



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Entrepreneurial fit: het vinden van de juiste medewerkers voor startups

Jarno Kustermans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Berdien ROBINNE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Entrepreneurial fit: het vinden van de juiste medewerkers voor startups

Jarno Kustermans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Berdien ROBINNE

Woord vooraf

Het voltooien van deze thesis betekent het einde van een 5-jaar lange periode met zeer aangename en leerzame momenten aan de Universiteit van Hasselt. Vorig jaar studeerde ik reeds af in de opleiding Handelswetenschappen Accountancy – Fiscaliteit – Finance, maar er was nog een drang om verder te studeren. Daarom heb ik de keuze gemaakt om de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen Innovatie - Ondernemerschap er nog bovenop te doen, met als gevolg dat ik nog eens een masterproef zou moeten schrijven. Het resultaat van deze masterproef zou niet tot stand zijn gekomen zonder de steun en begeleiding van velen.

Allereerst wil ik mijn begeleidster, Mevr. Berdien Robinne, en mijn promotor, Prof. Dr. Jelle Schepers, hartelijk bedanken voor hun voortdurende begeleiding, en waardevolle feedback. Hun expertise en geduld hebben mij enorm geholpen om mijn onderzoek succesvol af te ronden. Daarnaast ben ik mijn medestudenten uit de afstudeerrichting TEW Innovatie - Ondernemerschap dankbaar voor hun samenwerking, advies en morele steun.

Mijn interesse in de economische opleidingen begon al sinds kleins af aan dankzij mijn ouders die beide TEW hebben gestudeerd aan de Universiteit van Hasselt. Het inspireerde mij om ook een gelijkaardige weg te bewandelen. Verder is mijn eigen interesse in ondernemerschap doorheen de jaren sterk toegenomen, met dank aan de inspirerende gastcolleges van verschillende ondernemers en de verschillende vakken omtrent ondernemerschap. Het onderwerp van deze masterproef ligt mij daarom ook nauw aan het hart. Verder draagt deze masterproef bij aan bestaande onderzoeken door vernieuwende/bevestigende inzichten te bieden over de uitdagingen en effectieve praktijken voor startups om het juiste talent te werven, selecteren en behouden.

Het schrijven van deze masterproef bracht verschillende uitdagingen met zich mee, zoals doorzettingsvermogen, verantwoordelijkheid en vooral veel stress, maar door de goede begeleiding van mijn promotor en begeleider, heb ik deze masterproef succesvol kunnen afronden.

Deze masterproef is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Hoofdstuk 1 introduceert het onderwerp aan de hand van een inleiding. In Hoofdstuk 2 wordt de systematische literatuurstudie (SLR) uitgevoerd op basis van de richtlijnen uit de studie van Kraus et al. (2021). Hierdoor is dit een heel uitgebreid hoofdstuk waarbij alle aspecten van de SLR worden behandeld. Hoofdstuk 3 beschrijft de beperkingen van dit onderzoek, gevolgd door de algemene conclusie in Hoofdstuk 4.

Ik hoop dat dit onderzoek bijdraagt aan een beter begrip van de werving en selectie van het juiste talent binnen startups en een nuttige bron zal zijn voor toekomstige studies.

Jarno Kustermans

Samenvatting

Doel

Deze masterproef heeft als doel om academische inzichten te bundelen over effectieve wervings- en selectiepraktijken die bijdragen aan het aantrekken en behouden van het geschikte talent in startups. De context van startups verschilt met die van gevestigde ondernemingen. Want startups bevinden zich in een omgeving die wordt gekenmerkt door beperkte middelen, een hoge mate van onzekerheid, snelle groeifasen, en een gebrek aan uitgewerkte HR-structuren (Baron & Hannan, 2002; Klotz et al., 2013). Deze kenmerken zorgen ervoor dat gestandaardiseerde HR-praktijken, zoals die binnen gevestigde bedrijven worden toegepast, vaak niet geschikt of beschikbaar zijn voor startups. Daarnaast is menselijk kapitaal een belangrijk aspect voor de groei en het overlevingsvermogen van startups (Colombo & Grilli, 2010). Door via een systematische literatuurstudie een synthese te maken van bestaande academische inzichten, draagt dit onderzoek bij aan de ontwikkeling van een theoretisch onderbouwd kader dat zowel startup oprichters als onderzoekers kan ondersteunen in het verbeteren van talentacquisitie binnen de startupcontext.

Methodologie

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, werd er gekozen voor een systematische literatuurstudie (SLR). De SLR-aanpak is geschikt om binnen een gefragmenteerd onderzoeksdomein, zoals het snijvlak tussen HRM en ondernemerschap, de bestaande kennis op een transparante en analytische manier te ordenen.

De literatuur werd gevonden in de bekende wetenschappelijke databank 'Web of Science'. Relevante zoektermen waren onder andere "*startup hiring*", "*new venture recruitment*", "*small firm hiring*", en "*P-O fit*". De selectiecriteria vereisten dat publicaties *peer-reviewed* waren, in het Engels gepubliceerd, en een expliciete focus hadden op HR-praktijken in startups. Niet-wetenschappelijke bronnen of studies die enkel gericht waren op grote ondernemingen werden uitgesloten.

In totaal werden 44 publicaties geselecteerd en geanalyseerd. De data werden geëxtraheerd op basis van auteurs, jaar, methodologie, steekproef, en centrale bevindingen. Vervolgens vond een thematische analyse plaats rond terugkerende uitdagingen, succesvolle strategieën, en trends omtrent technologische innovaties. De studie maakt gebruik van een PRISMA-flowchart om het selectieproces inzichtelijk te maken en reproduceerbaarheid te garanderen.

Bevindingen / Resultaten

De analyse van de literatuur bracht drie hoofdthema's naar voren: (1) structurele uitdagingen voor startups in het wervingsproces, (2) effectieve wervings- en retentiestrategieën, en (3) de opkomst van technologische innovaties in HRM.

- Structurele uitdagingen

Startups ondervinden enkele terugkerende moeilijkheden bij het aantrekken van het juiste talent. Allereerst blijkt het gebrek aan legitimiteit en externe reputatie een centrale uitdaging (Moser et al.,

2017; Petkova, 2016). Potentiële werknemers zijn vaak terughoudend om zich te verbinden aan een jonge organisatie zonder bewezen stabiliteit of zichtbare groei.

Daarnaast beschikken startups doorgaans over beperkte financiële middelen (Honoré & Ganco, 2020; Messersmith et al., 2018), wat hen verhindert om marktconforme verloning of aantrekkelijke extralegale voordelen aan te bieden. Ook investeren startups vaak weinig in HR-systemen, waardoor het wervingsproces vooral gekenmerkt wordt door informele benaderingen (Cardon & Stevens, 2004). Verder vertrouwen startups vaak op persoonlijke netwerken en referenties, wat de diversiteit en objectiviteit in het selectieproces kan beïnvloeden (Leung et al., 2006). Bovendien is het moeilijk om de *person-organization fit* (P-O fit) in een dynamische omgeving te bepalen, waarin rollen en functies snel evolueren (Klotz et al., 2013).

- Effectieve strategieën en praktijken

Naast deze uitdagingen identificeert de literatuur een aantal succesvolle strategieën. *Employer branding* wordt als essentieel beschouwd om talent aan te trekken, zeker wanneer er zowel innovatieve als betrouwbare elementen worden gecommuniceerd (Moser et al., 2017; Seo et al., 2024). Verder kunnen startups door heterogene identiteitsclaims (bv. innovatie, autonomie) te combineren met homogene signalen (bv. visie, structuur), verschillende potentiële werknemers aanspreken.

Bovendien blijkt de nadruk op P-O fit en P-J fit een grote rol te spelen voor retentie en prestaties binnen de startup (Cable & Judge, 1995; Yu, 2014). Kandidaatselectie gebaseerd op waarden, flexibiliteit en aanpassingsvermogen blijkt effectiever dan een technische screening bijvoorbeeld, vooral in vroege groeifases van startups.

Een opvallende bevinding is het nut van de werving van generalisten, ook wel '*explorers*' of '*expediters*' genoemd (Levesque, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996). Deze profielen bieden startups de nodige flexibiliteit om snel te schakelen tussen functies en veranderende noden. Netwerk gebaseerde werving, zoals referenties van oprichters of eerste werknemers, blijft waardevol in vroege fases (Aldrich & Kim, 2007), maar dient aangevuld te worden met bredere externe kanalen in latere groeifases.

Tot slot blijkt ook gedeeld eigenaarschap (bv. aandelenopties) een krachtig retentie-instrument, net als het bieden van autonomie, leermogelijkheden en doorgroeiperspectieven (Cardon & Stevens, 2004; Yang et al., 2023). Het creëren van een sterke en authentieke bedrijfscultuur met duidelijke waarden en missie, is hierbij essentieel (Kristof-Brown et al., 2005).

- Innovatieve technieken

Technologische innovaties zoals AI-ondersteunde selectieprocessen en digitale wervingskanalen via sociale media worden steeds belangrijker (Ghezzi et al., 2016; Piva & Stroe, 2022). AI kan helpen bij het analyseren van grote volumes kandidaten. Daarnaast vergroot sociale media de zichtbaarheid van startups en versterkt hun branding.

Toch wordt gewaarschuwd voor het verlies van menselijke inschatting bij het selecteren op criteria zoals motivatie, culturele fit en risicobereidheid. In die zin wordt technologie gezien als een waardevolle aanvulling, maar niet als vervanging van menselijke HR-keuze.

Waarde van het onderzoek

De bijdrage van deze masterproef situeert zich op theoretisch en praktisch vlak. Theoretisch biedt de studie een breed overzicht van HR-praktijken in de unieke context van startups, en vult ze een lacune in de bestaande literatuur die vaak gefragmenteerd of gericht is op grote ondernemingen (Aldrich & Yang, 2014; Kraus et al., 2021). Praktisch reikt dit onderzoek concrete aanbevelingen aan voor oprichters, HR-verantwoordelijken en accelerator programma's die startups begeleiden. Door contextspecifieke strategieën te belichten, biedt deze masterproef inzichten in hoe het juiste talent effectief kan aangetrokken, gemotiveerd en behouden worden binnen een omgeving van beperkte middelen en snelle groei.

Kritische beschouwingen

Hoewel deze studie methodologisch zorgvuldig werd uitgevoerd, zijn er enkele beperkingen. Zo is er een beperking op vlak van taal, aangezien enkel Engelstalige literatuur werd opgenomen. Daarnaast bestaat het risico op publicatiebias, waarbij positieve bevindingen oververtegenwoordigd zijn (Rothstein et al., 2005). Ook de heterogeniteit van methoden tussen studies (kwalitatief, kwantitatief en conceptueel), maakt generalisatie moeilijk.

Verder blijft de afwezigheid van praktijkinzichten, zoals interviews of caseonderzoek bij echte startups, een gemiste kans voor een goede combinatie van verschillende onderzoeksmethoden. Bovendien evolueert de startupwereld snel, wat impliceert dat bepaalde inzichten (bv. over digitalisering of telewerken) mogelijk snel verouderen. Toekomstig onderzoek kan rekeninghouden met deze beperkingen door longitudinaal en praktijkgericht onderzoek te combineren met de hier gesynthetiseerde kennis.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	De SLR	9
2.2	Onderzoeksvraag	10
2.3	Plannen en uitvoeren van de studie (Kraus et al., 2021)	11
2.3.1	Zoekstrategie	11
2.3.2	Inclusie- en exclusiecriteria	12
2.3.3	Selectieproces	13
2.3.4	Data-extractie en -analyse.....	14
2.4	Analyse en synthese	15
2.4.1	Descriptieve analyse.....	15
2.4.2	Eerste deelvraag: "Welke centrale uitdagingen met betrekking tot werving en selectie worden in de literatuur geïdentificeerd voor startups?"	16
2.4.3	Tweede deelvraag: "Welke wervings- en selectiepraktijken worden in de literatuur als effectief beschouwd in de context van startups?"	23
2.4.4	Derde deelvraag: "Welke rol wordt in de literatuur toegeschreven aan innovatieve technieken (zoals AI en social media) in het wervings- en selectieproces van startups?"	30
2.4.5	Conceptueel model	35
2.5	Bijdrage en implicaties	37
2.5.1	Theoretische implicaties	37
2.5.2	Praktische implicaties	38
3.	Beperkingen van de studie	39
4.	Conclusie	41
5.	Bronnenlijst	43

Lijst van tabellen

Tabel 1. Zoekstringen	12
Tabel 2. Bronanalyse	15
Tabel 3. Structurele uitdagingen met betrekking tot werving en selectie	16
Tabel 4. Effectieve methoden voor startups om het juiste talent aan te trekken	24
Tabel 5. Innovatieve technieken ter ondersteuning bij werving en selectie	30
Tabel 6. Samenvattend kader voor werving en selectie binnen startups.....	41

Lijst van figuren

Figuur 1. PRISMA-flowchart.....	14
---------------------------------	----

1. Inleiding

In de snel veranderende en competitieve startupomgeving is menselijk kapitaal een van de belangrijkste factoren die leiden tot succes (Baron & Hannan, 2002). Toch ondervinden startups moeite met het aantrekken en behouden van het juiste talent. Beperkte middelen, informele structuren en een hoge werkdruk maken gestandaardiseerde wervings- en selectiemethoden vaak ongeschikt (Klotz et al., 2013). Startups hebben daarom behoefte aan innovatieve en contextspecifieke strategieën die passen bij hun unieke dynamiek. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat vroege personeelskeuzes een blijvende impact kunnen hebben op de cultuur, prestaties en overlevingskansen van een startup (Baron et al., 1999). Daarnaast blijkt dat startups vaak minder gestructureerde en eerder intuïtieve benaderingen toepassen bij de werving en selectie, wat kan leiden tot minder voordelige beslissingen (Williamson et al., 2002).

Voor startups is het aanpassingsvermogen van groot belang voor de overleving en groei van de startup. De groei van een startup wordt gekenmerkt door snelheid en schaalbaarheid van het bedrijfsmodel, wat impliceert dat de startup de juiste medewerkers (talenten) dient aan te trekken, zodat de startup uiteindelijk kan evolueren tot een gevestigd bedrijf. Het belang van medewerkers in startups is groter dan in reeds gevestigde bedrijven, doordat de bijdrage van medewerkers niet alleen operationeel, maar ook strategisch en cultureel van aard is. In de beginfase zijn startups klein van omvang, waardoor elke medewerker een directe en significante impact heeft op de ontwikkeling en het succes van de startup (Baron & Hannan, 2002). In tegenstelling tot reeds gevestigde bedrijven met duidelijk afgebakende processen, structuren en functies, zijn startups afhankelijk van medewerkers die meerdere rollen op zich kunnen nemen en actief bijdragen aan het vormgeven van deze structuren (Klotz et al., 2013). Daarnaast spelen medewerkers in startups een cruciale rol in de vorming van de organisatiecultuur. In de beginfase van de startup worden normen, waarden en werkpraktijken vaak impliciet meegebracht en gevormd door de eerste medewerkers (Schein, 2010). Deze vroege impact kan een blijvende invloed uitoefenen op de startup en bepaalt in grote mate het aanpassingsvermogen en de aantrekkelijkheid voor toekomstig talent. Verder beschikken startups over beperkte financiële middelen en tijd. Hierdoor kan een verkeerde aanwerving leiden tot ernstige vertragingen in productontwikkeling, marktintroductie of zelfs verlies in vertrouwen bij investeerders of klanten (Williamson et al., 2002). Ook speelt innovatie een centrale rol binnen de ontwikkeling van startups. Medewerkers brengen niet alleen de nodige expertise mee, maar ook creativiteit, wendbaarheid en het vermogen om te opereren onder onzekerheid. Deze kenmerken zijn essentieel in de vroege fases van het ontwikkelen en valideren van nieuwe businessmodellen (Ries, 2011).

