا و تعداد کم کارکنان، از عوامل مؤثر در کم‌اهمیت دانستن اجرای رویه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپاست.
Integrating organisational culture and human resource management in the context of corporate entrepreneurship	International Journal of Business Environment (2017) (Hinteregger)	برای ادغام فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی در زمینه کارآفرینی سازمانی توجه به سطوح مختلفی از افراد، گروه‌ها و سازمان لازم است.
Human capital in the entrepreneurship ecosystem	International Journal of Entrepreneurship and Small Business (2018) (Østergaard, Marinova)	هدف اصلی این پژوهش افزایش قابلیت اکوسیستم کارآفرینی با توجه بیشتر به سرمایه‌های انسانی است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مشخصه‌های فردی سرمایه‌های انسانی از قبیل آموزش‌های دیده‌شده و همچنین میزان تجربه کاری بر چگونگی موفقیت و رشد زیست‌بوم کارآفرینی، تأثیرگذار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا، محدود و بیشتر مطالعات بر سازمان‌های کارآفرین تمرکز دارد و این پژوهش، با علم به این کاستی‌ها صورت گرفته است. در این تحقیق یک فرایند کیفی با بهره‌بردن از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و روش تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده با ۲۲ نفر از مدیران و خبرگان شرکت‌های نوپا، طی شد که در این مسیر، رویکرد کرین و استراوس^۱ (۲۰۱۵) مورد توجه قرار گرفت. در

1. Corbin & Strauss

طی تحقیق، از طریق برهم‌کنش مداوم میان گردآوری داده‌ها و انجام تحلیل، چهارچوب نظری ایجاد شد. کدگذاری مصاحبه‌ها به موازات انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت و نه به صورت متوالی. برای بهره‌گرفتن از جامعه آماری و تعیین فرد مصاحبه‌شونده مناسب، از روش قضاوتی - گلوله‌برفی استفاده شد و نمونه‌گیری بدون هیچ محدودیتی در تعداد مشارکت‌کنندگان تا آنجا ادامه یافت که به اشباع نظری^۱ دست پیدا شد. بدین صورت که با کدگذاری ۷ مصاحبه نخست، پژوهشگر چهارچوب ذهنی اولیه را ایجاد و با انجام مصاحبه‌های بعدی و استفاده از کدهای جدید به دست آمده، چهارچوب ذهنی را توسعه داد تا زمانی که با انجام ۲ مصاحبه نهایی کفایت نظری حاصل و مصاحبه‌ها به پایان رسید. در مرحله کدگذاری باز، ۱۲۷۳ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۱۸۸ کد یکتا با درصد فراوانی متفاوت مشخص شد که در نهایت در ۵۵ مقوله فرعی، جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در تمام مراحل کدگذاری و تحلیل، نرم‌افزار MaxQda نسخه ۲۰۱۸ مورد استفاده قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به دست آمده، نظریه‌پردازی صورت پذیرفت. برای سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده که در قالب شش گروه شرایط علی^۲، طبقه‌محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای^۳، شرایط مداخله‌گر^۴ و پیامدها^۵ صورت گرفت، سه کدگذار، ۵۵ مقوله استخراج شده را که حاصل ترکیب ۱۸۸ مفهوم غیرتکراری و بدیع مرحله کدگذاری باز بودند، در قالب ۶ گروه فوق دسته‌بندی کردند و در نهایت، میزان توافق آنها از طریق محاسبه ضریب کاپای کوهن^۶ توسط نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ مورد بررسی قرار گرفت. براساس محاسبات انجام شده، میزان ضریب کاپا، میان کدگذار اول و دوم برابر ۰/۷۵۲، میان کدگذار اول و سوم برابر ۰/۷۰۷ و میان کدگذار دوم و سوم برابر ۰/۷۰۹ است و با توجه به آنکه میانگین ضریب توافق کاپای سه کدگذار (۰/۷۲۲) بیشتر از ۰/۷ و سطح معنی‌داری تقریبی آنها (۰/۰۰۰) کم‌تر از ۰/۰۵ محاسبه شد، اطمینان و اعتماد بالایی به نحوه

1. Theoretical Saturation
2. Casual Conditions
3. Context Conditions
4. Intervening Conditions
5. Consequences
6. Cohen's kappa coefficient

تخصیص مقوله‌ها در گروه‌های شش‌گانه، حاصل شد. برای سنجش روایی یافته‌ها نیز علاوه بر توجه به خروجی نرم‌افزار، بهره‌بردن از نظرات اساتید و خبرگان قلمرو پژوهش و اخذ بازخورد از برخی مشارکت‌کنندگان، درخصوص چهارچوب حاصل از داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها لحاظ شده و در صورت نیاز به انجام اصلاحات، اقدامات و انجام تغییرات لازم تا کسب نتیجه مورد توافق در دستور کار پژوهشگران قرار داشت.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شونده‌ها عبارت است از ۲۲/۷ درصد زن و ۷۷/۳ درصد مرد، سن ۲۰ تا ۴۰ سال ۵۴/۵ درصد و ۴۰ سال به بالا ۴۵/۵ درصد، تحصیلات کارشناسی ۱۳/۶ درصد، کارشناسی ارشد ۵۹/۲ درصد، دانشجوی دکتری ۴/۵ درصد و دکتری ۲۲/۷ درصد که از این تعداد ۵۰ درصد دارای تحصیلات مدیریتی، ۳۶/۳ درصد دارای تحصیلات فنی و ۱۳/۷ درصد دارای سایر تخصص‌ها بودند. در جدول شماره (۲) اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست سازمانی	نام سازمان
۱P	مرد	۴۳	دانشجوی دکتری اقتصاد	مشاور معاونت توسعه کارآفرینی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۲P	مرد	۵۲	دکتری مدیریت کارآفرینی	مشاور معاونت توسعه کارآفرینی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۳P	زن	۵۵	دکتری مدیریت کسب‌وکار	مسئول هماهنگی معاونت توسعه کارآفرینی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۴P	زن	۳۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	کارشناس مسئول حوزه کارآفرینی	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۵P	مرد	۴۳	دکتری مدیریت راهبردی صنعتی	مدیر کل توسعه کسب‌وکار	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۶P	مرد	۳۸	دکتری بازی و رسانه‌های تعاملی	مدیرعامل	پیام‌رسان گپ

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست سازمانی	نام سازمان
۷P	مرد	۳۸	کارشناسی علوم سیاسی	عضو هیئت‌مدیره	اتحادیه کشوری کسب و کارهای مجازی
۸P	مرد	۴۳	کارشناسی مهندسی عمران	مدیرعامل و بنیان‌گذار	تحول دیجیتال فردا
۹P	مرد	۴۰	کارشناسی مهندسی کامپیوتر	مدیر کسب و کار	مدیاتک ایرنا
۱۰P	مرد	۳۰	کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار	مدیر منابع انسانی	ترب
۱۱P	مرد	۳۴	کارشناسی ارشد فناوری وب	مدیر مرکز کسب و کارهای نوپا	توسعه خدمات الکترونیک عدالت
۱۲P	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	مدیر ارشد توسعه کسب و کار	جامعه آزاد رایانش ابری فردا
۱۳P	زن	۳۴	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	مدیر منابع انسانی	گرین وب
۱۴P	زن	۴۷	کارشناسی ارشد تجارت الکترونیک	موسس مرکز تسهیل‌گری کسب و کارهای نوپا	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۱۵P	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی	مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار	ارانیکو - پرشین پلاگ
۱۶P	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد طراحی کاربردی	مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار	اتاقک
۱۷P	مرد	۳۴	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار	الفبای نگاه نوین
۱۸P	مرد	۲۹	کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی	مستول ناحیه نوآوری	پارک علم و فناوری دانشگاه شریف
۱۹P	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی	دیجی کالا
۲۰P	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار	رایانش پارس
۲۱P	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی	رئیس اداره نظارت بر روابط کار	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۲۲P	زن	۳۶	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	کارشناس ارشد روابط کار	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