Het aantrekken en behouden van talent is daarom een van de belangrijkste taken voor het verdere succes van de startup (Aldrich & Yang, 2014; Colombo & Grilli, 2010). Echter tonen onderzoeken aan dat startups grote uitdagingen ondervinden bij het werven en selecteren van talent vanwege verschillende redenen. Ten eerste beschikken startups over minder financiële middelen en stabiliteit in vergelijking met gevestigde bedrijven (Aldrich & Yang, 2012). Zo kunnen startups bijvoorbeeld geen concurrerend salaris of uitgebreide voordelen bieden, wat ervoor zorgt dat potentiële medewerkers minder overtuigd zijn om te werken binnen een startup (Kerr et al., 2014). Ten tweede ligt de onzekere en dynamische omgeving in lijn met een lange termijn levensvatbaarheid die nog niet gegarandeerd is (Freeman & Engel, 2007). Hierdoor zullen potentiële werknemers mogelijk kiezen voor de zekerheid van een groter bedrijf (Coad et al., 2016). Daarnaast is het

belangrijk voor een startup dat er een sterke *person-organization* fit (P-O fit) is tussen de startup, oprichter en medewerkers. Binnen de startups wordt er namelijk niet enkel verwacht dat medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken, maar ook goed passen binnen de dynamische en vaak ongestructureerde bedrijfscultuur (Baron & Hannan, 2002). Het aantrekken en behouden van de juiste profielen binnen zo een korte tijd en met de beperkte HR-expertise maakt het wervings- en selectieproces extra uitdagend voor een startup (Klotz et al., 2013). In lijn met de vorige uitdaging hebben startups het ten slotte moeilijk om het juiste talent te behouden door bijvoorbeeld het hoge werktempo, de continue prestatiedruk of het gebrek aan duidelijke toekomstige carrièrepaden (Wennberg & DeTienne, 2014). Dit heeft als gevolg dat medewerkers snel uitgeput raken, en mogelijk overstappen naar reeds gevestigde bedrijven (Battistella et al., 2017). Startups dienen dus niet enkel en alleen strategisch talent aan te werven, maar zullen ook belang moeten hechten aan retentiestrategieën zoals flexibele werkculturen of intrinsieke motivatoren om de juiste medewerkers te behouden.

Aangezien startups een gebrek hebben aan uitgebreide HR-afdelingen en gevestigde reputaties, vertrouwen startups op alternatieve strategieën om talent aan te trekken. Dit proces kenmerkt zich door een hoge mate van flexibiliteit, snelheid en een sterke focus op de *person-organization* fit (P-O fit) (Chung & Parker, 2022; Gutterman, 2023). Zo spelen in het wervings- en selectieproces de netwerken, referenties en sociale media een belangrijke rol in de rekrutering, omdat startups niet over de benodigde middelen beschikken om een grootschalige en formele wervingscampagne op te zetten (Ketkar & Sett, 2010). Bovendien kan *employer branding* een belangrijke factor zijn om talent aan te trekken, zelfs zonder gevestigde reputatie (Williamson et al., 2002). Een ander belangrijk aspect bij het aantrekken en behouden van talent binnen startups zijn de soft skills en ondernemerschapsmentaliteit. Onderzoek van onder andere Klotz et al. (2013) suggereert dat startups kandidaten selecteren op basis van hun aanpassingsvermogen, probleemoplossend vermogen en bereidheid om meerdere rollen binnen de organisatie te vervullen, in plaats van enkel hun technische vaardigheden of formele kwalificaties (Baron et al., 1999; Klotz et al., 2013). Het belang van een goede P-O fit is noodzakelijk aangezien de medewerkers vaak betrokken worden bij verschillende aspecten van de bedrijfsvoering, louter dan één enkele taak of functie (Cardon & Stevens, 2004; Williamson et al., 2010).

Daarnaast is de retentie van talent binnen startups ook een belangrijk aspect voor het succes van de startup. Volgens onderzoek van Baron & Hannan (2002) wordt de retentie binnen startups beïnvloed door verschillende factoren, zoals bedrijfscultuur, groeimogelijkheden en de mate van autonomie die werknemers ervaren. Onderzoek toont aan dat een sterke en motiverende bedrijfscultuur een positieve invloed heeft op de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers binnen startups (Baron & Hannan, 2002; Cable & Turban, 2003). Verder zijn doorgroeimogelijkheden en uitdagende taken cruciaal om talentvolle medewerkers te behouden en motiveren (Cardon & Stevens, 2004; Rauch & Rijdsdijk, 2013). Daarnaast kunnen extra factoren zoals een flexibel beloningssysteem, in de vorm van aandelenopties of prestatiegerelateerde bonussen, eveneens bijdragen aan een hogere mate van talentretentie binnen startups (Certo et al., 2001; Kaplan & Strömberg, 2005).

Hoewel er een toenemende aandacht is voor het belang van HRM (*Human Resource Management*) binnen startups, blijft het academisch onderzoek naar effectieve wervings- en selectiepraktijken gefragmenteerd en weinig geïntegreerd. Studies focussen vaak op afzonderlijke aspecten zoals *employer branding*, netwerken of cultuur, maar bieden geen overkoepelend beeld van welke strategieën effectief zijn in de unieke, dynamische context van startups.

Bovendien zijn veel inzichten gebaseerd op grotere, gevestigde bedrijven, waardoor hun toepasbaarheid op startups eerder beperkt is. Er ontbreekt een systematische literatuurstudie die deze kennis structureert, verbanden blootlegt en richting geeft aan zowel de praktijk als toekomstig onderzoek. Deze masterproef beantwoordt deze lacune door middel van een systematische literatuurstudie (SLR), met als centrale onderzoeksvraag: "Welke inzichten biedt de bestaande wetenschappelijke literatuur over strategieën en praktijken op het gebied van werving en selectie ter ondersteuning van het aantrekken en behouden van talent in startups?" De studie wordt verder onderbouwd aan de hand van drie deelvragen: (1) "Welke centrale uitdagingen met betrekking tot werving en selectie worden in de literatuur geïdentificeerd voor startups?" (2) "Welke wervings- en selectiepraktijken worden in de literatuur als effectief beschouwd in de context van startups?" en (3) "Welke rol wordt in de literatuur toegeschreven aan innovatieve technieken (zoals AI en sociale media) in het wervings- en selectieproces van startups?".

2. De SLR

De systematische literatuurstudie (SLR) is een methodologisch gestructureerde en transparante benadering om bestaande literatuur met betrekking tot een specifiek onderzoeksprobleem op een grondige wijze te identificeren, evalueren en synthetiseren, met als doel een betrouwbaar en reproduceerbaar overzicht te bieden van de stand van zaken binnen een bepaald onderzoeksdomein (Tranfield et al., 2003). Een SLR stelt onderzoekers in staat om bestaande kennis te structureren, onderzoekshiaten te identificeren en richting te geven aan toekomstig onderzoek (Kitchenham, 2004; Kraus et al., 2021). Deze SLR heeft als doel om strategieën en praktijken voor de werving en selectie te identificeren die bijdragen aan het aantrekken en behouden van talent in startups. Startups bevinden zich in een dynamische en onzekere omgeving, waarbij het succes om te groeien tot een gevestigd bedrijf grotendeels afhankelijk is van het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.

2.1 Reden voor de SLR

Ondanks het toenemende academische en praktische belang van HRM binnen startups, blijft de bestaande kennis over effectieve wervings- en selectiepraktijken in deze context gefragmenteerd en weinig geïntegreerd. Verschillende studies behandelen elementen zoals *employer branding*, het gebruik van netwerken, P-O fit of retentie via cultuur en beloning, maar vaak vanuit geïsoleerde perspectieven en met uiteenlopende definities, meetmethoden en contexten (Cardon & Stevens, 2004; Klotz et al., 2013; Williamson et al., 2002). Hierdoor ontbreekt een overkoepelend beeld van hoe deze praktijken samenhangen, onder welke omstandigheden ze effectief zijn, en welke tekortkomingen er nog bestaan in het academisch debat. Bovendien zijn inzichten uit het bredere HRM-onderzoek vaak gebaseerd op grotere, reeds gevestigde organisaties, wat hun toepasbaarheid op de unieke dynamiek van startups bemoeilijkt (Baron et al., 1999; Aldrich & Yang, 2013).

In de bestaande literatuur ontbreekt momenteel een systematische literatuurstudie die de verschillende inzichten bundelt en analyseert. Zoals Kraus et al. (2021) benadrukken, is een systematische aanpak geschikt om binnen een gefragmenteerd onderzoeksveld de stand van zaken op te maken, onderzoekspatronen te identificeren, kennishiaten bloot te leggen en een richting te geven aan toekomstig

onderzoek. Een SLR kan ook bijdragen aan theorievorming, door conceptuele verbanden zichtbaar te maken die in individuele studies onderbelicht blijven (Briner & Denyer, 2012). In lijn met deze inzichten zal deze systematische literatuurstudie een synthese ontwikkelen van bestaande wetenschappelijke kennis over het aantrekken en behouden van talent in startups, met bijzondere aandacht voor contextuele factoren, toegepaste wervings- en selectiestrategieën en onderliggende theoretische kaders.

De centrale doelstelling van deze systematische literatuurstudie luidt dan als volgt: "Deze systematische literatuurstudie heeft tot doel om bestaande academische inzichten over het aantrekken en behouden van talent binnen startups te synthetiseren, om zo te komen tot een geïntegreerd en theoretisch onderbouwd kader dat de effectiviteit van wervings- en selectiepraktijken verklaart, kennishiaten identificeert en richtlijnen biedt voor toekomstig onderzoek en praktijk."

2.2 Onderzoeksvraag

Een SLR is de beste methode om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag, omdat het de mogelijkheid biedt om een breed en gefragmenteerd onderzoeksgebied systematisch in kaart te brengen. Hierdoor is het mogelijk om een rode draad te vormen tussen verschillende studies waarin dit onderwerp wordt aangehaald, vaak met verschillende invalshoeken, methodologische benaderingen en contexten. Het onderzoeksgebied rond het aantrekken en behouden van talent binnen startups bevindt zich op het snijvlak van meerdere disciplines, waaronder HRM, organisatiepsychologie en ondernemersstudies. Bovendien verschillen de gebruikte definities, theoretische kaders, onderzoekspopulaties, enzovoort sterk per studie, wat het moeilijk maakt om consistente conclusies te trekken en een geïntegreerd beeld te vormen van effectieve wervings- en selectiepraktijken (Kraus et al., 2021). Een SLR kan hierbij helpen om verschillende inzichten te structureren, waardoor bestaande kennis wordt samengebracht tot een theoretisch kader en tekortkomingen in de literatuur worden geïdentificeerd. Het doel van de SLR is een bijdrage leveren van de effectieve wervings- en selectiepraktijken in een startupcontext, om de juiste talenten aan te trekken en behouden. Hierdoor kunnen startups onderbouwde keuzes maken en hun HR-beleid optimaliseren.

Daarnaast is het dankzij een SLR mogelijk om tendensen en *best practices* te signaleren. Zo biedt de SLR inzicht over terugkerende patronen en/of succesvolle strategieën binnen het domein van werving en selectie door startups (Snyder, 2019). De SLR kan bijvoorbeeld trends signaleren zoals het toenemende gebruik van digitale wervingstools of de focus op P-O fit. Verder helpt een SLR bij het identificeren van de *best practices*, zoals het inzetten van een referentieprogramma of een garantie van groeimogelijkheden binnen de startup als retentiestrategie (Klotz et al., 2013; Knockaert et al., 2015). Naast de mogelijkheid om trends en *best practices* te achterhalen, biedt een SLR ook inzichten in de manier waarop startups zich onderscheiden van gevestigde bedrijven op vlak van werving en selectie.

De centrale onderzoeksvraag van deze SLR luidt: "Welke inzichten biedt de bestaande wetenschappelijke literatuur over strategieën en praktijken op het gebied van werving en selectie ter ondersteuning van het aantrekken en behouden van talent in startups?" Deze vraag is geformuleerd met als doel een geïntegreerd overzicht te verkrijgen van de bestaande theoretische en empirische kennis binnen dit domein, in het bijzonder gericht op de unieke context van startups. De vraag sluit aan bij een fundamentele uitdaging

waarmee startups worden geconfronteerd, namelijk het aantrekken en behouden van het juiste talent binnen een context van beperkte middelen, hoge onzekerheid en snelle verandering.

De eerste deelvraag biedt een inzicht in de verschillende uitdagingen die startups kunnen ervaren gedurende het werving- en selectieproces. De deelvraag is als volgt geformuleerd: "Welke centrale uitdagingen met betrekking tot werving en selectie worden in de literatuur geïdentificeerd voor startups?". Zoals in de inleiding al werd aangehaald kunnen startups te maken hebben met beperkte middelen, wat het moeilijker voor hen maakt om de juiste medewerkers aan te trekken en behouden in vergelijking met de reeds gevestigde bedrijven die meer stabiliteit en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kunnen bieden. Het doel van deze deelvraag is de belemmerende factoren of contextuele kenmerken die het wervings- en selectieproces binnen startups bemoeilijken in kaart te brengen.

De volgende deelvraag is als volgt opgesteld: "Welke wervings- en selectiepraktijken worden in de literatuur als effectief beschouwd in de context van startups?". Door de meest succesvolle strategieën en methoden te identificeren aan de hand van de SLR, kan worden bepaald welke aanpakken bijdragen aan het duurzaam aantrekken en behouden van de juiste talenten binnen startups. Het onderzoeken van deze aanpakken of benaderingen helpt startups bij het ontwikkelen van een effectieve en haalbare HR-strategie, ondanks de verschillende uitdagingen waarmee zij te kampen hebben.

Verder kan de opkomst van technologische ontwikkelingen zoals AI of sociale media startups ondersteunen om de juiste medewerkers efficiënter en kosteneffectief te werven en selecteren (Ghezzi et al., 2016). Daarom werd de volgende onderzoeksvraag opgesteld: "Welke rol wordt in de literatuur toegeschreven aan innovatieve technieken (zoals AI en sociale media) in het wervings- en selectieproces van startups?". Dankzij de SLR is het mogelijk om te analyseren in hoeverre deze technologieën daadwerkelijk bijdragen aan het werving- en selectieproces en of ze een mogelijke oplossing bieden voor de uitdagingen waarmee startups worden geconfronteerd. Daarnaast wordt de huidige stand van zaken in onderzoek naar technologiegedreven rekrutering binnen startups blootgelegd, en wordt de mate waarin dit als waardevol wordt gezien beoordeeld.

2.3 Plannen en uitvoeren van de studie (Kraus et al., 2021)

2.3.1 Zoekstrategie

Om een kwalitatieve en transparante systematische literatuurstudie (SLR) uit te voeren, is een zorgvuldig opgebouwde zoekstrategie opgesteld. Voor deze SLR werd gebruikgemaakt van de academische databank 'Web of Science', vanwege het brede aanbod aan *peer-reviewed* literatuur binnen de domeinen van HRM, ondernemerschap en organisatiepsychologie. De zoektermen zijn opgesteld op basis van een initiële verkenning van de literatuur en kernconcepten uit de onderzoeksvraag, zoals "*recruitment strategies*", "*new venture hiring*", "*startup recruitment*" en "*person-organization fit*", in combinatie met termen die veel voorkomen in eerdere relevante studies (zie o.a. Cardon & Stevens, 2004; Klotz et al., 2013; Williamson et al., 2002).

De zoekopdrachten zijn opgebouwd met behulp van Booleaanse operatoren zoals AND, OR en * (truncatie). Hierbij werd AND gebruikt om concepten te combineren (bv. werving én startups), OR om synoniemen of variaties te groeperen, en * om meervoudsvormen en andere achtervoegsels in te sluiten (bv. recruit* dekt recruitment, recruiter, recruiting).

De uiteindelijke zoekstring werd opgebouwd uit verschillende kleinere zoekstringen die iedere keer apart werden ingegeven in de wetenschappelijke databank van 'Web of Science'. Hieronder worden de gebruikte zoekstringen vermeld met het aantal artikelen die de wetenschappelijke databank genereerde.

Zoekstring	Aantal artikels
Employee* recruit* (abstract) AND Fit (titel) OR Fit (abstract)	47
Startup* recruit* (abstract) AND Startup* (titel)	19
New venture* (titel) AND Hire (titel)	1
Startup* (titel) AND Hire (titel)	5
Small firm* (titel) AND Recruit* (titel)	11
Startup* (titel) AND Employee* (titel)	28
Employee* (titel) AND Attract* (titel) AND Startup* (abstract)	2
Human resource (titel) AND Startup* recruit* (abstract)	4

Tabel 1. Zoekstringen

Deze zoekstringen zijn in verschillende combinaties getest en afgestemd om een evenwicht te vinden tussen volledigheid en relevantie van de resultaten. Alle zoekopdrachten zijn gedocumenteerd en reproduceerbaar opgezet, in lijn met de richtlijnen voor systematische literatuurstudies zoals geformuleerd door Kraus et al. (2021). Zo is er een Excel-bestand opgesteld met daarin alle 117 artikelen en bijbehorende informatie. Verder werden in alle artikels de relevante zoektermen gemarkeerd om hun link met het onderwerp te garanderen.

2.3.2 Inclusie- en exclusiecriteria

Naast een duidelijke zoekstrategie is het ook belangrijk om de juiste studies te selecteren voor de SLR. Om de kwaliteit en relevantie van de studies te garanderen, zijn er zowel inclusie- als exclusiecriteria opgesteld.

A) Inclusiecriteria

- De SLR bevat enkel wetenschappelijke studies die expliciet betrekking hebben op wervings- en selectiepraktijken binnen startups.
- De wetenschappelijke artikelen die gebruikt worden in de SLR dienen *peer-reviewed* artikelen te zijn.
- Bij deze SLR wordt er geen onderscheid gemaakt tussen theoretische of empirische studies. De SLR is een combinatie van zowel empirische als theoretische studies die inzichten bieden in effectieve strategieën en uitdagingen op het gebied van talentwerving en -behoud in startups.
- Er is geen tijdsperiode geselecteerd waarin de wetenschappelijke studies zich dienen te bevinden. Dit met de reden om een breed scala aan wetenschappelijke artikelen te bekomen en hierdoor interessante aspecten of mogelijke veranderingen te ontdekken.
- De wetenschappelijke artikelen dienen in het Engels geschreven te zijn.

B) Exclusiecriteria

- Niet-wetenschappelijke publicaties zoals blogs, opiniestukken en nieuwsartikelen zullen niet worden gebruikt voor deze SLR. De SLR maakt, zoals bij de inclusiecriteria vermeld, enkel gebruik van wetenschappelijke publicaties die beschikbaar zijn in de academische databanken. Dit is een belangrijk criteria om zo de wetenschappelijke objectiviteit en betrouwbaarheid van de artikels te waarborgen.
- Artikels die geen directe inhoudelijke focus hebben op talentwerving of -selectie binnen de context van startups worden uitgesloten van deze SLR. Dat betekent dat studies die zich enkel richten op algemene HRM-praktijken (vb. prestatie management, loonbeleid, enzovoort) zonder expliciete aandacht voor werving, selectie of retentie van personeel in startups, niet worden opgenomen in de analyse. Ook publicaties die zich uitsluitend richten op HRM binnen grote of gevestigde organisaties, zonder toepassing of overdraagbaarheid naar startups, worden geëxcludeerd.
- Voor de uitvoering van deze SLR wordt er ook rekening gehouden met dubbel gepubliceerde artikels. De dubbele publicaties zullen verwijderd worden, aangezien dit de betrouwbaarheid en kwaliteit van de SLR kan schaden.

2.3.3 Selectieproces

Het selectieproces van de literatuur voor deze SLR is uitgevoerd in twee verschillende fasen om ervoor te zorgen dat alleen relevante en kwalitatieve studies in de uiteindelijke analyse worden opgenomen. Hierbij werd gebruikgemaakt van een gestandaardiseerde methode (Kraus et al., 2021).

- Fase 1: eerste selectie aan de hand van relevantie t.o.v. de onderzoeksvragen

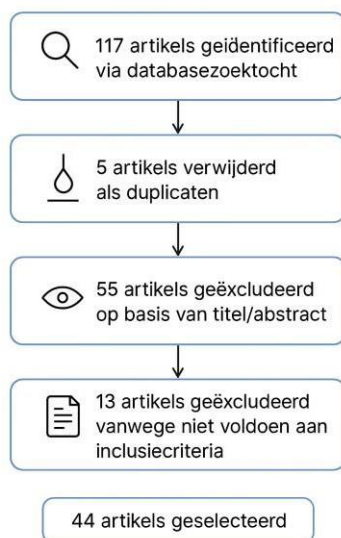
Tijdens de eerste fase zijn alle gevonden studies beoordeeld op basis van hun titel en abstract in lijn met hun relevantie voor de opgestelde onderzoeksvragen. Daarnaast werden studies die niet voldeden aan de vooraf bepaalde exclusiecriteria, zoals studies die geen wetenschappelijke publicatie waren, geëxcludeerd.

- Fase 2: volledige tekstanalyse

Vervolgens werden in de tweede fase de studies die de eerste selectie doorkwamen, beoordeeld op basis van het aantal citaties en de volledige tekst. De volledige tekst werd geanalyseerd om te bepalen of deze voldoende in lijn was met de vooraf bepaalde inclusiecriteria.

Verder is het belangrijk om te vermelden dat er een PRISMA-flowchart is gebruikt om de transparantie van het onderzoek te waarborgen. Dit wil zeggen dat het volledige selectieproces gedocumenteerd en gerapporteerd werd. Het PRISMA-flowchart biedt een visuele weergave van het aantal studies dat in elk van de twee fases werd behouden of geëxcludeerd (Zie figuur 1.) In totaal werden 117 artikels geïdentificeerd via de verschillende systematische zoekopdrachten in de databank 'Web of Science'. Na de initiële selectie werden eerst vijf artikels verwijderd omdat ze duplicaten waren. Verder ondergingen de overgebleven 112 artikels een eerste screening op basis van titel en abstract, waarbij 55 artikels werden geëxcludeerd vanwege een gebrek aan relevantie of aansluiting bij de centrale onderzoeksvraag en deelvragen van deze systematische literatuurstudie. De resterende 57 artikels werden in een tweede fase grondig beoordeeld op basis van de volledige tekst. Tijdens deze diepgaandere analyse werden nog eens dertien artikels uitgesloten, omdat ze niet voldeden aan de vooraf vastgelegde inclusiecriteria. Zo werden enkele artikels bijvoorbeeld geëxcludeerd door van een gebrek aan focus op startups of gebrek aan methodologische kwaliteit. Uiteindelijk werden 44 artikels geselecteerd voor de inhoudelijke analyse van deze systematische

literatuurstudie. Wat ook belangrijk is om te vermelden, is dat ervoor gekozen is om het aantal artikels onder 50 te houden omdat deze SLR alleen is uitgevoerd en er een gebrek aan tijd is (8 maanden). Waar bij andere SLR's deze vaak worden uitgevoerd door een heel team over een langere periode, was dat hier niet het geval. Doch werd er van de 44 geselecteerde artikels een grondige analyse gemaakt.



Figuur 1. PRISMA-flowchart

2.3.4 Data-extractie en -analyse

Om een zorgvuldige analyse te kunnen uitvoeren voor deze SLR is de relevante informatie van de geselecteerde studies systematisch geëxtraheerd en gecategoriseerd om zo een overzichtelijk beeld te verkrijgen. Dit proces omvatte een grondige selectie en analyse van de belangrijkste bevindingen uit elke studie, om zo een succesvolle SLR uit te voeren. Onderstaande informatie werd uit elke studie opgenomen in een Excelbestand:

- Auteur(s) en publicatiejaar.

Voor het publicatiejaar is van groot belang om zo de tijdsperiode van het onderzoek in kaart te brengen, wat essentieel is voor het beoordelen van de informatie in vergelijking met studies uit andere jaren.

- Onderzoeksmethode en steekproefomvang.

Voor deze SLR worden kwalitatieve, kwantitatieve en literaire onderzoeken gebruikt. Daarom is het belangrijk dat er aandacht besteed wordt aan de gebruikte methodologie (zoals kwalitatief, kwantitatief of literair). Daarnaast is de grootte en samenstelling van de steekproef ook van belang, aangezien dit helpt bij het beoordelen van de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten.

- Belangrijkste bevindingen over de verschillende strategieën en praktijken voor werving en selectie binnen startups.

Om een goede SLR te bekomen, is dit het belangrijkste puntje van de data-extractie en -analyse. De studies zijn geanalyseerd op hun bevindingen met betrekking tot hoe startups talent aantrekken, selecteren en behouden. Dit omvat onder andere gebruikte technieken, uitdagingen in het wervingsproces en innovatieve benaderingen die startups toepassen.

Vervolgens worden de verschillende gegevens geanalyseerd door trends, overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende studies te identificeren. Hierdoor kunnen gelijkenissen worden herkend in de

strategieën en praktijken die startups hanteren bij werving en selectie. Deze aanpak maakt het mogelijk om algemene gelijkenissen en verschillen te identificeren, met als gevolg dat er een diepgaand inzicht ontstaat in de diversiteit aan benaderingen binnen startups en de factoren die hun succes in talentwerving en -behoud beïnvloeden.

2.4 Analyse en synthese

2.4.1 Descriptieve analyse

Statistieken		
Methodologie	Kwantitatief onderzoek	19
	Kwalitatief onderzoek	4
	Systematische literatuurstudie	6
	Conceptueel onderzoek	4
	Experimenteel onderzoek	4
	Andere	7
Bron	Journal of Business Venturing	3
	Small Business Economics	3
	Strategic Management Journal	3
	Human Resource Management	2
	Andere	33
Thema's	P-O fit	6
	Employer branding & attractiveness	5
	Recruitment strategieën	6
	HRM in startups & kleine bedrijven	5
	Teamvorming & founders	5
	Andere	17

Tabel 2. Bronanalyse

De tabel in figuur 2 geeft een overzicht van statistieken rond wetenschappelijke publicaties die gebruikt werden voor deze SLR. De publicaties zijn verdeeld in drie belangrijke categorieën, namelijk op basis van de gebruikte methodologie, het *journal* waarin het artikel gepubliceerd is en het onderwerp dat in het artikel aan bod komt. Wat meteen opvalt, is dat binnen de gebruikte methodologieën kwantitatief onderzoek met negentien publicaties het meest voorkomt in vergelijking met de andere methoden. Dit wijst erop dat de meeste studies cijfermatig en statistisch te werk zijn gegaan om patronen en verbanden te ontdekken. Daarnaast bevatten de systematische literatuurstudies zes publicaties, wat duidt op enige aandacht voor het samenvatten en analyseren van bestaand onderzoek. Kwalitatief onderzoek (4), conceptueel onderzoek (4) en experimenteel onderzoek (4) zijn minder vertegenwoordigd in deze SLR. Dit wil zeggen dat er minder studies werden gebruikt, waarbij er diepgaande theoretische verkenningen of praktijkexperimenten zijn uitgevoerd.

Verder valt op dat de meeste artikelen (33) afkomstig zijn uit een brede verzameling van verschillende *journals*, aangeduid als "Andere". Dit wijst op een grote spreiding van de onderzoeken over diverse *journals*, zonder dat er één vaak gebruikte bron aanwezig is. Toch zijn er enkele bronnen, zoals het *Journal of Business Venturing* (3), *Small Business Economics* (3) en *Strategic Management Journal* (3) waaruit meerdere publicaties gehaald werden. Deze bronnen leggen namelijk de focus op ondernemerschap en kleine bedrijven, wat goed aansluit bij deze SLR.

Binnen de onderzochte thema's is het onderwerp *Person-Organization fit* (P-O fit) met zes publicaties het populairst. Daarnaast is er veel aandacht voor *employer branding* en *attractiveness* (5), en teamvorming & *founders* (5). Ook recruitmentstrategieën (6) en HRM in startups en kleine bedrijven (5) zijn thema's die regelmatig aan bod komen. De categorie "Andere" bevat zeventien publicaties, wat wil zeggen dat er nog een breed scala aan uiteenlopende thema's is behandeld binnen deze SLR, die in lijn liggen met de thema's die het meeste voorkomen. Zo zijn er literaire bronnen die informatie bevatten over subthema's zoals gedeeld eigenaarschap, digitale tools die werving en selectie ondersteunen en de rol van sociale netwerken. Deze verschillende subthema's kunnen ondergebracht worden in de 'grotere' thema's die in figuur 2 vermeld worden. Het subthema van sociale netwerken kan bijvoorbeeld worden ondergebracht in het thema over 'teamvorming & founders'.

Kortom, binnen de onderzochte literatuur werd de nadruk vooral gelegd op kwantitatief onderzoek. Verder is de literatuur verspreid over verschillende tijdschriften, en zijn ze inhoudelijk vooral gericht op de menselijke kant van organisatiegroei, zoals werving, *employer branding* en teamvorming. Deze literatuur sluit goed aan met het doel van dit onderzoek.

2.4.2 Eerste deelvraag: "Welke centrale uitdagingen met betrekking tot werving en selectie worden in de literatuur geïdentificeerd voor startups?"

Uitdaging	Referenties
Gebrek aan legitimiteit en reputatie	Petkova (2016); van Balen & Taracki (2024); Moser et al. (2017); Seo et al. (2024); Rocha & Grilli (2023); Honoré en Ganco (2020)
Oprichtersprofiel en netwerkproblemen	Chung & Parker (2022); Nagy et al. (2012); Lechner et al. (2022); Honoré & Ganco (2020); Drakopoulos et al. (2020); Coldwell et al. (2007); Rocha & Grilli (2023); Piva en Stroe (2022)
Beperkte financiële middelen	Mukul & Saini (2021); Honoré & Ganco (2020); Messersmith et al. (2018); Di Pietro et al. (2021); Beckman et al. (2007)
Gebrek aan HR-structuren	Cardon & Stevens (2004); Drakopoulos et al. (2020); Leung et al. (2006)
Cultuurcommunicatie en kernwaarden	Gardner et al. (2012); Yu (2014); Chatterji et al. (2018); Kristof-Brown et al. (2005); Coldwell et al. (2007)
Moeilijkheden bij het beoordelen van fit	Coldwell et al. (2007); McCulloch & Turban (2007); Yen (2017); Cardon & Stevens (2004); Klotz et al. (2013); Li et al. (2020); Kristof-Brown et al. (2005); Yu (2014)
Problemen bij aantrekken van ervaren talent	Li et al. (2020); Beckman et al. (2007); Honoré & Ganco (2020); Cardon & Stevens (2004)

Tabel 3. Structurele uitdagingen met betrekking tot werving en selectie

Startups worden vaak omschreven als tijdelijke organisaties die gericht zijn op het ontwikkelen van schaalbare en haalbare bedrijfsmodellen, waarbij innovatie en groei centraal staan (Ries, 2011). Zij opereren in omgevingen met hoge mate van onzekerheid, wat zowel kansen als structurele uitdagingen met zich meebrengt, met name op vlak van het aantrekken en behouden van de geschikte talenten. Deze SLR toont aan dat er meerdere uitdagingen zijn die startups ondervinden gedurende de wervings- en selectieprocessen. In de volgende secties worden deze factoren uitgebreid besproken.