مراحل کدگذاری

کدگذاری باز؛ فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. در مرحله کدگذاری باز این پژوهش، تمام مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و متخصصان، تبدیل به متن شده و مورد مرور چندباره قرار گرفتند، سپس تمام مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها، کدگذاری شده و فراوانی آنها در طی تمام مصاحبه‌های انجام شده، محاسبه گردید. در جدول (۳)، نمونه‌ای از کدهای استخراج شده اولیه مربوطه به نمونه‌ای از مصاحبه‌ها، ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری اولیه

قسمتی از مصاحبه Po	
استخراج کدهای اولیه	نمونه متن مصاحبه
- حفظ استعدادها چالش مدیریت منابع انسانی در استارت آپ است.	«در سیستم استارت آپی نگهداشت کارکنان بسیار سخت است؛ چراکه همه چیز در تراکم و عدم قطعیت است. یعنی شرکت از فردای خود مطلع نیست، فردا پول است؟ فردا پول نیست؟ دستورالعمل‌های متفاوت و متناقض صادر می‌شود. اکثر افراد از نظر ذهنی تمایل دارند که زندگی آرام و بی‌دغدغه‌ای داشته باشند. من در عمل متوجه می‌شوم که نسل امروز هم در ایران همچون گذشته حقوق به‌موقع، مزایای به‌موقع و مسائل دیگر کارمندی برایشان مهم است.»
- سطح بالایی از ریسک و عدم قطعیت در استارت آپ وجود دارد.	«به نظر من توجه آموزش در طولانی‌مدت ثمره بهتری برای استارت آپ خواهد داشت. به دلیل اینکه نیروی معمولی جذب شده و آموزش دیده در سازمان بهتر با شرایط سازمان هماهنگ می‌شود و هماهنگی ایجاد شده از ابعاد مختلف میان کارمند و سازمان افزایش کارایی را در پی خواهد داشت. دانشی را که لازم دارم به نیروی معمولی ارائه و آموزش می‌دهیم و فرد در چارچوب و قالب سازمان قرار می‌گیرد. استعداد بودن نیرو برای من از اهمیت بالایی برخوردار نیست. من توجه به این نکته می‌کنم که آیا فرد کاندیدای استخدام، صلاحیت لازم از لحاظ شخصیتی را داراست؟ توجه نمی‌کنم که کدام دانشگاه درس خوانده است، معدلش چند است؟ نگاه می‌کنم که آن فرد از نظر شخصیت و دانش ظرفیت کافی و لازم را برای فعالیت و ارتقا رشد در سازمان ما دارد یا خیر؟ به عبارتی توانمند باشد.»
- واگذاری سهام به نیروی کلیدی عامل ایجاد انگیزه و نگهداشت.	
- آموزش نیروی انسانی از عوامل موفقیت استارت آپ است.	
- توجه به ارائه آموزش مهارت‌های نرم همچون نحوه تعاملات در دانشگاه.	
- اهمیت شناسایی توانایی افراد در زمان استخدام.	
- برنامه‌ریزی درست عامل موفقیت استارت آپ است.	
- عدم تعریف نوع روابط و هماهنگی تیم مؤسس عامل شکست استارت آپ است.	
- استخدام مناسب و هماهنگی اعضای تیم عامل هم‌افزایی و موفقیت است.	

<p>- تفاوت شخصیتی - مهارتی فعالین حوزه استارت آپ با سایر سازمان‌ها</p> <p>- وجود سطح بالای ریسک‌پذیری میان شاغلین حوزه استارت آپ</p> <p>- حساسیت مؤسس به اهمیت مدیریت منابع انسانی عامل موفقیت است</p> <p>- مدیریت منابع انسانی توسط مؤسس در استارت آپ</p> <p>- اهمیت بهره‌گیری از مشاوران متخصص در جهت موفقیت استارت آپ</p> <p>- عدم کفایت جریان خدمات به‌صورت مالی در استارت آپ</p> <p>... و</p>	<p>«در استارت آپ‌ها ارزیابی عملکرد بستگی به عوامل خاصی مثل نرخ همگرایی یا ضریب فروش و... دارد. به‌عبارتی، در استارت آپ‌ها شاخص‌های عملکرد کلیدی یا KPI تعریف می‌شود. میزان دستیابی افراد به شاخص‌های مذکور می‌تواند نشان‌دهنده نوع عملکرد باشد. مثلاً در واحد بازاریابی فعالیت می‌کنید، مثلاً یک آگهی می‌دهید یا یک تابلو تبلیغاتی تهیه می‌کنید، تعداد بازدید و تعداد مشتری مراجعه‌کننده شاخص است. هدف استارت آپ رفع مشکل و ارضای نیاز بازار است که در صورت موفقیت به‌معنای درآمدزایی است.»</p> <p>«افراد شاغل در استارت آپ‌ها باید دارای فرهنگی باشند همانند و همسو در جهت کسب موفقیت. عدم هماهنگی و وجود تعارضات داخلی میان افراد است که می‌تواند در شکست استارت آپ مؤثر شود.»</p> <p>«تفاوت‌های عمده ای میان استارت آپ‌ها با شرکت‌های کوچک وجود دارند. به‌عنوان مثال، اولویت جذب نیرو در استارت آپ‌ها با نیروهایی است که ریسک‌پذیر باشند. اگر ریسک‌پذیر نباشند و کارمند باشند یعنی حقوق متعارف پرداختی در سر برج فقط برایشان مهم باشد، این فرد استارت آپ را دچار مشکل می‌کند.»</p> <p>«اولین چالش عدم درک مؤسس از منابع انسانی و نیاز سازمانی مربوط به آن است.»</p> <p>بر اساس شرایط و نقدینگی، سه گزینه افزایش دانش مؤسس در خصوص منابع انسانی، بهره‌بردن از مشاور و یا بهره‌گرفتن از کارشناسان دائمی و یا وجود واحد منابع انسانی از الزامات فعالیت است.»</p>
--	--

پس از تعیین مفاهیم اولیه، مرحله ساخت و یا شکل‌دهی مقوله‌های فرعی از آنها فرا می‌رسد

که در جدول (۴) مقوله‌های فرعی انتخاب‌شده در این پژوهش معرفی می‌شوند.

جدول ۴. مقوله‌های استخراج‌شده براساس کدهای اولیه

ردیف	مقوله فرعی	کدهای (مفاهیم) مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده
۱	آموزش هدف‌مند سرمایه انسانی	آموزش هوشمندانه/اهمیت منتورینگ/آموزش حل مسئله مرتبط با اکوسیستم
۲	اتحاد راهبردی شرکت‌های نوپا	پیوند استارت‌آپ‌های بزرگ جهت بقا و کاهش هزینه در زمان رکود بازار/ جذب استارت‌آپ کوچک در شرکت‌های بزرگ و توانمند رمز موفقیت است
۳	الگوبرداری راهبردی	استفاده از ایده‌های موفق بین‌المللی با لحاظ نمودن شرایط داخلی
۴	الگوبرداری ناصحیح محیط کار	سرخوردگی و افسردگی حاصل شکست استارت‌آپ میان اغلب جوانان مؤسس/ ضعف فرهنگ کار و عدم پشت کار در اکوسیستم ایران

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا

ردیف	مقوله فرعی	کدهای (مفاهیم) مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده
۵	برنامه‌ریزی آموزشی مستمر	برنامه‌ریزی درست عامل موفقیت استارت‌آپ است.
۶	برون‌سپاری فعالیت	توجه به برون‌سپاری هوشمندانه برخی فعالیت‌های استارت‌آپ
۷	بهبود هوش هیجانی بنیان‌گذاران	انگیزه متفاوت افراد عامل شکست تیم مؤسس استارت‌آپ است/ عدم اعتماد و اطمینان مؤسس به کارکنان از عوامل شکست است.
۸	بهره‌بردن از نظر مشاوران متخصص و تجربیات موفق	الگوبرداری از استارت‌آپ‌های موفق جهانی همراه با درک نیاز داخلی/ اهمیت بهره‌گیری از مشاوران متخصص/ بهره‌بردن از شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد و نوآوری جهت تسهیل موفقیت/ لزوم ساماندهی نهادهای حمایتی و سرمایه‌گذار در حوزه استارت‌آپ
۹	بیشینه‌شدن سرعت رشد	حداکثر سرعت انتقال اطلاعات در شرکت، عامل موفقیت استارت‌آپ است.
۱۰	پورتفولیوی تخصص‌های لازم	وجود تجربه و تخصص‌های متنوع مؤثر در موفقیت استارت‌آپ است.
۱۱	تأثیر مستقیم بنیان‌گذاران بر عملکرد	ایده و دغدغه مشترک، عامل تشکیل تیم مؤسس استارت‌آپ/ انتخاب و استخدام توسط مؤسس انجام/ عدم تعهد مؤسسان به اهداف اولیه عامل شکست/ عدم شناخت اکوسیستم از سوی اغلب مؤسسان استارت‌آپ/ مؤسسان مهم‌ترین نقش را در استارت‌آپ دارند.
۱۲	تحریم‌های علیه ایران	تحریم جهانی چالش عمده شرکت‌های استارت‌آپ در ایران
۱۳	تحلیل فرصت‌های محیطی	اجتناب از سکوت سازمانی در استارت‌آپ/ اکوسیستم معیوب عاملی در جهت افزایش شکست استارت‌آپ‌ها است.
۱۴	ترک سازمان	ظاهر فریبنده استارت‌آپ‌های موفق عامل جذب نیروی انسانی اشتباه/ عدم تمایل به قرارداد بلندمدت استخدام در استارت‌آپ
۱۵	تفاوت مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا	توجه به تربیت کارشناسان منابع انسانی آشنا با استارت‌آپ/ حساسیت مؤسس به اهمیت مدیریت منابع انسانی عامل موفقیت است/ لزوم توجه به رویکرد و رویه‌های منابع انسانی در استارت‌آپ/ مدیریت منابع انسانی توسط مؤسس در استارت‌آپ/ مدیریت منابع انسانی وظیفه جمعی افراد تیم است/ وزن متفاوت رویه‌های منابع انسانی در استارت‌آپ
۱۶	تکرارپذیری شرکت نوپا	تکرارپذیری بودن شاخص استارت‌آپ است.
۱۷	تمرکز بر برنامه‌ریزی دستیابی به اهداف	انعطاف‌پذیری از عوامل موفقیت/ خلق فرصت از ویژگی استارت‌آپ موفق است.
۱۸	تمرکز بر پویایی در مدیریت	لازمه موفقیت در اکوسیستم استارت‌آپی، تفکر و مدیریت پویاست.
۱۹	تمرکز بر مهارت افزایی	دانشگاه مکان مناسب پرورش استعدادها جهت جبران کمبود نیروی کار ماهر/ مهارت بالای کارکنان شرط تداوم رقابت و موفقیت
۲۰	توجه به ماهیت انسانی افراد	آشنایی و دوستی قبلی عامل تشکیل تیم مؤسس استارت‌آپ/ معمولاً اولویت اول فعالان استارت‌آپ مادیات نیست/ نرخ بالای چرخش نیروی انسانی در استارت‌آپ

ردیف	مقوله فرعی	کدهای (مفاهیم) مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده
۲۱	توسعه کیفیت تعامل انسانی	توجه به ارائه آموزش مهارت‌های نرم همچون نحوه تعاملات در دانشگاه/ لزوم توجه به ایجاد رضایت در مشتری
۲۲	توسعه مراکز حمایت‌کننده	لزوم توجه بازار بورس به استارت‌آپ‌ها
۲۳	توسعه ویژگی‌های تعاملی شاغلین در شرکت‌های نوپا	تأثیر تعاملات مؤسسان و کارکنان بر عملکرد تیم استارت‌آپ و انگیزش/ داشتن روحیه تیمی قوی عامل موفقیت افراد در استارت‌آپ
۲۴	توهم نوآوری	توهم نوآوری دام پیش روی استارت‌آپ است.
۲۵	تیم سازی	استخدام مناسب و براساس نیاز عامل تشکیل تیم موفق است/ استخدام مناسب و هماهنگی اعضای تیم عامل هم‌افزایی و موفقیت است/ میزان خلاقیت عامل تأثیرگذار در ارزیابی عملکرد فعالین استارت‌آپ/ وجود تیم مناسب از عوامل موفقیت استارت‌آپ است.
۲۶	جذابیت اجتماعی شرکت‌های نوپا	برند استارت‌آپ عامل جذب افراد به تیم استارت‌آپ است/ تأثیر نحوه ترک خدمت کارکنان بر برند سازمان در اکوسیستم/ جذابیت های مالی عامل جذب افراد به استارت‌آپ‌ها/ لزوم اعتمادسازی و ایجاد وفاداری میان مشتریان/ لزوم توجه به فرهنگ‌سازی و جلب اعتماد اجتماعی به حوزه استارت‌آپ
۲۷	چالش مالی در حوزه آموزش	درآمدزایی دانشگاه از محل معرفی استعدادها و شرکت‌ها به اکوسیستم
۲۸	چالش مدیریت استعداد	حفظ استعدادها چالش مدیریت منابع انسانی در استارت‌آپ/ کمبود نیروی ماهر چالش بزرگ منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها/ مدیریت استعدادها سخت و سطح توقعات ایشان بالا
۲۹	چالش نقصان در تجربه و تخصص	الگوبرداری هوشمندانه عامل کسب موفقیت/ تجربه کم فعالین حوزه استارت‌آپ چالش پیش روی آنهاست/ توجه به سابقه کار افراد هنگام استخدام دارای اهمیت است
۳۰	راهبری راهبردی پویایی	انتخاب مدل کسب‌وکار مناسب عامل موفقیت استارت‌آپ است/ توجه حداکثری به خلاقیت و نوآوری در استارت‌آپ/ رشد سریع و نمایی (مقیاس‌پذیری) شاخص استارت‌آپ است/ شناخت بازار، نیاز مشتری و ارائه راه‌حل عامل موفقیت استارت‌آپ/ مدیریت مناسب تیم، از عوامل موفقیت استارت‌آپ است.
۳۱	راهبری راهبردی سرمایه انسانی	افزایش رضایت‌مندی شغلی عامل حفظ و نگهداشت/ اهمیت مشارکت در انجام وظایف در استارت‌آپ/ بهره‌بردن از دانشجویان مستعد زمان کمبود نیروی ماهر تمام‌وقت/ توجه به رویدادها و مسابقات برای شناسایی استعدادها و استخدام آنها/ شفافیت عامل انگیزشی و مؤثر در نگهداشت نیروی انسانی است/ لزوم ارتباط نزدیک با کسب‌وکارها جهت رصد مناسب اکوسیستم/ لزوم شبکه‌سازی قوی از افراد جهت انجام بهتر مأموریت‌ها/ لزوم هدف‌گذاری اولیه درخصوص یک ایده مناسب/ وجود ترکیبی از استعداد و نیروی کار معمولی عامل ایجاد تعادل است/ وجود صداقت در سازمان از عوامل موفقیت استارت‌آپ