Gebrek aan legitimiteit en reputatie

Een eerste uitdaging die veel besproken wordt in de literatuur, is het gebrek aan legitimiteit en reputatie bij startups. In tegenstelling tot gevestigde bedrijven missen startups vaak de opgebouwde bekendheid en bewezen successen, die bijdragen aan hun aantrekkelijkheid als werkgever (Petkova, 2016). Deze afwezigheid van legitimiteit en reputatie zorgt ervoor dat potentiële werknemers onzeker zijn over de betrouwbaarheid, stabiliteit en groeimogelijkheden van startups (van Balen & Taracki, 2024).

De perceptie van legitimiteit speelt een cruciale rol in de besluitvorming van potentiële werknemers of ze al dan niet graag ergens willen werken. Volgens Moser et al. (2017) en Seo et al. (2024) versterkt het gebrek aan transparantie over loopbaantrajecten, bedrijfsstabiliteit en langetermijnvisies deze onzekerheid bij potentiële werknemers aanzienlijk. Aangezien potentiële werknemers steeds meer waarde hechten aan carrièrezekerheid, vormt de perceptie van legitimiteit een grote uitdaging voor startups bij het aantrekken van talent (Rocha & Grilli, 2023).

Daarnaast wijzen verschillende studies erop dat startups die proactief investeren in het opbouwen van geloofwaardigheid via strategische samenwerkingen, successen bij eerste klanten, of zichtbare steun van verschillende investeerders, beter in staat zijn om hun aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt te vergroten (Petkova, 2016; Rocha & Grilli, 2023). Het actief kunnen aantonen van prestaties in de startupfase wordt gezien als een vorm van legitimiteit en zorgt ervoor dat het vertrouwen bij potentiële werknemers toeneemt (Petkova, 2016).

Verder suggereren Honoré en Ganco (2020) dat niet enkel de externe validatie van belang is, maar ook de interne signalen zoals de professionaliteit van de wervingsprocessen en communicatie over visie en strategie. Deze zaken dragen ook bij aan een verbeterde perceptie van legitimiteit bij startups. Want potentiële werknemers zijn in toenemende mate kritisch op bedrijven zonder duidelijke missie, waarden of groeiplannen.

Ten slotte benadrukt het recente onderzoek van Rocha & Grilli (2023) dat de tijdsfactor essentieel is. Startups moeten vanaf de start snel geloofwaardigheid opbouwen in de eerste fasen van hun bestaan, aangezien het moeilijk is om een zwakke perceptie op een later tijdstip aan te passen. Dit wil zeggen dat wanneer potentiële werknemers een minder beeld hebben over de startup, het moeilijker wordt voor de startup om deze perceptie te veranderen in een latere fase.

Samenvattend toont de onderzochte literatuur aan dat legitimiteit en reputatie fundamenteel zijn voor succesvolle talentacquisitie in startups. Zowel externe validatiesignalen als interne professionele processen dragen bij aan het verkleinen van de onzekerheid bij potentiële werknemers en vergroten zo de kans op het aantrekken van geschikt talent.

Oprichtersprofiel en netwerkproblemen

Naast de uitdaging omtrent de legitimiteit en reputatie van startups, speelt het profiel van de oprichter ook een essentiële rol in de aantrekkelijkheid van een startup. Diverse studies onderstrepen het feit dat factoren zoals werkervaring, sectorervaring, academische achtergrond en persoonlijk netwerk van de oprichter bepalend zijn voor de mate waarin talent bereid is zich aan een startup te verbinden (Chung & Parker, 2022; Nagy et al., 2012).

In het bijzonder wordt de werkervaring bij bekende bedrijven of instellingen geassocieerd met een verhoogd vertrouwen in de competenties van de oprichter (Lechner et al., 2022). Potentiële werknemers interpreteren

de ervaring van de oprichter als een indirect signaal van marktkennis, leiderschapsvaardigheden en het vermogen om een organisatie succesvol te laten groeien. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van de startup, vooral in de beginfase waarin tastbare successen nog ontbreken.

Daarnaast wijst de literatuur op het cruciale belang van sectorspecifieke ervaring. Honoré en Ganco (2020) stellen dat oprichters met voldoende kennis van de sector sneller als geloofwaardig worden gezien door potentiële werknemers. Sectorervaring wordt gelinkt aan beter inzicht in marktdynamieken, klantenbehoeften en concurrentielandschappen, waardoor de kans op duurzame groei en werkzekerheid toeneemt.

Naast ervaring van de oprichter spelen netwerken ook een centrale rol. Drakopoulos et al. (2020) tonen aan dat startups die voornamelijk gebouwd zijn op persoonlijke netwerken van oprichters, vaak een beperkte toegang hebben tot divers talent. Een breed en divers professioneel netwerk vergroot daarentegen het bereik van het wervingsproces, de diversiteit binnen teams, en stimuleert innovatie.

Verder benadrukken verschillende studies het belang van het gedrag en de communicatie van oprichters tijdens het wervingsproces. Kenmerken zoals transparantie, eerlijkheid en ethisch leiderschap worden steeds als belangrijke criteria gezien voor werkzoekenden bij de beoordeling van potentiële werkgevers (Coldwell et al., 2007). In een tijd waarin de arbeidsmarkt transparanter en competitiever is geworden, zijn ethische tekortkomingen of gebrek aan openheid nadelig voor de *employer branding* van een startup.

Een diepgaander beeld wordt toegevoegd door recent onderzoek van Piva en Stroe (2022), waarin wordt gesteld dat de wijze waarop oprichters hun ondernemingspassie communiceren ook impact heeft. Hoewel passie en toewijding positief kunnen werken als motivatiebron, kan een te eenzijdige nadruk op persoonlijke idealen zonder duidelijke strategische focus potentiële werknemers afschrikken. Vooral werknemers die op zoek zijn naar stabiele carrièreontwikkeling verwachten naast passie ook rationele plannen en duidelijke groeistrategieën.

Een ander aspect in de literatuur betreft de signaleringstheorie (Rocha & Grilli, 2023), die suggereert dat eigenschappen en gedragingen van oprichters door potentiële werknemers geïnterpreteerd worden als signalen over de toekomstige prestaties van de startup. In deze context fungeert het oprichtersprofiel als een krachtig signaal, omdat een oprichter met sterke referenties en duidelijke communicatie over visie en waarden ervoor zorgt dat de waargenomen betrouwbaarheid en aantrekkelijkheid van de startup toeneemt (Lechner et al., 2022; Piva & Stroe, 2022).

Samenvattend benadrukt de literatuur dat het profiel van de oprichter, inclusief eerdere werkervaring, sectorinzicht, netwerkbreedte, leiderschapsstijl en communicatievaardigheden, een centrale factor vormt voor de aantrekkelijkheid van startups. Zoals aangehaald fungeren deze elementen als signalen die het vertrouwen van potentiële werknemers beïnvloeden, en zijn daarmee cruciaal voor succesvolle talentacquisitie.

Beperkte financiële middelen

Een derde belangrijke uitdaging waarmee startups worden geconfronteerd, is het tekort aan financiële middelen. In tegenstelling tot gevestigde bedrijven beschikken startups doorgaans over een beperktere middelen, waardoor hun mogelijkheden om competitieve verloning en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden aan te bieden verminderd zijn (Mukul & Saini, 2021).

Het onderzoek van Messersmith et al. (2018) benadrukt dat startups vaak niet in staat zijn om marktconforme salarissen te bieden, en dat ook extralegale voordelen zoals pensioenregelingen of bonussen vaak beperkt of zelfs volledig afwezig zijn. Deze beperking zorgt voor problemen wanneer startups concurreren om toptalent, in het bijzonder kandidaten die stabiliteit, financiële zekerheid en uitgebreide voordelen als belangrijke criteria beschouwen bij de keuze van hun job.

Om dit nadeel te compenseren, maken veel startups gebruik van alternatieve vergoedingsstructuren, zoals beloningen in de vorm van aandelen. Aandelenopties worden gebruikt om het tekort aan directe financiële compensatie op te vangen (Di Pietro et al., 2021). Deze aanpak kan aantrekkelijk zijn voor potentiële werknemers met een ondernemende instelling die bereid zijn risico's te nemen in ruil voor mogelijke hoge opbrengsten op lange termijn. Echter, gezien de terugkomende onzekerheid over het succes van startups, brengt deze vorm van beloning het risico met zich mee dat risicomijdende of ervaren kandidaten afgeschrikt worden.

Naast de directe impact op verloning, beïnvloedt de beperkte financiële middelen van startups ook indirect hun wervingscapaciteiten. Volgens Honoré en Ganco (2020) zorgt het tekort aan middelen ervoor dat startups minder kunnen investeren in *employer branding*, professioneel HR-management en opleidings- en ontwikkelingsprogramma's. Dit gebrek aan strategische investeringen vermindert de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van startups als werkgevers, waardoor zij nog moeilijker toptalent kunnen aantrekken en behouden.

Verder suggereren Mukul en Saini (2021) dat startups door hun beperkte middelen ook minder in staat zijn om arbeidsvoorwaarden op maat aan te bieden die inspelen op de behoeften van verschillende doelgroepen, zoals flexibele werktijden, thuiswerken of persoonlijke ontwikkelingsbudgetten. Terwijl dit zaken zijn die op de huidige arbeidsmarkt als belangrijk worden gezien.

Een bijkomend gevolg van financiële beperkingen is dat startups 'gedwongen' worden om jonger, minder ervaren talent aan te trekken (Honoré & Ganco, 2020). Hoewel deze groep energiek en flexibel is, ontbreekt het hen soms aan de nodige ervaring en leiderschapsvaardigheden om startups te ondersteunen in de complexe groeifase. Dit zal uiteindelijk leiden tot meer groei-problemen, waardoor startups kunnen falen (Beckman et al., 2007).

De onderzochte literatuur duidt dus overtuigend aan dat beperkte financiële middelen startups op meerdere manieren belemmeren in hun zoektocht naar geschikt talent. Zo zorgen financiële beperkingen voor de volgende nadelen: lagere aantrekkelijkheid door het directe aanbod aan potentiële werknemers, beperkte capaciteit van startups om zichzelf strategisch te positioneren op de arbeidsmarkt en de moeilijkheid om hun HR-infrastructuur te versterken. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel waarin beperkte middelen leiden tot beperkte wervingsmogelijkheden, wat de groei en overlevingskansen van startups verder onder druk zet.

Gebrek aan HR-structuren

In de beginfase richten startups zich voornamelijk op kernactiviteiten zoals productontwikkeling, financiering en markttoetreding. Hierdoor krijgen ondersteunende processen zoals HRM vaak onvoldoende aandacht (Cardon & Stevens, 2004; Drakopoulos et al., 2020). De focus op directe bedrijfsvoering leidt ertoe dat HR-activiteiten, waaronder een gestructureerde werving, *onboarding*, opleiding en prestatiebeheer, onvoldoende worden ontwikkeld.

Het gebrek aan een systematische HR-aanpak resulteert volgens Leung et al. (2006) in ad-hoc praktijken die de effectiviteit van de wervings- en selectieprocessen sterk verminderen. In de beginfase vertrouwen

startups vaak op persoonlijke netwerken om kandidaten te selecteren, in plaats van gestandaardiseerde en objectieve selectiecriteria. Hierdoor neemt de kans op verkeerde aanwervingen toe, wat hierna leidt tot mismatches tussen de competenties en verwachtingen van werknemers enerzijds en de dynamische behoeften van de startup anderzijds. Ook de studie van Drakopoulos et al. (2020) benadrukt dat startups vaak sterk vertrouwen op de persoonlijke netwerken van oprichters en vroege medewerkers. Hoewel deze aanpak efficiënt kan zijn in de beginfase, introduceert ze aanzienlijke risico's op lange termijn. Een te nauwe focus op bestaande netwerken kan leiden tot de vorming van homogene teams, waarin diversiteit in vaardigheden ontbreekt.

Homogene teams vergroten het risico op groepsdenken, een situatie waarbij de kritische evaluatie van alternatieven afneemt, en innovatieve capaciteiten onder druk komen te staan (Drakopoulos et al., 2020). Dit vormt een bijzonder risico voor startups, voor wie continue innovatie en groei essentieel is om competitief te blijven in een snel veranderende omgeving.

Verder tonen Cardon en Stevens (2004) aan dat het gebrek aan duidelijke HR-processen startups kwetsbaar maakt voor inefficiënties in prestatie management. Zonder gestandaardiseerde evaluatiesystemen is het moeilijk om objectief prestaties te meten, doelen te stellen, en medewerkers de nodige feedback te geven. Dit gebrek aan structuur belemmert niet alleen de individuele ontwikkeling van werknemers, maar kan ook de collectieve prestaties van teams en de algehele startup ondermijnen.

Een extra dimensie die in de literatuur van Cardon en Stevens (2004) wordt benadrukt, betreft de rol van HR-infrastructuur in de schaalbaarheid van startups. Zo vormt de afwezigheid van formele HR-systemen voor problemen wanneer startups de overgang maken van kleine teams naar grotere organisatiestructuren. Startups die er niet in slagen om tijdig professionele HR-praktijken te implementeren, ondervinden een verhoogd risico op organisatorische inefficiënties en een verhoogd personeelsverloop tijdens groeifases.

Samenvattend toont de literatuur aan dat het gebrek aan gestructureerde HR-processen in startups leidt tot een reeks van problemen, namelijk een verhoogd mismatch-risico bij werving, beperkte talentontwikkeling, verhoogde uitstroom, en verminderde innovatiecapaciteit. Daarom wordt een tijdige investering in professionele HR-structuren gezien als een kritische succesfactor voor duurzame groei en effectieve talentacquisitie in startups.

Cultuurcommunicatie en kernwaarden

Een duidelijke en consistente communicatie van organisatiecultuur en kernwaarden is essentieel om de juiste kandidaten aan te trekken (Gardner et al., 2012; Yu, 2014). In tegenstelling tot gevestigde bedrijven, bevinden startups zich nog in de beginfase van hun culturele ontwikkeling. Hierdoor is hun organisatie-identiteit nog volop in ontwikkeling, wat het moeilijk maakt om waarden, werkethiek en langetermijndoelen op een consistente en overtuigende manier over te brengen naar potentiële werknemers (Chatterji et al., 2018).

De literatuur wijst erop dat gebrekkige communicatie over cultuur en kernwaarden kan leiden tot een mismatch tussen de verwachtingen van potentiële werknemers en de feitelijke werkomstandigheden binnen de startup (Kristof-Brown et al., 2005). Dit zorgt voor een verhoogde kans op teleurstelling, demotivatatie en uiteindelijk vroegtijdig verloop. Bovendien kan de mismatch ook resulteren in reputatieschade, wat negatieve gevolgen heeft voor de *employer branding* van de startup.

Een belangrijk aspect dat hierbij naar voren komt, is dat potentiële werknemers steeds meer belang hechten aan de culturele fit. Zoals Coldwell et al. (2007) stellen, zijn waarden zoals transparantie, samenwerking,

en professionele ontwikkeling steeds belangrijkere criteria geworden. Wanneer startups hier niet duidelijk over communiceren, verliezen zij mogelijk het geschikte talent aan concurrenten die deze elementen wel expliciet maken.