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوبا

ردیف	مقوله فرعی	کدهای (مفاهیم) مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده
۳۲	رصد و تحلیل مستمر اکوسیستم استارت‌آپ	بررسی مسیر رشد شرکت، ابزار کنترل برنامه‌های پیش‌بینی‌شده است/ تهیه بانک اطلاعاتی از استعدادها توسط حامیان جهت استخدام مناسب/ توجه به برنامه‌های انگیزشی جهت حفظ استعدادها در استارت‌آپ/ توجه به فرایند انجام کار، عامل موفقیت استارت‌آپ است/ توجه به فضای مجازی و سایت‌های تخصصی در زمان استخدام/ توجه به کانون ارزیابی در استارت‌آپ جهت استخدام مناسب/ شناخت موقعیت شرکت در برابر رقبای، ابزار تعیین میزان موفقیت است/ شناسایی فرصت از الزامات استارت‌آپ است/ لزوم توجه به توسعه شخصی و هوش هیجانی مؤسس استارت‌آپ
۳۳	ریسک و عدم قطعیت	استخدام نیروی دانشجو باعث افزایش عدم قطعیت در منابع انسانی شرکت/ افزایش ضریب تأثیر ریسک، عدم قطعیت را افزایش می‌دهد./ افزایش میزان ریسک‌پذیری و مخاطره‌پذیری در جوانان امروز/ بنیان دانشی استارت‌آپ‌ها در موفقیت مؤثر است./ سطح بالایی از ریسک و عدم قطعیت در استارت‌آپ وجود دارد./ سطح عدم قطعیت در شرکت‌های کوچک برخلاف استارت‌آپ بالا نیست./ قدرت تحمل و مدیریت شرایط پرابهام در ایران مناسب است.
۳۴	سرمایه اجتماعی بنیان‌گذاران	اولویت استخدام در استارت‌آپ با استعدادها است/ تخصص فنی و کسب و کار، تخصص غالب مؤسسان استارت‌آپ در ایران/ خلاقیت و نوآوری ویژگی شاغلین موفق
۳۵	سرمایه و مدیریت هزینه	پشتوانه مالی و جذب سرمایه مناسب، ضامن موفقیت استارت‌آپ نیست./ سرمایه‌گذاری اولیه در استارت‌آپ محدود است./ لزوم توجه به مدیریت هزینه/ وجود تیم مناسب عامل جذب سرمایه‌گذار است.
۳۶	شدت رقابت	رقابت در اکوسیستم استارت‌آپی شدید است./ رقابت شدید در جهت استخدام استعدادها به جهت کمبود نیروی ماهر/ لزوم ارائه محصول و خدمت با کیفیت و قابل رقابت، جهت کسب بازار
۳۷	شکاف فرهنگ سازمانی	تفاوت فرهنگ سازمانی استارت‌آپ با سایر ساختارها/ تفاوت فرهنگ کار نسل جدید با نسل دیروز/ عدم تناسب فرهنگی عامل ترک استارت‌آپ توسط افراد است.
۳۸	ضعف حاکمیت در حمایت از شرکت‌های نوبا	سیاست‌ها، قوانین نامناسب و ناپایدار حاکمیتی، مانع موفقیت/ عدم حمایت حاکمیت از استارت‌آپ‌ها/ لزوم حمایت از استارت‌آپ‌ها جهت ورود به عرصه رقابت جهانی
۳۹	عدم توجه به اهمیت مشاوره	ضعف فرهنگ مشاوره چالش بزرگ استارت‌آپ‌هاست
۴۰	عدم همگرایی اهداف و دیدگاه بنیان‌گذار و کارمندان	تفاوت دیدگاه و هدف میان مؤسسان و کارکنان در استارت‌آپ وجود دارد/ عدم تعریف نوع روابط و هماهنگی تیم مؤسس عامل شکست استارت‌آپ است.
۴۱	فرهنگ کار اثربخش	پذیرش تغییر و هماهنگی با آن ویژگی شاغلین موفق حوزه استارت‌آپ/ تناسب ویژگی‌های استارت‌آپ با توقعات نسل جوان دارند.

ردیف	مقوله فرعی	کدهای (مفاهیم) مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده
۴۲	گزینش بی واسطه سرمایه انسانی	آموزش نیروی انسانی از عوامل موفقیت استارت‌آپ است/ نقش مثبت شبکه ارتباط انسانی مؤسس در استخدام نیروی انسانی
۴۳	مدیریت انگیزش و رضایت شغلی سرمایه انسانی	اهمیت چالشی بودن شغل برای شاغلین در استارت‌آپ/ اهمیت شناسایی ظرفیت افراد در زمان استخدام/ ایجاد حس حمایت شرکت از کارکنان برای افزایش انگیزه/ ایجاد فرصت جهت بروز توانمندی‌ها از عوامل انگیزشی کارکنان است/ توجه به حداکثر نمودن بهره‌وری در نسل جدید/ توجه به نظر کارکنان در طراحی برنامه‌های انگیزشی/ توسعه کارکنان به معنای افزایش شایستگی آنها در انجام امور است/ طراحی شغل براساس چشم‌انداز و پرهیز از ورود به جزئیات/ فراهم نمودن شرایط کار پاره‌وقت اعضای تیم جهت درآمدزایی/ لزوم طراحی برنامه‌های انگیزاننده فراخور شرایط هر استارت‌آپ
۴۴	مدیریت بازار اشتغال	استخدام از طریق معرفی افراد، روش غالب جذب/ استخدام نیروی آموزش‌دیده، بهره‌بردن از سرمایه‌گذاری دیگران است./ اغلب بنیان‌گذاران، جوان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی هستند./ تغییر انتظارات نسل جدید و بخصوص کارکنان دانشی/ تمایل جوانان تحصیلکرده و استعدادها به فعالیت در استارت‌آپ‌ها/ توجه به بازارهای بزرگ عرضه نیرو در زمان استخدام/ عدم تناسب شغل با شاغل و سازمان مشکل استخدام موفق/ لزوم توجه به هماهنگی فرهنگی کاندید استخدام و سازمان/ لزوم کاربست روش‌های نوین استخدام
۴۵	معماری ایده‌های بدیع	ایده نو شاخص مهم استارت‌آپ است/ بومی‌سازی یک ایده نیازمند خلاقیت است/ تبدیل ایده نو به خدمت و یا تولید محصول جدید ویژگی استارت‌آپ است/ وجود ایده، شاخص کافی جهت استارت‌آپ دانستن یک شرکت نیست.
۴۶	معماری شاخص‌های جدید عملکرد و ارزیابی	افزایش راندمان تیم و موفقیت استارت‌آپ با حضور استعدادها
۴۷	معماری مناسب محیط کار	فضای کاری مناسب، شاد و خلاق‌پرور باعث افزایش انگیزه و کاهش استرس/ کپی‌برداری غیرهوشمند فضای کار و عدم توجه به نیاز واقعی کارکنان/ لزوم طراحی فضای کار در استارت‌آپ متناسب با فرهنگ و نیاز بومی/ محیط مناسب کاری عامل تأثیرگذار بر نگهداشت نیروی انسانی
۴۸	نفوذ اجتماعی مفهوم شرکت نوپا	عدم تمایل فعالان حوزه استارت‌آپ به رویکردهای سنتی کار
۴۹	نقصان در فرهنگ اجتماعی کار و تلاش	ماندگاری بیشتر کارکنان با سطح مهارت و تخصص پایین در شرکت و بلعکس
۵۰	نقصان در مدیریت راهبرد رشد	عدم وجود راهبرد مناسب رشد عامل شکست استارت‌آپ است.

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا

ردیف	مقوله فرعی	کدهای (مفاهیم) مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده
۵۱	نقصان در مدیریت ملی استعداد	با توجه به اکوسیستم داخلی بومی‌سازی ایده خارجی چالش‌برانگیز است. / مهاجرت به خارج از کشور از عوامل کمبود نیروی انسانی ماهر و مستعد
۵۲	نقصان در معماری اکوسیستم شرکت‌های نوپا	رکود اقتصادی تأثیر مستقیم بر اکوسیستم استارت‌آپ داشته است / لزوم اصلاح اکوسیستم استارت‌آپ و حذف رانت و فساد جهت رقابت سالم
۵۳	نگهداشت	ایجاد هویت و افتخار سازمانی عامل انگیزشی افراد در استارت‌آپ است / توجه به ایجاد چشم‌انداز مشترک جهت ایجاد انگیزش / فرهنگ سازمانی مناسب و جذاب عامل ایجاد انگیزه و نگهداشت / لزوم توجه به عوامل انگیزاننده درونی
۵۴	نیاز به اصلاح نظام جبران خدمت	اهمیت رابطه سطح پرداخت با نتایج ارزیابی عملکرد فردی / حساسیت کارکنان به سطح پرداخت در صنعت / عدم کفایت جبران خدمات بصورت مالی / لزوم توجه به سطح پرداخت رقبا برای نگهداشت کارکنان و استعدادها / نظام جبران خدمات بر مبنای تکمیل مأموریت محول‌شده / واگذاری سهام به نیروی کلیدی عامل ایجاد انگیزه و نگهداشت
۵۵	ویژگی شاغلین در استارت‌آپ	تعهد کاری بالا در افراد عامل موفقیت استارت‌آپ است. / تفاوت رنج سنی فعالین حوزه استارت‌آپ در ایران با جوامع پیشرفته / تفاوت شخصیتی - مهارتی فعالین حوزه استارت‌آپ با سایر سازمان‌ها / تمایل به استقلال کاری در نسل جدید و شاغل در استارت‌آپ / توجه بیش‌ازپیش نسل جدید به منافع شخصی / جایگاه و مقام اجتماعی عامل انگیزشی فعالان حوزه استارت‌آپ است / سطح توقع بالای عایدی میان فعالان حوزه استارت‌آپ / صبوری و داشتن پشتکار ویژگی نیروی انسانی موفق در استارت‌آپ / عدم تناسب سازوکارهای سنتی با نیازها و علائق نسل جدید / علاقه به حضور در حلقه تصمیم‌گیری، ویژگی فعالان استارت‌آپ / فرصت‌شناسی از ویژگی‌های فعالین حوزه استارت‌آپ است. / فعالین حوزه استارت‌آپ معمولاً از هوش هیجانی بالایی برخوردارند. / کاهش سطح عدم تعهد سازمانی در نسل جدید و تیم استارت‌آپ / معدل سن فعالان استارت‌آپ پایین است / هماهنگی کم با سلسله‌مراتب سازمانی میان فعالین استارت‌آپ / وجود سطح بالای ریسک‌پذیری میان شاغلین حوزه استارت‌آپ / وجود عشق و علاقه به کار خصوصیت فعالان موفق استارت‌آپ

کدگذاری محوری؛ هدف از کدگذاری محوری، برقراری رابطه بین طبقه‌های

تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد. درحقیقت کدگذاری محوری، فرایند ایجاد ارتباط میان کدها و شکل دادن مقوله‌هاست. کدها با یکدیگر ادغام شده و مقوله‌ها را تشکیل می‌دهند. همچنین، این مقوله‌ها، حول ابعاد و ویژگی‌های موضوع پژوهش قرار دارند. براساس جدول (۶)

مشخص می‌شود که تعداد ۵۵ مقوله با توجه به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها شکل گرفته است. در این مرحله، تمام مقوله‌ها، در قالب شش گروه شرایط علی، طبقه محوری، راهبردها، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی می‌شوند. در ادامه، گروه‌بندی شش‌گانه مربوط به ۵۵ مقوله برگرفته از مصاحبه‌های انجام شده در پژوهش و رتبه‌بندی آنها براساس میزان فراوانی مقوله‌ها مشخص شده است.

شرایط علی

شرایط علی باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند، یعنی این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایی هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این پژوهش برای شناخت شرایط علی از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا نظرشان را در خصوص چرایی لزوم طراحی یک مدل انحصاری جهت مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا، با توجه به تجربه و تخصص خود بیان نمایند. در جدول (۵) مقوله‌های مربوط به این گروه مشخص شده‌اند. ۹ مقوله ذکر شده به صورت مستقیم، بر اهمیت طراحی مدل مدیریت منابع انسانی شرکت‌های نوپا اشاره داشته و چرایی توجه ویژه به مدیریت منابع انسانی در این گونه شرکت‌ها را تشریح می‌کنند.

جدول ۵. خروجی اطلاعات آماری MaxQda در خصوص مقوله‌های شرایط علی انتخاب شده

رتبه	شرایط علی	مستندات	درصد	درصد (مجاز)
۱	پورتفولیوی تخصص‌های مورد نیاز	۱۹	۸۶/۳۶	۹۵/۰۰
۲	تفاوت مدیریت منابع انسانی	۱۹	۸۶/۳۶	۹۵/۰۰
۳	معماری ایده‌های بدیع	۱۹	۸۶/۳۶	۹۵/۰۰
۴	سرمایه و مدیریت هزینه	۱۸	۸۱/۸۲	۹۰/۰۰
۵	نیاز به اصلاح نظام جبران خدمت	۱۵	۶۸/۱۸	۷۵/۰۰
۶	تأثیر مستقیم بنیان‌گذاران بر عملکرد	۱۳	۵۹/۰۹	۶۵/۰۰
۷	جذابیت اجتماعی	۱۱	۵۰/۰۰	۵۵/۰۰
۸	ریسک و عدم قطعیت	۱۰	۴۵/۴۵	۵۰/۰۰
۹	تکرارپذیری شرکت نوپا	۳	۱۳/۶۴	۱۵/۰۰
	مستندات دارای کد(ها)	۲۰	۹۰/۹۱	۱۰۰/۰۰
	مستندات فاقد کد(ها)	۲	۹/۰۹	-
	مستندات تحلیل شده توسط نرم‌افزار	۲۲	۱۰۰/۰۰	-

پدیده (مقوله) محوری

در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده (مقوله) محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ۶ مقوله مربوط به طبقه محوری مشخص شده در جدول ۶، در واقع بنیان و ماهیت اساسی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا را تشکیل می‌دهند. به عبارتی، تعریف مدیریت منابع انسانی و ابعاد متصور برای آن در شرکت‌های نوپا و همین‌طور رابطه میان نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی و عملکرد این شرکت‌ها را می‌توان در این پدیده‌ها جستجو کرد.

جدول ۶. خروجی اطلاعات آماری MaxQda در خصوص مقوله‌های پدیده محوری انتخاب شده

رتبه	عنوان	مستندات	درصد	درصد (مجاز)
۱	راهبری راهبردی پویایی	۲۱	۹۵/۴۵	۱۰۰/۰۰
۲	تیم سازی	۱۸	۸۱/۸۲	۸۵/۷۱
۳	آموزش هدف‌مند	۱۳	۵۹/۰۹	۶۱/۹۰
۴	معماری شاخص‌های جدید عملکرد	۱۱	۵۰/۰۰	۵۲/۳۸
۵	گزینش بیپ‌واسطه سرمایه انسانی	۱۱	۵۰/۰۰	۵۲/۳۸
۶	تمرکز بر پویایی در مدیریت	۶	۲۷/۲۷	۲۸/۵۷
	مستندات دارای کد(ها)	۲۱	۹۵/۴۵	۱۰۰/۰۰
	مستندات فاقد کد(ها)	۱	۴/۵۵	-
	مستندات تحلیل شده توسط نرم‌افزار	۲۲	۱۰۰/۰۰	-

شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم)

به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، بستر حاکم گفته می‌شود. ۹ مقوله مرتبط با شرایط زمینه‌ای ارائه شده در جدول ۷، اشاره به عواملی دارند که می‌توانند زیرساخت و بستر مناسب برای پیاده‌سازی راهبردها و عملیاتی کردن مقوله‌های طبقه محوری را در مدیریت منابع انسانی شرکت‌های نوپا فراهم نمایند. در این پژوهش شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های درون و

برون‌سازمانی شرکت‌های نوپا برای اجرای مدیریت منابع انسانی هستند و موفقیت یا شکست راهبردهای اتخاذشده توسط این مدیریت، وابستگی زیادی به نحوه مواجهه با این شرایط خواهد داشت.