Daarom benadrukken verschillende studies het belang van een bewuste en consistente communicatie van de kernwaarden, missie en visie (Chatterji et al., 2018; Yu, 2014). Het is belangrijk dat deze communicatie niet alleen in formele rekruteringscampagnes, maar ook via de bedrijfswebsite, sociale media, en wervingsprocessen naar voren komt. Dit zorgt voor een duidelijk beeld van de startup, waardoor potentiële werknemers beter kunnen inschatten of zij passen binnen de startup.

Recent onderzoek van Kristof-Brown et al. (2022) wijst bovendien op het belang van authenticiteit in cultuurcommunicatie. Startups die cultuur voornamelijk inzetten als marketingtool zonder dat deze waarden daadwerkelijk aanwezig zijn binnen de organisatie verliezen hun geloofwaardigheid. Authenticiteit blijkt daarbij een kritische succesfactor, omdat werknemers een eerlijke en realistische communicatie over de sterktes en uitdagingen van de organisatiecultuur waarderen.

Daarnaast wordt door Chatterji et al. (2018) het belang benadrukt van het aanpassen van cultuurcommunicatie aan de groeifase van de startup. In de beginfase kunnen waarden zoals ondernemerschap, flexibiliteit en innovatie centraal staan, terwijl in een latere fase kenmerken zoals procesoptimalisatie en schaalbaarheid belangrijker worden. Een cultuur die onvoldoende evolueert met de startup kan leiden tot spanningen bij medewerkers die andere verwachtingen hebben bij verschillende groeifasen.

Een andere uitdaging die naar voren komt in de literatuur is dat cultuur vaak impliciet aanwezig is maar niet expliciet wordt gemaakt (Yu, 2014). Startups moeten daarom bewust investeren in het proces van cultuurdefinitie. Cultuurdefinitie is het gezamenlijk vaststellen van kernwaarden, gewenste gedragingen en langetermijndoelen. Deze cultuurdefinitie kan een startup realiseren via workshops of leiderschapsprogramma's zodat niet alleen de oprichters, maar ook werknemers betrokken zijn bij het vormgeven van de cultuur.

Kortom, de literatuur benadrukt het belang van heldere en authentieke communicatie van cultuur en kernwaarden. Deze communicatie is cruciaal voor een effectieve talentacquisitie en retentie binnen startups. Door consistentie, authenticiteit en betrokkenheid te waarborgen, kunnen startups een sterke en aantrekkelijke identiteit ontwikkelen die aansluit bij de verwachtingen van potentiële en huidige werknemers. Hierdoor zullen de groei- en ontwikkelingskansen van de startup vergroten.

Moeilijkheden bij het beoordelen van fit

De voortdurend veranderende omgeving van startups brengt constante veranderingen in functie-inhoud, taakverantwoordelijkheden en organisatiestructuren met zich mee, wat het beoordelen van de *person-organization fit* (P-O fit) en *person-job fit* (P-J fit) bemoeilijkt (Coldwell et al., 2007; McCulloch & Turban, 2007; Yen, 2017). Startups bevinden zich namelijk in hun ontwikkelingsfase, waarbij rollen en taken niet vast staan maar voortdurend worden aangepast aan nieuwe marktbehoeften, technologische ontwikkelingen of interne groeifases.

Daarnaast zijn startups door tijdsdruk en beperkte middelen genoodzaakt om snelle rekruteringsbeslissingen te nemen, waarbij formele en systematische selectieprocedures vaak ontbreken (Cardon & Stevens, 2004). In plaats daarvan wordt er in hoge mate vertrouwd op intuïtieve beoordelingen van potentiële werknemers. Deze ad-hoc aanpak verhoogt het risico op mismatches tussen de werknemer en startup, wat bijdraagt aan

een verhoogd personeelsverloop en verminderde stabiliteit.

Onderzoeken van Cardon en Stevens (2004) en Klotz et al. (2013) benadrukken dat een goede fit tussen werknemer en startup in vroege groeifasen niet noodzakelijk een blijvende fit garandeert. Naarmate de startup groeit en verandert, kunnen de functievereisten verschuiven, structuren formeler worden en de organisatiecultuur evolueren. Zo kunnen werknemers zich bijvoorbeeld comfortabel gevoeld hebben binnen een informele, snel veranderende omgeving maar minder goed binnen een meer gestandaardiseerde cultuur tijdens latere groeifasen.

Een ander belangrijk aandachtspunt is dat het vinden van werknemers met een ondernemingsgerichte mentaliteit, hoge flexibiliteit en risicobereidheid moeilijk blijft voor startups (Li et al., 2020). Deze eigenschappen zijn echter essentieel om succesvol te functioneren in de onvoorspelbare en snel veranderende context waarin startups opereren. Traditionele wervingsmethoden schieten vaak tekort in het identificeren van deze ondernemende eigenschappen, waardoor startups het risico lopen werknemers aan te nemen die onvoldoende bestand zijn tegen de volatiliteit en onzekerheid van de startupomgeving.

Recente studies (Klotz et al., 2013; Li et al., 2020) wijzen daarnaast op het fenomeen van "*timing misfit*", waarbij de timing van aanwervingen niet goed afgestemd is op de werkelijke ontwikkelingsfase of behoeften van de startup. Wanneer er bijvoorbeeld werknemers met een procesmatige achtergrond vroegtijdig worden binnengehaald terwijl de organisatie nog in een continue veranderende opstartfase zit, kan dit leiden tot frustraties en vroegtijdige uitstroom.

Bij deze uitdaging toont de literatuur dus aan dat het beoordelen en garanderen van een duurzame fit binnen startups complex is vanwege hun veranderlijke karakter. Effectieve wervingsstrategieën in startups vragen daarom om flexibiliteit in selectiecriteria, nadruk op ondernemingsgerichte persoonlijkheidskenmerken en voortdurende evaluatie van de match tussen werknemer en startup naarmate die verder evolueert.

Problemen bij het aantrekken van ervaren talent

Tot slot vormt het aantrekken van ervaren professionals een uitdaging voor startups. Door de beperkte financiële middelen, minder competitieve arbeidsvoorwaarden en het hogere risico hebben startups vaak moeite om de ervaren talenten aan te trekken die van belang zijn voor de strategische groei en organisatieontwikkeling (Beckman et al., 2007; Honoré & Ganco, 2020; Li et al., 2020).

Ervaren werknemers zoeken vaak naar posities die niet alleen een marktconforme vergoeding bieden, maar ook stabiliteit, ontwikkelingsmogelijkheden en lange termijnzekerheid. Startups kunnen hier zelden aan voldoen in de beginfase, waardoor zij vooral aantrekkelijk blijven voor jonger en minder ervaren talent dat meer bereid is risico's te nemen en flexibelere arbeidsvoorwaarden te accepteren (Honoré & Ganco, 2020).

Hoewel jongere werknemers doorgaans flexibiliteit, energie en leergierigheid meebrengen, wijst onderzoek erop dat zij vaak tekortschieten in managementvaardigheden, strategisch inzicht en leiderschapskwaliteiten (Cardon & Stevens, 2004). Deze tekortkomingen maken het voor startups moeilijk om de groei-uitdagingen effectief te beheren. Een voorbeeld van zo een uitdaging is de overgang van kleine teams naar grotere, meer gestructureerde organisaties.

Deze dynamiek leidt vaak tot een vicieuze cirkel, waarbij het ontbreken van ervaring binnen het team de capaciteit van de startup beperkt om strategisch te groeien. Terwijl het uitblijven van succesvolle groei op zijn beurt de aantrekkingskracht op ervaren werknemers verder ondermijnt (Beckman et al., 2007). Ervaren werknemers zijn hierdoor minder geneigd om zich te binden aan startups die onvoldoende organisatorische

volwassenheid of toekomstzekerheid kunnen garanderen.

Daarnaast signaleren recente studies (Li et al., 2020) dat startups vaak onvoldoende inspelen op de specifieke behoeften van ervaren kandidaten. Elementen zoals heldere leiderschapsstructuren, duidelijke rolomschrijvingen, ontwikkelingsmogelijkheden en participatie in strategische besluitvorming zijn voor ervaren werknemers vaak meer van belang dan jonge werknemers. Doch worden deze elementen in veel startups onvoldoende expliciet gemaakt of aangeboden.

Een bijkomende factor betreft het *employer branding*-probleem. Startups slagen er vaak niet in zichzelf te positioneren als aantrekkelijke werkgever voor ervaren werknemers, onder meer doordat zij beperkte middelen hebben voor geschikte *employer branding*-campagnes (Honoré & Ganco, 2020). Hierdoor blijven veel startups onder de radar bij ervaren kandidaten die gericht zoeken naar kwalitatieve werkgelegenheden.

Ten slotte wijst de literatuur erop dat de culturele verschillen tussen startups en gevestigde bedrijven eveneens een barrière kan vormen. Werknemers met jarenlange ervaring in gestructureerde omgevingen kunnen moeite hebben om zich aan te passen aan de vaak chaotische, informele en snel veranderende werkomgeving van startups (Beckman et al., 2007).

Om kort samen te vatten, tonen de bevindingen uit de literatuur aan dat startups moeilijkheden ondervinden bij het aantrekken van ervaren werknemers. Deze uitdagingen zijn niet alleen financieel van aard, maar zijn ook afhankelijk van andere aspecten zoals risicoperceptie, *employer branding*, organisatiecultuur en strategische volwassenheid. Zonder gerichte strategieën om deze barrières te overwinnen, riskeren startups een gebrek aan leiderschap en managementervaring die noodzakelijk is voor duurzame groei op lange termijn.

2.4.3 Tweede deelvraag: "Welke wervings- en selectiepraktijken worden in de literatuur als effectief beschouwd in de context van startups?"

Strategie	Effectiviteit volgens literatuur	Belangrijke referenties
Heterogene en homogene identiteitsclaims	Aantrekken door onderscheid en legitimiteit	Moser et al. (2017); Seo et al. (2024); Petkova (2016)
Oprichtersprofiel en externe legitimiteit	Verhogen van vertrouwen en betrouwbaarheid	Rocha & Grilli (2023); Honoré & Ganco (2020); Aldrich & Kim (2007); Petkova (2016); Piva & Stroe (2022); Lechner et al. (2022); Chung & Parker (2022)
Focus op P-O fit en P-J fit	Verhogen betrokkenheid, innovatie en retentie	Yu (2014); Abuzaid et al. (2024); Coldwell et al. (2007); Cable & Judge (1995); Yen (2017); McCulloch & Turban (2007); Berthon et al. (2005); Kristof-Brown et al. (2005)
Opportunistische werving van generalisten	Flexibiliteit vergroten binnen dynamische omgevingen	Levesque (2005); Tushman & O'Reilly (1996); Cardon & Stevens (2004)
Gebruik van netwerken	Snelle toegang tot geschikt en cultureel passend talent	Leung et al. (2006); Aldrich & Kim (2007); Huang et al. (2013)
Geloofwaardige communicatie van innovativiteit	Verhogen aantrekkelijkheid via authentieke uitstraling	Piva & Stroe (2022); Lievens & Slaughter (2016)

<i>Employer branding</i>	Aantrekken en selecteren van waardegedreven kandidaten	Berthon et al. (2005); Cable & Turban (2003); Lievens & Slaughter (2016)
Inclusiviteit en gedeeld eigenaarschap	Verbreden van talentenpool en verhogen loyaliteit	Shore et al. (2010); Yang et al. (2023); Nishi (2012); Cable & Turban (2003)

Tabel 4. Effectieve methoden voor startups om het juiste talent aan te trekken

Startups ervaren verschillende structurele uitdagingen tijdens het wervings- en selectieproces, zoals beperkte legitimiteit, beperkte financiële middelen, gebrekkige HR-structuren en een dynamische context die continue verandering vereist. In tegenstelling tot gevestigde bedrijven, kunnen startups niet terugvallen op een gevestigde reputatie of grootschalige HR-infrastructuren. Daarom identificeert de literatuur een aantal alternatieve strategieën die startups effectief kunnen inzetten om talent aan te trekken en te behouden. Hieronder volgt een systematische bespreking van deze strategieën.

Heterogene en homogene identiteitsclaims

Volgens het onderzoek van Moser et al. (2017) is het combineren van heterogene en homogene identiteitsclaims essentieel voor een effectieve werving en selectie in startups. Heterogene identiteitsclaims verwijzen naar unieke kenmerken waarmee startups zich onderscheiden van gevestigde bedrijven. Deze omvatten factoren zoals flexibele werkstructuren, open en informele communicatie, autonomie, snelle leermogelijkheden en een innovatieve werkcultuur (Seo et al., 2024). Dergelijke kenmerken zijn vooral aantrekkelijk voor ondernemende en innovatieve talenten die passen binnen de dynamische omgeving waarin startups zich bevinden.

Naast het benadrukken van differentiatie door middel van heterogene claims, wijst de literatuur erop dat homogene identiteitsclaims ook van groot belang zijn. Homogene claims verwijzen naar signalen die stabiliteit, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid communiceren (Moser et al., 2017). Deze claims zijn belangrijk omdat potentiële werknemers nog steeds behoefte hebben aan een zekere mate van zekerheid binnen de startup. Het tonen van standaard bedrijfsstructuren, formele processen of het benadrukken van langetermijnstrategieën kan de waargenomen risico's van werken bij een startup verminderen.

De combinatie van heterogene en homogene claims wordt in de literatuur gezien als een balancerende strategie, waarbij de heterogene claims de aantrekkelijkheid vergroten door differentiatie en avontuur, terwijl homogene claims het gevoel van zekerheid versterken. Hierdoor zal de drempel om zich aan een startup te verbinden worden verlaagd (Moser et al., 2017).

In de studie van Petkova (2016) wordt bovendien vastgesteld dat legitimiteit, als centraal onderdeel van homogene claims, verder versterkt kan worden door het ontwikkelen van strategische samenwerkingen met gevestigde bedrijven. Zo zal externe validatie dienen als sociale bewijzen ("*third-party endorsements*") die twijfels van potentiële werknemers kunnen verminderen en het vertrouwen in de levensvatbaarheid van de startup verhogen (Petkova, 2016).

Daarnaast benadrukken recentere studies (Seo et al., 2024) dat de consistentie tussen externe communicatie en interne realiteit een kritische factor is. Startups die aantrekkelijke identiteitsclaims communiceren maar intern een andere cultuur hebben, riskeren reputatieschade en een verhoogd verloop. Authenticiteit en transparantie in het communiceren van zowel heterogene als homogene claims wordt daarom gezien als randvoorwaarde voor succes.

Samenvattend suggereren de verschillende studies dat startups in hun *employer branding* en wervingsstrategie bewust moeten investeren in het ontwerpen van legitimiteitsversterkende boodschappen. Door heterogene en homogene identiteitsclaims zorgvuldig te combineren en authentiek te communiceren, kunnen startups hun aantrekkelijkheid vergroten en succesvol concurreren met reeds gevestigde bedrijven om het geschikte talent aan te trekken.

Oprichtersprofiel en externe legitimiteit

De literatuur benadrukt dat het oprichtersprofiel een krachtig legitimiteitssignaal vormt voor potentiële werknemers. In de context van startups, waar tastbare prestatie-indicatoren vaak nog ontbreken, zoeken potentiële werknemers naar alternatieve signalen die hen kunnen helpen inschatten of de startup levensvatbaar is en of het de moeite waard is om zich eraan te verbinden (Honoré & Ganco, 2020; Rocha & Grilli, 2023).