جدول ۷. خروجی اطلاعات آماری MaxQda در خصوص مقوله‌های بستر حاکم انتخاب‌شده

رتبه	عنوان	مستندات	درصد	درصد (مجاز)
۱	مدیریت بازار اشغال	۱۷	۷۷/۲۷	۸۵/۰۰
۲	سرمایه اجتماعی بنیان‌گذاران	۱۳	۵۹/۰۹	۶۵/۰۰
۳	ویژگی شاغلین	۱۲	۵۴/۵۵	۶۰/۰۰
۴	توجه به ماهیت انسانی افراد	۱۱	۵۰/۰۰	۵۵/۰۰
۵	نگهداشت	۷	۳۱/۸۲	۳۵/۰۰
۶	فرهنگ کار اثربخش	۶	۲۷/۲۷	۳۰/۰۰
۷	تحلیل فرصت‌های محیطی	۵	۲۲/۷۳	۲۵/۰۰
۸	تمرکز بر مهارت‌افزایی	۳	۱۳/۶۴	۱۵/۰۰
۹	نفوذ اجتماعی مفهوم شرکت‌نویا	۲	۹/۰۹	۱۰/۰۰
	مستندات دارای کد(ها)	۲۰	۹۰/۹۱	۱۰۰/۰۰
	مستندات فاقد کد(ها)	۲	۹/۰۹	-
	مستندات تحلیل شده توسط نرم‌افزار	۲۲	۱۰۰/۰۰	-

شرایط مداخله‌گر

شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط برخلاف شرایط زمینه‌ای شرایطی هستند که بر انتخاب سازوکارهای مختلف مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا مؤثر بوده و می‌توانند پیاده‌سازی رویه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی را در این گونه شرکت‌ها، تسهیل، تسریع و یا در آن ایجاد اختلال نمایند. ۱۶ مقوله مرتبط با شرایط مداخله‌گر مندرج در جدول ۸، اشاره به عواملی دارند که می‌توانند زیرساخت و امکان پیاده‌سازی راهبردها و عملیاتی کردن مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا را خدشه‌دار و دچار مشکل نمایند.

جدول ۸. خروجی اطلاعات آماری MaxQda در خصوص مقوله‌های شرایط مداخله‌گر انتخاب‌شده

رتبه	عنوان	مستندات	درصد	درصد (مجاز)
۱	ضعف حاکمیت در حمایت از شرکت‌های نوپا	۱۶	۷۲/۷۳	۸۰/۰۰
۲	چالش مدیریت استعداد	۱۵	۶۸/۱۸	۷۵/۰۰
۳	چالش نقصان در تجربه و تخصص	۱۰	۴۵/۴۵	۵۰/۰۰
۴	شکاف فرهنگ سازمانی	۹	۴۰/۹۱	۴۵/۰۰
۵	شدت رقابت	۸	۳۶/۳۶	۴۰/۰۰
۶	نقصان در معماری اکوسیستم شرکت‌های نوپا	۸	۳۶/۳۶	۴۰/۰۰
۷	نقصان در مدیریت ملی استعداد	۶	۲۷/۲۷	۳۰/۰۰
۸	عدم همگرایی اهداف بنیان‌گذار کارکنان	۶	۲۷/۲۷	۳۰/۰۰
۹	الگوبرداری ناصحیح محیط کار	۴	۱۸/۱۸	۲۰/۰۰
۱۰	ترک سازمان	۴	۱۸/۱۸	۲۰/۰۰
۱۱	چالش مالی در حوزه آموزش	۲	۹/۰۹	۱۰/۰۰
۱۲	توهم نوآوری	۲	۹/۰۹	۱۰/۰۰
۱۳	عدم توجه به اهمیت مشاوره	۲	۹/۰۹	۱۰/۰۰
۱۴	نقصان در مدیریت راهبرد رشد	۱	۴/۵۵	۵/۰۰
۱۵	تحریم‌های علیه ایران	۱	۴/۵۵	۵/۰۰
۱۶	نقصان در فرهنگ اجتماعی کار و تلاش	۱	۴/۵۵	۵/۰۰
	مستندات دارای کد(ها)	۲۰	۹۰/۹۱	۱۰۰/۰۰
	مستندات فاقد کد(ها)	۲	۹/۰۹	-
	مستندات تحلیل شده توسط نرم‌افزار	۲۲	۱۰۰/۰۰	-

راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)

راهبردها بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند. درحقیقت راهبردها، اشاره به مواردی دارند که می‌توانند در جهت پیاده‌سازی هرچه موفق‌تر مقوله‌های بخش طبقه محوری که به‌عنوان پایه‌های مدل مدیریت منابع انسانی شرکت‌های نوپا معرفی گردیده‌اند، عمل نمایند. راهبردها، اقدامات، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی هستند که می‌توانند در پیاده‌سازی بهتر مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های

نوپا مورد توجه قرار گیرند. تفاوت راهبردها با پدیده اصلی آن است که مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها از نوع فرایند نیستند، بلکه از نوع اقدام هستند و به اجرای فرایندها کمک می‌کنند. ۱۳ مقوله مرتبط با گروه راهبردها در جدول ۹ معرفی شده است.

جدول ۹. خروجی اطلاعات آماری MaxQda در خصوص مقوله‌های راهبردی انتخاب‌شده

رتبه	عنوان	مستندات	درصد	درصد (مجاز)
۱	راهبری راهبردی سرمایه انسانی	۱۷	۷۷/۲۷	۸۵/۰۰
۲	رصد و تحلیل مستمر اکوسیستم استارت‌آپ	۱۴	۳۶/۶۴	۷۰/۰۰
۳	بهره‌بردن از نظر مشاوران متخصص و تجربیات موفق	۱۴	۶۳/۶۴	۷۰/۰۰
۴	معماری مناسب محیط کار	۱۲	۵۴/۵۵	۶۰/۰۰
۵	مدیریت انگیزش و رضایت شغلی سرمایه انسانی	۹	۴۰/۹۱	۴۵/۰۰
۶	توسعه کیفیت تعامل انسانی	۹	۴۰/۹۱	۴۵/۰۰
۷	برنامه‌ریزی آموزشی مستمر سرمایه انسانی	۹	۴۰/۹۱	۴۵/۰۰
۸	برون‌سپاری فعالیت	۶	۲۷/۲۷	۳۰/۰۰
۹	الگوبرداری راهبردی از موارد موفق	۶	۲۷/۲۷	۳۰/۰۰
۱۰	بهبود هوش هیجانی بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپا	۴	۱۸/۱۸	۲۰/۰۰
۱۱	تمرکز بر برنامه‌ریزی دستیابی به اهداف	۳	۱۳/۶۴	۱۵/۰۰
۱۲	اتحاد راهبردی شرکت‌های نوپا	۲	۹/۰۹	۱۰/۰۰
۱۳	توسعه مراکز حمایت‌کننده شرکت‌های نوپا	۱	۴/۵۵	۵/۰۰
	مستندات دارای کد(ها)	۲۰	۹۰/۹۱	۱۰۰/۰۰
	مستندات فاقد کد(ها)	۲	۹/۰۹	-
	مستندات تحلیل شده توسط نرم‌افزار	۲۲	۱۰۰/۰۰	-

پیامدها

۲ مقوله مربوط به پیامدها (جدول ۱۰)، اشاره به نتایج و ثمراتی دارد که در نتیجه عملیاتی‌شدن مقوله‌های طبقه محوری و راهبردهای مرتبط با آنها حاصل می‌شوند. در این مدل، سعی شده است راهبردها به‌گونه‌ای تنظیم شوند تا مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا،

واکنش درستی به شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای نشان داده و پیامدها، برون‌داد مناسب راهبردها شوند.