Specifiek blijkt dat oprichters met een sterke professionele achtergrond, relevante sectorervaring, of eerdere ondernemingssuccessen bijdragen aan de perceptie van betrouwbaarheid en competentie bij een startup. Deze elementen zijn als het ware signalen van bekwaamheid en geven potentiële werknemers vertrouwen in het leiderschap en de strategische visie van de startup (Rocha & Grilli, 2023).

Voornamelijk werkervaring bij bekende bedrijven wordt gezien als een waardevol element, omdat het wordt geassocieerd met blootstelling aan realistische situatie, marktkennis en professionele netwerken die het succespotentieel van de startup kunnen vergroten (Chung & Parker, 2022; Lechner et al., 2022). Verder verhoogt ook enige academische scholing binnen gerenommeerde instellingen de waargenomen kenniscapaciteiten en strategische denkvaardigheid van oprichters (Honoré & Ganco, 2020).

Naast interne signalen zoals ervaring en scholing, wijst de literatuur op het belang van externe validatiesignalen. Zo zijn bijvoorbeeld investeringen door erkende durfkapitalisten en positieve mediabelangstelling belangrijke *third-party endorsements*, die zorgen voor een hogere externe geloofwaardigheid van de startup (Aldrich & Kim, 2007; Petkova, 2016). Deze externe erkenningen verminderen de waargenomen risico's en onzekerheden die normaal gesproken verbonden zijn aan het werken in startups.

Petkova (2016) benadrukt dat externe validatie vooral cruciaal is in de beginfase, wanneer de startup zelf nog weinig ervaring heeft. Daardoor zijn externe partijen die reeds hun vertrouwen hebben uitgesproken in de startup van belang om signalen van stabiliteit en groeipotentieel over te brengen naar potentiële werknemers.

De combinatie van interne legitimiteitssignalen (oprichtersprofiel, ervaring) en externe validatiesignalen (financiering, publieke erkenning) blijkt dan ook essentieel om het vertrouwen van potentiële werknemers te winnen. Volgens Honoré en Ganco (2020) kan de afwezigheid van deze signalen ertoe leiden dat zelfs getalenteerde kandidaten afhaken, ongeacht andere aantrekkelijke kenmerken zoals innovatie of cultuur.

Verder onderstreept onderzoek van Piva en Stroe (2022) dat startups die zowel sterke oprichtersprofielen als externe validatie combineren, niet alleen succesvoller zijn in het aantrekken van talent, maar ook in het behouden van werknemers tijdens kritieke groeifasen.

Kortom, de literatuur duidt aan dat startups strategisch moeten inzetten op het zichtbaar maken van zowel interne als externe legitimiteitssignalen in hun *employer branding* en wervingsprocessen. Door expliciet te communiceren over de ervaring van oprichters, externe erkenningen en investeringssteun. Als gevolg

hiervan kunnen startups hun betrouwbaarheid versterken en het waargenomen risico voor potentiële werknemers substantieel verlagen.

Focus op P-O fit en P-J fit

Een andere belangrijke strategie voor effectieve werving en selectie in startups, betreft het zorgvuldig bewaken van zowel de *person-job fit* (P-J fit) als *person-organization fit* (P-O fit). Deze twee concepten verwijzen naar de mate waarin de vaardigheden, waarden en persoonlijkheid van een potentiële werknemer aansluiten bij respectievelijk de functie-inhoud en de organisatiecultuur.

De P-J fit, gedefinieerd als de mate waarin de competenties en capaciteiten van de potentiële werknemer overeenkomen met de functie-eisen, speelt een belangrijke rol in de beginfase van het sollicitatieproces (Yu, 2014). Potentiële werknemers beoordelen in eerste instantie vacatures op basis van de match tussen hun eigen kennis, ervaring en de gevraagde taken en verantwoordelijkheden. Daarom zal het communiceren van duidelijke en realistische functieomschrijvingen, de kans vergroten op het aantrekken van potentiële werknemers die bijdragen aan de operationele behoeften van de startup.

Echter, binnen de dynamische en snel evoluerende context van startups is de P-O fit doorslaggevend voor het langetermijnsucces van de startup (McCulloch & Turban, 2007; Yen, 2017). P-O fit verwijst naar de mate waarin een werknemer zich identificeert met de waarden, missie en cultuur van de organisatie. In startupomgevingen waarin rollen snel veranderen en flexibiliteit vereist is, blijkt de link tussen persoonlijke waarden en organisatiecultuur een veel betere voorspeller te zijn van motivatie, betrokkenheid en retentie dan technische vaardigheden van de P-J fit (Cable & Judge, 1995).

Studies zoals die van Abuzaid et al. (2024) tonen aan dat een sterke P-O fit binnen startups niet alleen leidt tot hogere werknemerstevredenheid en lagere verloopcijfers, maar ook een hogere innovatiecapaciteit en proactief gedrag onder werknemers. Werknemers die zich verbonden voelen met de missie en waarden van de startup, tonen meer initiatief, zijn creatiever en eerder bereid extra inspanningen te leveren.

Bovendien wijst onderzoek van Coldwell et al. (2007) op het specifieke belang van ethische congruentie als dimensie van P-O fit. Werknemers die zich ethisch kunnen identificeren met hun werkgever, zijn meer geneigd tot langdurige verbondenheid. Deze factor blijkt vooral belangrijk te zijn bij jongere generaties, die ethische waarden centraal stellen in hun keuze voor een werkgever (Berthon et al., 2005; Coldwell et al., 2007).

Daarom adviseren meerdere studies startups om tijdens de wervings- en selectieprocessen niet uitsluitend de technische functie-eisen te communiceren, maar ook hun kernwaarden, ethische standaarden en organisatiecultuur over te brengen (Kristof-Brown et al., 2005; Yen, 2017). Dit kan onder meer gebeuren door in vacatures en tijdens sollicitatiegesprekken de nadruk te leggen op culturele kenmerken. Een voorbeeld dat de werkgever zou kunnen geven, is de manier waarop er gewerkt wordt binnen de startup. Zijn er bijvoorbeeld bepaalde activiteiten of taken die dagelijks terugkomen.

Verder wijst recent onderzoek (Yu, 2014) erop dat startups die vroegtijdig investeren in het duidelijk communiceren van hun cultuur, succesvoller zijn in het creëren van sterke organisatie-identiteit. Hierdoor wordt niet alleen de kans op succesvolle aanwervingen vergroot, maar wordt ook de basis gelegd voor duurzame groei.

Volgens de onderzochte literatuur spelen de P-O fit en P-J fit dus een belangrijke rol voor startups. Het bewaken deze P-J fit en P-O fit is essentieel voor een succesvolle talentacquisitie binnen startups. Hoewel

technische vaardigheden de geschiktheid bepalen, vormen de culturele en ethische congruentie de sleutel tot langetermijnbetrokkenheid, innovatie en duurzame groei.

Opportunistische werving van generalisten

In plaats van strikt functiegerichte werving, raden diverse studies aan dat startups kiezen voor de opportunistische wervingsstrategieën waarbij breed inzetbare generalisten worden aangetrokken (Levesque, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996). Generalisten bezitten vaak een combinatie van vaardigheden en competenties die hen in staat stellen om flexibel te schakelen tussen verschillende rollen en taken. Generalisme is een eigenschap die essentieel is binnen de dynamische en snel evoluerende omgeving waarin startups opereren. Levesque (2005) onderscheidt vier relevante profielen die startups kunnen inzetten afhankelijk van hun strategische behoeften:

- *Implementers* zijn werknemers die gericht zijn op het invullen van directe, concrete operationele behoeften.
- *Builders* zijn strategisch aangenomen werknemers die gericht zijn op het voorbereiden van toekomstige organisatienoden en -groei.
- *Expediters* zijn werknemers die snel worden aangeworven om onverwachte noden te vervullen, vaak zonder een vooraf gedefinieerde functiebeschrijving.
- *Explorers* zijn kandidaten die voornamelijk geselecteerd worden op basis van hun culturele fit, aanpassingsvermogen en potentieel om samen met de startup te groeien.

Uit de studies blijken *expediters* en *explorers* zeer waardevol voor startups, aangezien zij beter kunnen omgaan met de beperkte structuur en voortdurende veranderingen (Cardon & Stevens, 2004). Deze twee groepen brengen niet alleen operationele flexibiliteit, maar dragen ook bij aan het versterken van de innovatiecapaciteit doordat zij gemakkelijk nieuwe taken en uitdagingen oppakken zonder formele kaders.

Verder wijst literatuur erop dat opportunistische werving startups helpt om snel in te spelen op veranderende marktomstandigheden en om de geschikte talenten aan te werven die niet alleen over vaardigheden bezitten voor de huidige fase, maar ook groeipotentieel tonen voor toekomstige ontwikkelingen (Tushman & O'Reilly, 1996).

Kortom, deze studies tonen aan dat het investeren in flexibel inzetbare en cultureel passende profielen ervoor zorgt dat startups een belangrijke strategische voorsprong ontwikkelen in een omgeving waar wendbaarheid en snelle aanpassingsmogelijkheden kritieke succesfactoren zijn.

Gebruik van netwerken

In de beginfase vertrouwen startups sterk op persoonlijke netwerken voor hun talentwerving (Leung et al., 2006). Door gebruik te maken van bestaande relaties, zoals bijvoorbeeld vrienden, oud-collega's en persoonlijke kennissen kunnen startups snel en kostenefficiënt geschikte kandidaten aantrekken. Bovendien verhoogt de netwerk gebaseerde werving de kans op een sterke culturele fit, omdat mensen binnen dezelfde sociale netwerken vaak gedeelde normen, waarden en werkstijlen hebben (Aldrich & Kim, 2007). Dit vergemakkelijkt de sociale integratie vanaf de eerste werkdag.

Daarnaast dienen persoonlijke netwerken als informele filters. Want aanbevelingen uit vertrouwde bronnen verkleinen de kans op mismatches en verhogen de loyaliteit van nieuwe medewerkers. Volgens Leung et al. (2006) dragen dergelijke initiële sociale bindingen bij aan het verlagen van de verloopcijfers, omdat

werknemers die zich sociaal ingebed voelen binnen de startup doorgaans een hogere mate van betrokkenheid en loyaliteit tonen.

Naarmate startups verder groeien en professioneler worden, volstaat rekrutering via persoonlijke netwerken echter niet langer. Om toegang te krijgen tot gespecialiseerd talent en nieuwe vaardigheden, wordt het belangrijk om formele netwerken te benutten, zoals bijvoorbeeld acceleratorprogramma's, investeerdersnetwerken en professionele associaties (Huang et al., 2013). Deze bredere netwerken vergroten niet alleen het bereik van de startup op de arbeidsmarkt, maar helpen ook om meer diverse en gespecialiseerde profielen aan te trekken die nodig zijn in latere groeifasen.

Netwerkstrategieën fungeren in deze context niet alleen als rekruteringskanaal, maar ook als sociale selectiemechanismen. Potentiële werknemers die via gedeelde netwerken binnenkomen, hebben vaak een beter begrip van de cultuur en waarden van de startup, wat uiteindelijk de retentie en organisatiecohesie versterkt (Aldrich & Kim, 2007).

Verschillende studies duiden dus aan dat persoonlijke netwerken van cruciaal belang zijn voor werving en selectie in de beginfase van startups, terwijl een geleidelijke overgang naar professionele netwerken noodzakelijk wordt om de duurzame groei en toegang tot benodigde competenties te waarborgen.

Geloofwaardige communicatie van innovativiteit

Volgens het onderzoek van Piva en Stroe (2022) is het essentieel dat startups hun innovativiteit effectief en geloofwaardig communiceren naar potentiële werknemers. Innovatie wordt door veel potentiële werknemers geassocieerd met groeipotentieel, leermogelijkheden en toekomstbestendigheid. Dit zijn verschillende eigenschappen die een belangrijke rol spelen bij de keuze voor een werkgever, zeker in competitieve arbeidsmarkten.

De communicatie over innovativiteit omvat zowel verbale middelen, zoals informatie op bedrijfswebsites, vacatures en sollicitatiegesprekken, als non-verbale signalen, zoals houding, lichaamstaal, toonzetting en de algehele visuele uitstraling van de startup (Piva & Stroe, 2022). Een gematigde presentatie van enthousiasme, waarbij oprechte passie en realistische verwachtingen worden gecombineerd, zorgt ervoor dat de aantrekkelijkheid van de startup vergroot.

Tegelijkertijd wijst de literatuur erop dat overdreven of geforceerde claims omtrent innovatie averechts kunnen werken. Wanneer startups bijvoorbeeld overdrijven in hun innovativiteit zonder duidelijke onderbouwing of bewijs, kan dit de geloofwaardigheid ondermijnen en potentiële werknemers afschrikken (Piva & Stroe, 2022). Zoals eerder aangehaald is authenticiteit een cruciaal element in de presentatie. Potentiële werknemers zijn namelijk gevoelig voor afwijkingen tussen wat wordt gecommuniceerd en wat zij ervaren tijdens bijvoorbeeld kennismakingsgesprekken of bedrijfsbezoeken.

Daarnaast stellen Lievens en Slaughter (2016) vast dat effectieve communicatie over innovativiteit idealiter een combinatie is van informatieve elementen (zoals duidelijke organisatiewaarden, missie, en visie), en sterke visuele signalen (zoals het uitstralen van dynamiek, succes en groeipotentieel). Door deze elementen samen te brengen in een consistente *employer branding*-strategie kunnen startups hun imago versterken, zelfs wanneer zij nog geen gevestigde reputatie hebben.

Concluderend benadrukken meerdere studies dat de geloofwaardige en authentieke communicatie over innovativiteit startups helpt om hun aantrekkelijkheid te verhogen, vooral onder potentiële werknemers die waarde hechten aan creativiteit, groei en toekomstgericht werken.

Employer branding

Employer branding biedt startups een belangrijke hefboom om zich effectief te positioneren tegenover reeds gevestigde bedrijven, ondanks hun beperkte middelen en lage reputatie (Lievens & Slaughter, 2016). Door het consequent communiceren van hun missie, visie, kernwaarden en unieke groeiverhalen kunnen startups sterke en authentieke merkassociaties creëren die hen onderscheiden op de arbeidsmarkt. In tegenstelling tot reeds gevestigde bedrijven met bestaande naamsbekendheid, zijn startups afhankelijk van een proactieve branding strategie om hun identiteit en aantrekkingskracht op te bouwen.

Volgens Berthon et al. (2005) is *employer branding* vooral noodzakelijk bij het aantrekken van Generatie Y en Z, twee generaties die waarde hechten aan maatschappelijke relevantie, persoonlijke impact, diversiteit en duurzaamheid. Deze generaties zoeken niet alleen naar jobs die financiële zekerheid bieden, maar vooral naar werkgevers waarmee zij zich persoonlijk en ethisch kunnen identificeren.

Employer branding vervult hierbij een dubbele functie. Enerzijds verhoogt het de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van de startup onder potentiële werknemers die dezelfde waarden delen. Anderzijds fungeert het als een zelfselectiemechanisme, waarbij potentiële werknemers die zich niet kunnen identificeren met de gecommuniceerde waarden en cultuur van de startup zichzelf eerder zullen uitsluiten nog voordat zij solliciteren (Cable & Turban, 2003). Dit mechanisme vermindert niet alleen het risico op mismatches, maar verhoogt ook de kans op het aantrekken van de geschikte werknemers die zich langdurig willen verbinden aan de startup.

Verder wijzen Lievens en Slaughter (2016) erop dat effectieve *employer branding* meer omvat dan slogans of oppervlakkige marketingcampagnes. Succesvolle startups creëren consistente en geloofwaardige verhalen die zichtbaar zijn in de gehele organisatie. Het tonen van authentieke verhalen over groeimogelijkheden, teamcultuur en maatschappelijke impact blijkt bijzonder effectief in het opbouwen van een emotionele connectie met potentiële werknemers.

Samenvattend toont de literatuur aan dat een sterke *employer branding*-strategie startups niet alleen helpt om de juiste talenten aan te trekken, maar er ook voor zorgt dat er een duurzame match ontstaat tussen de werknemer en de startup. Deze match is essentieel voor retentie en verdere groei van de startup.

Inclusiviteit en gedeeld eigenaarschap

Ten slotte blijkt het bevorderen van inclusiviteit en gedeeld eigenaarschap een effectieve strategie voor startups om hun aantrekkelijkheid bij potentiële werknemers te versterken. Door gebruik te maken van inclusief taalgebruik (vb. vacatures), en door flexibelere werkregelingen (vb. thuiswerken) aan te bieden, kunnen startups een bredere talentenpool aanspreken (Nishii, 2012; Shore et al., 2010). Deze aanpak vergroot niet alleen de kans op het aantrekken van kandidaten uit ondervertegenwoordigde groepen, maar draagt ook bij aan het creëren van een inclusieve organisatiecultuur waarin diversiteit wordt gewaardeerd en benut.

Inclusiviteit in werving is niet alleen sociaal wenselijk, maar blijkt ook bedrijfseconomisch voordelig. Studies tonen aan dat diverse teams innovatiever zijn, beter presteren en sterker inspelen op uiteenlopende klantbehoeften, wat vooral in snel veranderende startupomgevingen een belangrijk concurrentievoordeel vormt (Nishii, 2012).

Tegelijkertijd kan het aanbieden van gedeeld eigenaarschap, bijvoorbeeld via *employee stock ownership plans* (ESOPs), de betrokkenheid en loyaliteit van werknemers aanzienlijk vergroten. Door werknemers

aandelenopties aan te bieden, creëert de startup een financiële band tussen individuele prestaties en het algemene succes van de startup (Yang et al., 2023). Deze vorm van mede-eigenaarschap leidt tot verhoogde emotionele betrokkenheid, waarbij werknemers zich medeverantwoordelijk voelen voor de groei en richting van de startup.

Volgens Cable en Turban (2003) versterkt deze combinatie van financiële en emotionele verbondenheid niet alleen de retentie van talent, maar verhoogt het ook de intrinsieke motivatie, werktevredenheid en prestatiegerichtheid van werknemers. Werknemers die mede-eigenaar zijn, vertonen vaker proactief gedrag, meer initiatief en denken in termen van langetermijnwaardecreatie.

Verder wijst literatuur erop dat startups die ruimte bieden voor co-creatie, waarbij werknemers actief bijdragen aan het vormgeven van interne processen, cultuur en strategie, een sterkere binding en identificatie creëren (Cable & Turban, 2003). Deze co-creatie aanpak versterkt het gevoel van autonomie en betekenisvol werk, factoren die vooral gewaardeerd worden door jongere generaties werknemers.

Kortom, verschillende studies impliceren dat inclusiviteit en gedeeld eigenaarschap belangrijke hefboomstrategieën zijn voor startups om hun *employer value proposition* te versterken, bredere talentenpools te creëren, en duurzame betrokkenheid en prestaties onder werknemers te stimuleren.

2.4.4 Derde deelvraag: "Welke rol wordt in de literatuur toegeschreven aan innovatieve technieken (zoals AI en sociale media) in het wervings- en selectieproces van startups?"

Techniek	Belang voor startups	Belangrijke studies
<i>Text-mining</i> op sociale platformen	Identificeren van aantrekkelijke werkgeverskenmerken via werknemersreviews	Seo et al. (2024); Ghezzi et al. (2016)
AI-gedreven matching (NLP, grafalgoritmen)	Automatische analyse van vaardigheden en betere kandidaatmatching	Drakopoulos et al. (2020)
<i>Chatbots</i> voor wervingsautomatisering	Efficiënte eerste screening en verbeterde sollicitatie-ervaring	Nawaz & Mary (2019)
<i>Gamification</i> en digitale <i>assessmentgames</i>	Evalueren van creativiteit, stressbestendigheid en probleemoplossend vermogen	Drakopoulos et al. (2020); Nawaz & Mary (2019)
<i>Machine Learning</i> ("Quality of Hire")	Voorspellen van kandidaatgeschiktheid op basis van sociale media en digitale data	Shet & Nair (2022); Ghezzi et al. (2016)
<i>Two-sided matching</i> (<i>Gale-Shapley algoritme</i>)	Verbeterde matching via wederzijdse voorkeuren tussen startups en kandidaten	Honoré & Ganco (2020); Rocha & Grilli (2023)
<i>Blockchain</i> voor sollicitatieverificatie	Betrouwbare, snelle controle van diploma's en werkervaring	Nawaz & Mary (2019)
<i>Human resource redeployability</i>	Flexibele herinzetbaarheid van werknemers om adaptiviteit te vergroten	Hietaniemi et al. (2023)
Digitale multicriteria-beslissing (AHP-TOPSIS-2N)	Objectieve en efficiënte selectie op basis van complexe criteria	Rocha Junior et al. (2022)

Tabel 5. Innovatieve technieken ter ondersteuning bij werving en selectie

Om een antwoord te geven op de derde deelvraag werd een systematische analyse uitgevoerd van verschillende literaire bronnen die het gebruik van innovatieve technieken in het wervings- en selectieproces van startups onderzocht hebben. In tegenstelling tot de reeds gevestigde bedrijven, opereren startups vaak met beperkte middelen en in sterk dynamische marktomgevingen, wat de noodzaak vergroot voor efficiënte, kostenbesparende en flexibele wervingsmethoden. De literatuur wijst op diverse innovatieve technologieën,

variërend van kunstmatige intelligentie en *text-mining* tot *blockchain* en *gamification*. Allemaal verschillende hulpmiddelen die startups kunnen inzetten om hun talentacquisitie te verbeteren.

Text-mining op sociale platformen

De studie van Seo et al. (2024) duidt het toenemende belang aan van sociale platformen zoals 'Glassdoor.com' in het wervings- en selectieproces van startups. Glassdoor biedt een platform waarop werknemers anoniem hun ervaringen delen, waardoor waardevolle, ongestructureerde data beschikbaar komt over organisatiecultuur, werkervaringen en managementkwaliteiten binnen bedrijven.

Door gebruik te maken van *text-mining* technieken (het geautomatiseerd analyseren van grote hoeveelheden tekstuele data via kunstmatige intelligentie en statistische methoden) kunnen startups diepgaand inzicht verkrijgen in de percepties en verwachtingen van werknemers. Hiermee kunnen belangrijke aantrekkelijke kenmerken worden geïdentificeerd, zoals de aanwezigheid van hoogwaardige collega's, een ondernemende bedrijfscultuur, ontwikkelingsmogelijkheden, positieve toekomstverwachtingen, aantrekkelijke kantooromgevingen en specifieke startup-voordelen zoals gratis maaltijden of flexibele werktijden.

Op basis van deze analyses kunnen startups hun *employer branding* en externe communicatie gericht optimaliseren. Verder legt de studie nog de nadruk op de 'leermogelijkheid'. Leermogelijkheid is het bieden van kansen voor persoonlijke en professionele groei, wat bijzonder effectief is in het aantrekken van talent, vooral onder potentiële werknemers die waarde hechten aan loopbaanontwikkeling en intrinsieke ontplooiing (Seo et al., 2024).

Samenvattend toont de literatuur aan dat het strategisch gebruik van sociale platformdata (Ghezzi et al., 2016) en *text-mining*, startups helpt om hun aantrekkelijkheid te vergroten door in te spelen op waarden die voor talentvolle potentiële werknemers essentieel zijn.

AI-gedreven matching (NLP, grafalgoritmen)

Drakopoulos et al. (2020) benadrukken dat innovatieve AI-technieken, zoals natuurlijke taalverwerking (NLP) en grafalgoritmen, startups kunnen ondersteunen bij het automatisch identificeren van vaardigheden en het verbeteren van de matching tussen potentiële werknemers en vacatures. Deze technieken stellen startups in staat om grote hoeveelheden profieldata te analyseren zonder afhankelijk te zijn van handmatige screening.

Specifiek maken methoden zoals het RAKE-algoritme (*Rapid Automatic Keyword Extraction*) het mogelijk om snel relevante sleutelwoorden uit kandidatenprofielen te extraheren, terwijl BFS (*Breadth-First Search*) en DFS (*Depth-First Search*) grafalgoritmen gebruikt worden om netwerken van vaardigheden en aanbevelingen te analyseren. Daarnaast maken Tanimoto- en Tversky-indices het mogelijk om de mate van overeenstemming tussen vereiste en aanwezige vaardigheden objectief te berekenen.

Door deze expliciete signalen (zoals opgegeven skills) en impliciete signalen (zoals *LinkedIn-endorsements*) in kaart te brengen, verhogen startups de nauwkeurigheid van hun selectieproces en verkleinen zij het risico op subjectieve biases. Hiermee wordt het mogelijk om sneller en meer data-gedreven geschikte kandidaten te identificeren, zelfs met de beperkte HR-middelen waarover een startup beschikt.

Daarnaast wijzen Drakopoulos et al. (2020) erop dat lokale netwerkevenementen cruciaal blijven als aanvullende strategieën. Dergelijke initiatieven versterken het vertrouwen in de praktische vaardigheden van potentiële werknemers, doordat sociale bevestiging en directe interacties aanvullend bewijs leveren

naast digitale profielen.

Startups kunnen dus door een combinatie van AI-analyses en netwerkstrategieën hun kandidaatselectie objectiever en betrouwbaarder maken. Het zijn methoden die startups helpen om de geschikte profielen aan te trekken.

Chatbots voor wervingsautomatisering

Volgens Nawaz & Mary (2019) spelen AI-gedreven chatbots een belangrijke rol in het ondersteunen van startups tijdens het wervings- en selectieproces. Deze chatbots zijn in staat om startups te ondersteunen bij herhalende taken zoals de eerste screening van potentiële werknemers, het beantwoorden van veelgestelde vragen en het begeleiden van sollicitanten door het sollicitatieproces.

De inzet van chatbots leidt tot kosten- en tijdsbesparingen, een voordeel dat relevant is voor startups die vaak met beperkte HR-middelen en budgetten opereren. Door routinetaken te automatiseren, kunnen HR-teams of oprichters zich richten op meer strategische aspecten van talentmanagement, zoals diepgaandere evaluatie of *employer branding*.

Bovendien blijkt uit onderzoek dat chatbots bijdragen aan een verbeterde kandidatenervaring. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat sollicitanten sneller informatie ontvangen, adequater worden geïnformeerd over de volgende stappen en een lagere wachttijd ervaren tussen de sollicitatiefases (Nawaz & Mary, 2019). Dit verhoogt niet alleen de tevredenheid van kandidaten, maar kan het ook de *employer brand* positief beïnvloeden, aangezien responsiviteit en transparantie steeds belangrijkere factoren worden in de perceptie van werkgevers.

De AI-gedreven chatbots maken het dus mogelijk voor startups om hun wervingsprocessen efficiënter te organiseren, zonder te reduceren aan kandidatenervaring of professionaliteit.

Gamification en digitale assessmentgames

Een andere opkomende innovatieve techniek betreft het gebruik van *gamification* en *digital assessmentgames* binnen het wervings- en selectieproces van startups. Volgens Drakopoulos et al. (2020) en Nawaz & Mary (2019) bieden speelse interacties, zoals probleemoplossende scenario's, stressmanagementgames en creatieve denkopdrachten waardevolle en praktische inzichten over moeilijk te meten competenties zoals creativiteit, aanpassingsvermogen en probleemoplossend denken.

Gamification stelt startups in staat om potentiële werknemers te evalueren in contexten die dynamischer en realistischer zijn dan traditionele interviews of standaardtesten. Door de speelse opzet ervaren potentiële werknemers minder sociale wenselijkheid of prestatiedruk, waardoor hun natuurlijk gedrag en probleemoplossende vaardigheden beter zichtbaar worden (Drakopoulos et al., 2020). Voor startups, die sterk afhankelijk zijn van werknemers die ondernemend, flexibel en innovatief zijn, is dit een effectieve manier om relevante soft skills te identificeren die essentieel zijn voor succes in een snel veranderende omgeving.

Bovendien kan de inzet van *gamification* de kandidatenervaring verbeteren doordat het sollicitatieproces leuker en interactiever wordt. Dit draagt bij aan een positief *employer brand*, een cruciale factor voor startups die willen concurreren met gevestigde bedrijven op de arbeidsmarkt.

Samenvattend bieden *gamification*-technieken startups een innovatieve en effectieve manier om talent op een authentieke, betrokken en praktijkgerichte wijze te evalueren.

Machine Learning ("Quality of Hire")

Shet en Nair (2022) bespreken het gebruik van *machine learning*-technieken, zoals *Partition Around Medoids* (PAM) clustering, om de "Quality of Hire", oftewel de geschiktheid en prestaties van nieuwe medewerkers te verbeteren. Door gegevens uit verschillende bronnen zoals sociale media (bijv. LinkedIn, Twitter), vacatureplatforms en digitale interviews te combineren, kunnen startups op data-gedreven wijze voorspellingen maken over de kans op succesvolle plaatsingen (Ghezzi et al., 2016; Shet & Nair, 2022).

PAM-clustering helpt bij het groeperen van potentiële werknemers op basis van overeenkomsten in kenmerken en gedragsdata, waardoor startups meer inzicht krijgen in welke profielen het beste passen bij hun specifieke behoeften. In tegenstelling tot traditionele selectieprocessen, die vaak gebaseerd zijn op subjectieve inschattingen, stelt *machine learning* startups in staat om objectieve en consistente beoordelingscriteria te hanteren (Shet & Nair, 2022).

Een belangrijk voordeel voor startups is dat deze technieken relatief kostenefficiënt kunnen worden ingezet. *Open-source libraries* zoals scikit-learn en TensorFlow bieden toegankelijke tools om *machine learning*-modellen te bouwen zonder hoge licentiekosten. Daarnaast maken Cloud gebaseerde oplossingen met *pay-as-you-go*-modellen het mogelijk om alleen te betalen voor daadwerkelijke rekenkracht, waardoor de technologische toegangsdrempel wordt verlaagd, zelfs voor kleinere startups.

Kortom, startups kunnen met behulp van *machine learning*-technieken niet alleen hun selectiebeslissingen verbeteren, maar ook hun wervingsprocessen schaalbaarder, data-gedrevener en betrouwbaarder maken.

Two-sided matching (Gale-Shapley algoritme)

De studie van Honoré en Ganco (2020) introduceert de toepassing van *two-sided matching* op basis van het *Gale-Shapley* algoritme binnen het wervings- en selectieproces van startups. Deze methode houdt rekening met de voorkeuren van zowel werkgevers als potentiële werknemers, in plaats van slechts één kant van de arbeidsmarkt te optimaliseren. Door het matchingproces te benaderen als een wederzijds selectiemechanisme, waarbij beide partijen hun voorkeuren aangeven, wordt de kwaliteit van de match verbeterd. Dit verhoogt niet alleen de kans op succesvolle wervingen, maar reduceert ook het risico op vroegtijdig verloop doordat de verwachtingen van beide partijen beter op elkaar zijn afgestemd (Honoré & Ganco, 2020).