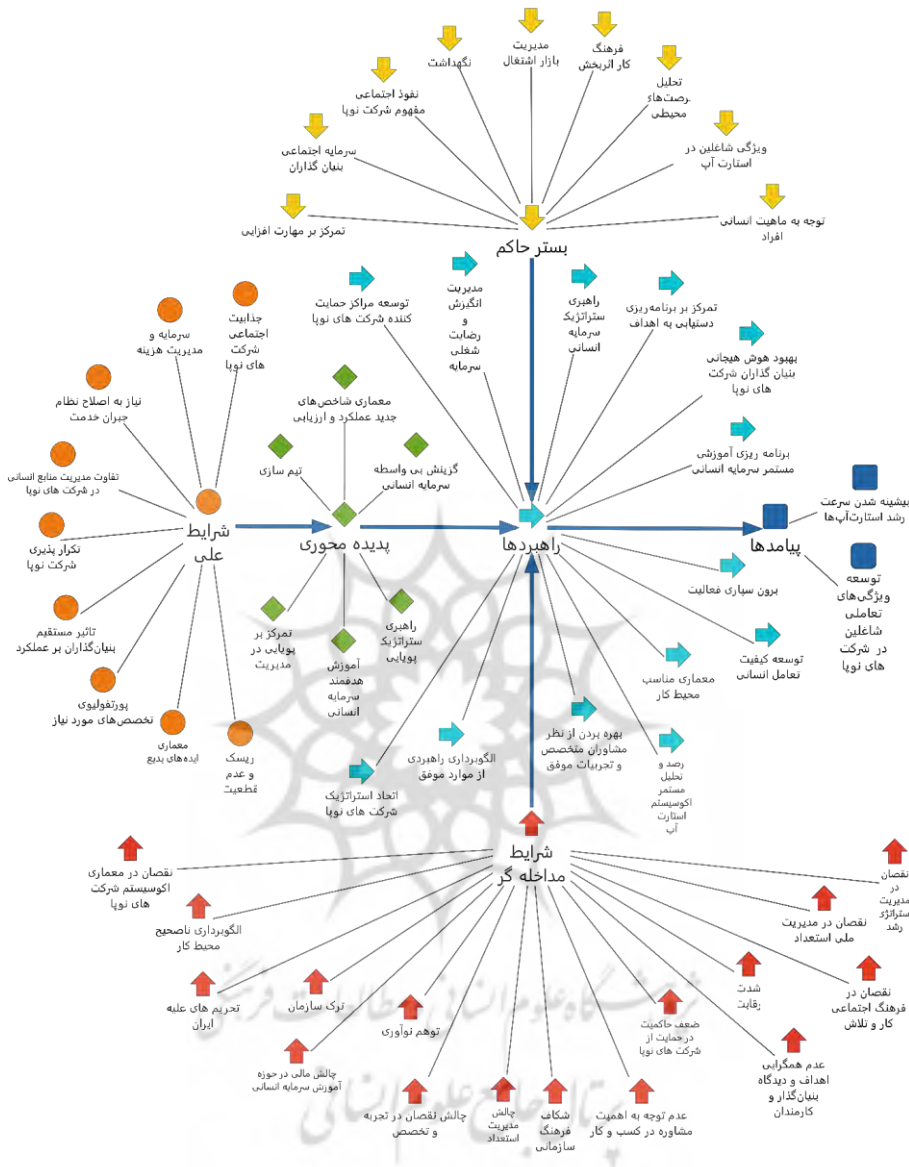
جدول ۱۰. خروجی اطلاعات آماری MaxQda در خصوص مقوله‌های مرتبط با پیامدها

رتبه	عنوان	مستندات	درصد	درصد (مجاز)
۱	توسعه ویژگی‌های تعاملی شاغلین در شرکت‌های نوپا	۱۱	۵۰/۰۰	۱۰۰/۰۰
۲	بیشینه‌شدن سرعت رشد استارت‌آپ‌ها	۱	۴/۵۵	۹/۰۹
	مستندات دارای کد(ها)	۱۱	۵۰/۰۰	۱۰۰/۰۰
	مستندات فاقد کد(ها)	۱۱	۵۰/۰۰	-
	مستندات تحلیل شده توسط نرم‌افزار	۲۲	۱۰۰/۰۰	-

نظریه پردازی

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در شکل (۴) مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی منتج از پژوهش حاضر ارائه شده است.





شکل ۴. مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا (خروجی نرم افزار MaxQda)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مبنای طراحی مدل موردنظر این پژوهش، بهره‌بردن از الگوی پارادایمی کرین و استراوس (۲۰۱۵) است. از دیدگاه کاربردی، تحقیق حاضر می‌تواند برای بنیان‌گذاران شرکت‌های نوپا راهگشای خوبی باشد تا وضعیت منابع انسانی سازمان فعلی خود را بررسی کرده و بتوانند با مدیریت بهینه آن، بهره‌وری سرمایه‌های انسانی را افزایش دهند. در مدل پیشنهادی این پژوهش، شرایط علی، اشاره به عواملی دارد که اجرای فرایند مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا را الزامی می‌نماید و وجود این شرایط، عامل ایجادکننده نیاز برای طراحی چنین مدلی در حوزه کسب‌وکارهای نوپاست. شرایط زمینه‌ای مبین ویژگی‌های درون و برون‌سازمانی شرکت‌های نوپا برای داشتن رویه‌ها و مدل ویژه مدیریت منابع انسانی است. شرایطی که باید برای موفقیت در اجرای فرایند مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا مورد توجه قرار گیرند. هرچند این شرایط تأثیرات مثبت یا منفی خاصی بر نحوه اجرای فرایندها نخواهند داشت. در نقطه مقابل، شرایط مداخله‌گر بر فرایند مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و یا منفی داشته و می‌تواند اجرای رویه‌های مدیریت منابع انسانی را مختل، تسهیل و یا تسریع نمایند. در این فرایند، اصلی‌ترین عامل در ایجاد مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شده است. هرچند نمی‌توان آن را به‌عنوان مهم‌ترین عامل در نحوه مدیریت منابع انسانی در حوزه کسب‌وکارهای نوپا معرفی کرد اما در صورت نادیده‌انگاشتن آن، فرایند مدیریت منابع انسانی در چنین شرکت‌هایی با مشکل مواجه خواهد شد. عامل راهبردی مدل، ارزش آفرینی چندگانه برای شرکت‌های نوپا در پی خواهد داشت و درنهایت پیامدها، نتایج موردانتظار حاصل از اجرای مدل مدیریت منابع انسانی طراحی شده در شرکت‌های نوپاست. پیامدهایی که ترجمه دلخواه آن توسط پژوهشگر، بهبود وضعیت سرمایه‌های انسانی و مدیریت این منبع باارزش در شرکت‌های نوپا، افزایش بهره‌وری نیروی کار و کاهش مشکلات مرتبط با آن خواهد بود که می‌تواند در موفقیت شرکت‌های نوپا و کاهش نرخ شکست این‌گونه سازمان‌ها نقش مهمی را ایفا کند.

این تحقیق نشان داد، در رابطه با شرکت‌های نوپا و نحوه مدیریت در این شرکت‌ها، مسائل و

نقاط پرابهام بسیاری وجود دارد که شاید به جهت جدیدبودن این حوزه از کسب‌وکار، تاکنون کم‌تر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، در این تحقیق به حوزه کسب‌وکارهای نوپا و نحوه مدیریت سرمایه‌های انسانی در این شرکت‌ها پرداخته شد و در نهایت مدلی برای مدیریت منابع انسانی در این گونه شرکت‌ها تدوین شد. به نظر می‌رسد بهتر است تا در پژوهش‌های آتی با بررسی وضعیت شرکت‌های نوپا از منظر عوامل مورد توجه در مدل پیشنهادی، میزان همسویی مدل با شاخص‌های عملکردی شرکت‌های نوپا مورد بررسی قرار بگیرد. سخن آخر اینکه یکی از ویژگی‌های پژوهش‌های کیفی، امکان تولید نظریه‌های مختلف در خصوص یک پدیده است. در این پژوهش نیز هر آنچه حاصل شد، تفسیر پژوهشگری است که علاقه‌مند به بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی و ارائه پیشنهادهایی در خصوص بهینه‌نمودن نحوه مدیریت آن در شرکت‌های نوپا بوده است. مطمئناً تفاسیر دیگر در این خصوص می‌تواند تکمیل‌کننده دانش مدیریتی در این حوزه باشد.



منابع

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، ش ۱: ۲۰ - ۱.
- باتمانی، محمدمبین؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸)، فهم حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۱، ش ۲: ۲۸ - ۱.
- پید، مایکل (۱۳۹۶)، ابزارهای تفکر؛ مدل‌سازی در علم مدیریت، ترجمه محمدرضا مهرگان، محمدرضا اخوان و کامیار رئیسی‌فر، تهران: مهربان.
- حسینی صدرآبادی، جلال (۱۳۹۶)، کارآفرینی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۳، ش ۱: ۱۰۰ - ۹۳.
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر و دادفر، زهرا (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۲۹: ۱۵۵ - ۱۷۱.
- دیانتی، ربابه و زارع زیدی، علی‌رضا (۱۳۹۶)، نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۴: ۱ - ۱۲.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵)، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نگاه دانش.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۶)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه تهران.
- شرفی، وحید؛ ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم و فیض، داود (۱۳۹۶)، نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، ش ۳: ۱۴۸ - ۱۲۵.
- طبرسا، غلامعلی؛ یداللهی فارسی، جهانگیر و نائیچی، محمد (۱۳۹۲)، الگوی کارآفرینی راهبردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی: نقش واسطه‌ای تبادل دانش، نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ش ۱۵: ۱۶۵ - ۱۸۰.
- قلی‌پور، آراین (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران: سمت.
- کاندولا، سرینی واس‌آر (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی در عمل: به همراه ۱۵۰ مدل، تکنیک و ابزار، ترجمه سیدرضا سیدجوادین و بهروز پورولی، تهران: نگاه دانش.
- مختاریان دهکردی، شهرام (۱۳۹۷)، بررسی نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی در کارآفرینی شرکت‌های دانش‌بنیان (نوپا)، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، تهران: دانشگاه پیام‌نور.

ناصحی‌فر، وحید؛ امیری، مقصود و مبارک‌آبادی، هوشنگ (۱۳۹۷). مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به عملکرد بهتر، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، ش ۳: ۲۵ - ۴۶.

یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود و امیدوار، ملیحه (۱۳۹۷). استقرار مدیریت منابع انسانی سبز در اکوسیستم کارآفرینی، نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۸، ش ۴: ۱۳۱ - ۱۴۹.

- Amolo, J., & Migiro, S. O. (2015). An entrepreneurial flair development: the role of an ecosystem. **Problems and Perspectives in Management**, 13, 494-505.
- Authors Council. (2018, 2 2). **CB Insights. Retrieved from The Top 20 Reasons Startups Fail**: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Authors Council. (2018). **Top 5 HR Compliance Concerns for Startups**. San Francisco: TriNet.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). **On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage**. Center for Advanced Human Resource Studies, 1-25.
- Boxall, P. (2018). The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey. **Labour And Industry**, 28, 21-30.
- Brand, M. J., Croonen, E. P., & Leenders, R. T. (2017). Entrepreneurial networking: a blessing or a curse? Differential effects for low, medium and high performing franchisees. **Small Business Economics**, 50, 783-805.
- Čalopa, M. K., & Horvat, J. (2014). Analysis Of Financing Sources For Start-Up Companies. **Journal of Management**, 19(2), 19-44.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, 14, 295-323.
- Cheng, Y. (2016). Research on the Innovation Model and Application of Human Resource Management Based on Big Data. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 92, 365-369.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (2015). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory** (4 ed.). London: SAGE.
- Devaney, T., & Stein, T. (2017). **The Talent Wars: Today's Toughest Startup Challenge**. San Francisco: Trinet.
- Dew, N., & Read, S. (2008). Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 66, 37-59.
- Dilger, R. J. (2018). **SBA Assistance to Small Business Startups: Client Experiences and Program Impact**. Washington: Congressional Research Service.
- Dwivedi, G., & Singh, P. (2017). **Entrepreneurship And HR Intervention**. International conference on innovative research in science ,technology and management. New Delhi.
- Failla, V., & Melillo, F. (2017). Entrepreneurship and employment stability — Job matching, labour market value, and personal commitment. **Journal of Business Venturing**, 32, 162-177.
- Fields, D., & Blum, T. C. (2006). Human resource management strategies under uncertainty. **Cross Cultural Management**: 13, 171-186.

- Guzman, J., & Stern, S. (2016). **The State Of American Entrepreneurship: New Estimates Of The Quantity And Quality Of Entrepreneurship For 15 Us States, 1988-2014**. Cambridge: National Bureau Of Economic Research.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. **The International Journal of Human Resource Management**, 1, 17-43.
- Hinteregger, C. (2017). Integrating organisational culture and human resource management in the context of corporate entrepreneurship. **International Journal of Business Environment**, 9, 152-181.
- Horowitz, B. (2014). **The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers**. New York: HarperCollins.
- Howell, S. T. (2017). Financing Innovation: Evidence from R&D Grants. **American Economic Review**, 107, 1136-1164.
- Jain, S. (2016). Growth of startup ecosystems in India. **International Journal of Applied Research**, 2, 152-154.
- Kaur, A. (2018). A study of role and challenges faced by HR in startups. **International Journal for Emerging Research & Development**, 1(1), 45-49.
- Kim, J. D. (2018). Is there a startup wage premium? Evidence MIT graduates. **research policy**, 47, 637-649.
- Kishore, K., & Majumdar, M. (2012). Innovative HR Strategies for SMEs. **Journal of Business and Management**, 1-8.
- Kok, J. M., & Uhlaner, L. M. (2003). **Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations**. Rotterdam: Business and Policy Research(EIM).
- Krishnan, T., & Scullionb, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, 431-441.
- Leung, A., & Zhang, J. (2006). The Use Of Networks In Human Resource Acquisition For Entrepreneurial Firms: Multiple "Fit" Considerations. **Journal of Business Venturing**, 21, 664 – 686.
- Nascimento, C. (2017). **What is the role of Human Resource Management in growing start-ups?**, Paris: ESCP Europe business school.
- Østergaard, A. (2018). Human capital in the entrepreneurship ecosystem. **Entrepreneurship and Small Business**, 371-390.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, **Strategic Management Journal**, 15, 5-16.
- Ram, M., Edwards, P., & Jones, T. (2019). The Roots of Informal Responses to Regulatory Change: Non-compliant Small Firms and the National Living Wage. **British Journal of Management**, 1–16.
- Ries, E. (2011). **The Lean Startup**. New York: Crown Publishing Group.
- Roach, M., & Sauermaun, H. (2015). Founder or Joiner? The Role of Preferences and Context in Shaping Different Entrepreneurial Interests. **Management Science**, 2160-2184.
- Robehmed, N. (2013, 12 16). **What is a startup?** Retrieved from forbes.
- Rojanapuwadol, S. (2012). **Development of HRM Practices in SMEs: A Case Study from the Founders and CEOs' Point of Views**. Gothenburg, Sweden: Gothenburg University.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup

- ecosystem in Iran. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 456-479.
- Spigel, B. (2015). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41, 49-72.
- Sujlana, P., & Mathew, J. (2013). The Survival, Sustenance and Success of Technology Start-Ups: The Role of Human Resource Planning and Policy Development. **Global Management Journal**, 5(1/2), 53-59.
- Swedberg, R. (2007). **Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship**. Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science (pp. 1-28). Tokyo: Hitotsubashi University.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). **Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future**. New York: Crown Business.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester: Wiley.
- Wagar, T. H., & Rondeau, K. V. (2006). Retaining employees in small and medium-sized firms: examining the link with human resource management. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 11, 3-16.
- Wright, P. M., & Dyer, L. (2000, 11 29). **People in the E-Business: New Challenges, New Solutions**. Retrieved from DigitalCommons: <https://pdfs.semanticscholar.org/c90a/2bc71cf14bbee8ea2135141037c32c4d3d28.pdf>
- Wright, P. M., & Bhattacharya, M. (2005). Managing Human Assets in an Uncertain World: Applying Real Options Theory to HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(6), 929-948.
- Yang, M. (2016). **Leadership in Startups: A Penniless Approach**. Carolina: Lund University.