Two-sided matching biedt voor startups een belangrijk strategisch voordeel. Gezien hun beperkte middelen en hogere risico's is het essentieel om snel werknemers te vinden die niet alleen de benodigde vaardigheden hebben, maar zich ook intrinsiek kunnen vinden in de cultuur, missie en groeidynamiek van de startup.

Daarnaast benadrukken Rocha & Grilli (2023) het belang van externe ondersteuning bij het versterken van de aantrekkingskracht van startups. Samenwerkingen met universiteiten, incubators, bedrijven en onderzoeksinstituten kunnen de geloofwaardigheid en zichtbaarheid van startups aanzienlijk verhogen. Door actief gebruik te maken van dergelijke netwerken, kunnen startups profiteren van een breder bereik en toegang krijgen tot gespecialiseerde talentenpools.

Strategische communicatie, met name via sociale media, speelt eveneens een sleutelrol in het aantrekken van talent. Rocha & Grilli (2023) stellen dat startups zich duidelijk moeten profileren als innovatiegerichte organisaties en substantiële investeringen in onderzoek en ontwikkeling zichtbaar moeten maken. Deze signalen zijn aantrekkelijk voor ambitieuze en creatieve potentiële werknemers die waarde hechten aan groeipotentieel en technologische vooruitgang.

Volgens beide studies kunnen startups dus door een combinatie van *two-sided matching*, strategische samenwerkingen en doelgerichte communicatie hun kansen op het aantrekken van kwalitatief en cultureel passend talent vergroten.

Blockchain voor sollicitatieverificatie

Een alternatieve innovatieve techniek die in opkomst is, is het gebruik van blockchaintechnologie binnen het wervings- en selectieproces. Volgens Nawaz & Mary (2019) biedt *blockchain* een betrouwbare, gedecentraliseerde manier om sollicitatie-informatie zoals diploma's, certificaten en werkervaringen te verifiëren. Via *blockchain* kunnen deze gegevens digitaal worden opgeslagen en gevalideerd, waarbij elke wijziging transparant en onveranderlijk wordt vastgelegd.

Door de verificatie te automatiseren, verhoogt *blockchain* niet alleen de betrouwbaarheid van kandidaatprofielen, maar verlaagt het ook de screeningkosten en tijdsbesteding die normaal gepaard gaat met handmatige achtergrondcontroles. Dit maakt de techniek aantrekkelijk voor startups die opereren in competitieve markten waar snelheid van werving essentieel is.

Bovendien vermindert *blockchain* het risico op fraude of misrepresentatie door kandidaten, wat startups extra zekerheid geeft bij het nemen van wervingsbeslissingen. In omgevingen waar startups vaak afhankelijk zijn van kleine teams en kritieke sleutelposities, kan een verkeerde aanwerving immers disproportioneel negatieve gevolgen hebben.

Samenvattend biedt blockchaintechnologie startups een innovatieve manier om het selectieproces efficiënter, veiliger en betrouwbaarder te maken, waardoor zij zich beter kunnen positioneren in de "*war for talent*" met reeds gevestigde bedrijven.

Human resource redeployability

De studie van Hietaniemi et al. (2023) wijst op het strategische belang van *human resource redeployability*, oftewel het vermogen om werknemers flexibel te herplaatsen binnen de organisatie in reactie op veranderende marktomstandigheden. In dynamische startupomgevingen is het van cruciaal belang om werknemers te hebben die niet strikt gebonden zijn aan één specifieke rol, maar zich kunnen aanpassen en nieuwe verantwoordelijkheden kunnen opnemen.

Door gebruik te maken van longitudinale matchingtechnieken, die over een langere periode data verzamelen over vaardigheden, prestaties en rolontwikkelingen, kunnen startups werknemers identificeren met breed inzetbare vaardigheden. Deze werknemers zijn beter voorbereid op interne mobiliteit, wat de startup wendbaarder maakt en het risico op functiemismatches vermindert (Hietaniemi et al., 2023).

Daarnaast benadrukt de studie dat positieve marktsignalen, bijvoorbeeld via strategische communicatie op sociale media, een belangrijke rol spelen. Door actief succesverhalen, groeiwijlpalen en innovatieve ontwikkelingen te delen, kunnen startups het vertrouwen van potentiële werknemers versterken in de stabiliteit en toekomstperspectieven van de organisatie. Dit is essentieel om talent aan te trekken dat bereid is om zich flexibel en voor langere termijn in te zetten.

Als conclusie biedt *human resource redeployability* startups de mogelijkheid om hun personeel adaptief, kostenefficiënt en toekomstbestendig te organiseren. Verder helpt positieve externe communicatie om bredere talentpools aan te spreken en te behouden.

Digitale multicriteria-beslissing (AHP-TOPSIS-2N)

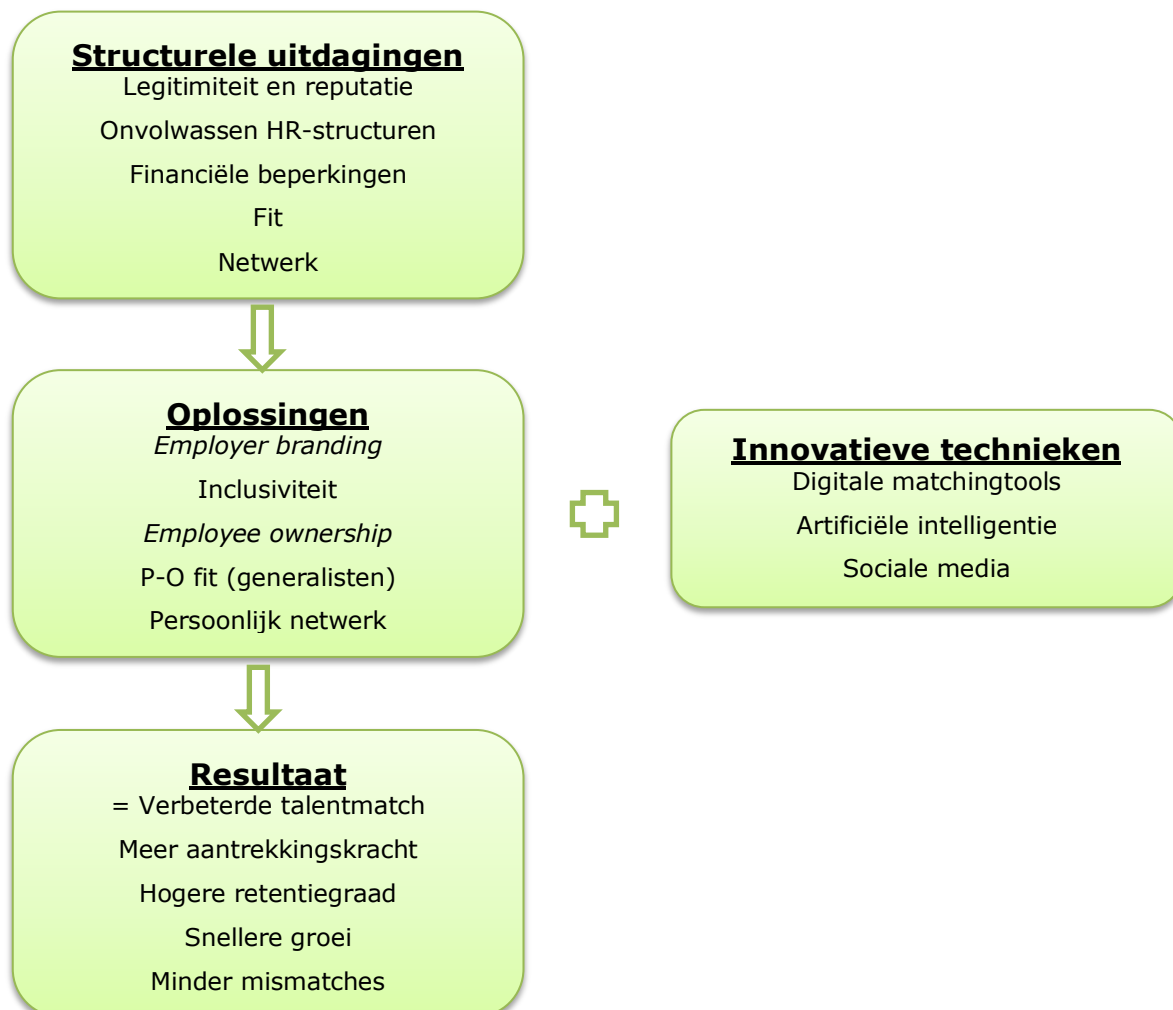
Tot slot introduceren Rocha Junior et al. (2022) de toepassing van geavanceerde multicriteria-beslissingsondersteunende systemen zoals AHP-TOPSIS-2N in het wervingsproces van startups. Deze methoden maken het mogelijk om meerdere, vaak complexe selectiecriteria tegelijkertijd te evalueren en te vergelijken, waardoor het selectieproces systematischer en transparanter wordt.

Via online platforms zoals "*Three Decision Methods*" kunnen startups verschillende dimensies (zoals technische vaardigheden, culturele fit, werkervaring en leerpotentieel) tegelijkertijd in beschouwing nemen. De AHP (*Analytic Hierarchy Process*)-component helpt bij het bepalen van de relatieve belangrijkheid van elk criterium, terwijl TOPSIS-2N kandidaten rangschikt op basis van hun afstand tot een ideaal profiel.

Door deze technieken te gebruiken, kunnen startups objectiever en sneller beslissingen nemen over potentiële werknemers, met minder risico op subjectieve biases of ad-hoc beoordelingen. Dit is vooral belangrijk voor startups die door beperkte ervaring of middelen kwetsbaar zijn voor inconsistente of intuïtieve selectiepraktijken.

Kortom, het onderzoek Rocha Junior et al. (2022) stelt vast dat multicriteria-beslissingsondersteuning startups in staat stelt om hun selectieprocessen te professionaliseren, efficiënter om te gaan met complexe beslissingssituaties, en zo hun slagkracht in de "*war for talent*" te vergroten.

2.4.5 Conceptueel model



Bovenstaand conceptueel model is op basis van de thematische analyse van de geselecteerde literatuur ontwikkeld. In het model worden de belangrijkste inzichten rond werving en selectie binnen startups op een visuele en gestructureerde manier samengevat. Dit model biedt dus met andere woorden een overzicht van de voornaamste factoren die het aantrekken en behouden van talent binnen startups beïnvloeden, en legt een logisch verband tussen de structurele context van startups, hun strategische keuzes, technologische hulpmiddelen en de uiteindelijke impact op talentacquisitie.

Allereest worden in het model de structurele uitdagingen toegelicht, waarmee startups doorgaans geconfronteerd worden. In tegenstelling tot gevestigde ondernemingen beschikken startups over beperkte legitimiteit en reputatie, wat leidt tot terughoudendheid bij potentiële werknemers om zich aan te sluiten bij een organisatie met een onzekere toekomst (Petkova, 2016; Rocha & Grilli, 2023). Daarnaast hebben startups vaak beperkte financiële middelen, wat hun mogelijkheden tot competitieve verloning en extralegale voordelen beperkt (Messersmith et al., 2018). Deze beperkingen worden versterkt door het ontbreken van formele of volwassen HR-structuren, waardoor het wervingsproces vaak snel en informeel verloopt (Cardon & Stevens, 2004). Tot slot bemoeilijkt de dynamische aard van startups het correct inschatten van *person-job* fit (P-J fit), wat leidt tot een verhoogde kans op mismatches en verloop op korte termijn (Klotz et al., 2013).

Als reactie op deze uitdagingen toont de literatuur een reeks effectieve strategieën die startups in staat stellen om hun aantrekkelijkheid als werkgever te verhogen. Een eerste oplossing betreft het bewust combineren van heterogene (innoverend, flexibel, dynamisch) en homogene (stabiel, betrouwbaar, gestructureerd) identiteitsclaims in *employer branding*. Deze combinatie vergroot niet alleen de zichtbaarheid van de startup, maar verlaagt ook de waargenomen risico's voor potentiële werknemers (Moser et al., 2017; Seo et al., 2024). Verder heeft het selecteren op basis van P-O fit een grote invloed op het verhogen van betrokkenheid, prestaties en retentie (Cable & Judge, 1995; Yu, 2014). Ook de aanwerving van generalisten, profielen met brede inzetbaarheid en flexibiliteit, biedt startups de mogelijkheid om wendbaar te blijven in snel veranderende omgevingen (Levesque, 2005). Tot slot benadrukt de literatuur het belang van gedeeld eigenaarschap (bv. aandelenopties), doorgroeimogelijkheden en het creëren van een sterke bedrijfscultuur om zo het verloop op korte termijn tegen te gaan (Kristof-Brown et al., 2005; Yang et al., 2023).

Naast deze strategische benaderingen kunnen technologische innovaties een ondersteunende rol spelen in het optimaliseren van het wervings- en selectieproces. Digitale technieken zoals AI-gebaseerde selectietools, sociale media en platformen voor culturele matching lijken interessant, om zo de kostenefficiëntie, schaalbaarheid en snelheid te verhogen (Ghezzi et al., 2016; Piva & Stroe, 2022). Doch wordt er gewaarschuwd voor een te sterke afhankelijkheid van technologie, aangezien kritische aspecten zoals motivatie, culturele fit en risicobereidheid moeilijk via algoritmen te vatten zijn (Rothstein et al., 2005). Kortom, de literatuur toont aan dat technologie een waardevolle aanvulling vormt, maar geen vervanging mag zijn van de menselijke inschatting binnen het selectieproces.

De hierboven beschreven componenten (uitdagingen, strategieën en technologieën) vormen samen het fundament voor het verbeteren van de talentmatch binnen startups. Wanneer startups erin slagen om dit model te integreren binnen hun startupcontext, kan dit resulteren in een hogere mate van aantrekkelijkheid als werkgever, een betere match tussen medewerkers en organisatie, en een verhoogde retentie. Dit draagt op zijn beurt bij aan een stabiele en duurzame groei van de startup. Het conceptueel model fungeert daarmee niet alleen als synthese van de bevindingen uit deze systematische literatuurstudie, maar ook als richtinggevend kader voor startupoprichters, HR-praktijkmensen en onderzoekers. Het biedt inzicht in hoe structurele beperkingen kunnen worden aangepakt door contextspecifieke strategieën en innovatieve tools, met als

uiteindelijk doel een verhoogde effectiviteit in het aantrekken en behouden van talent.

2.5 Bijdrage en implicaties

Deze systematische literatuurstudie levert een bijdrage aan zowel de wetenschappelijke literatuur als de praktijk met betrekking tot het aantrekken en behouden van de geschikte talenten in startups. Ondanks de toenemende erkenning in het belang van talentacquisitie voor het succes van jonge ondernemingen, ontbreekt het momenteel aan een omvattend en gestructureerd overzicht van welke wervings- en selectiepraktijken effectief zijn in de unieke context van startups. Deze systematische literatuurstudie biedt een antwoord op de onderzoeksvraag door bestaande kennis te synthetiseren, conceptueel te verdiepen en praktische handvatten te formuleren.

2.5.1 Theoretische implicaties

Allereerst wordt de wetenschappelijke bijdrage van de SLR verder toegelicht. Vanuit academisch perspectief biedt deze studie namelijk een bijdrage op drie niveaus:

Ten eerste stelt deze SLR in staat om versnipperde of verspreide inzichten over HR-praktijken in startups te bundelen en onder te brengen in een samenhangend raamwerk. De resultaten tonen aan dat startups niet alleen kampen met klassieke HR-uitdagingen, maar ook met context-specifieke moeilijkheden zoals het gebrek aan legitimiteit en reputatie (Moser et al., 2017; Petkova, 2016; Rocha & Grilli, 2023; Seo et al., 2024; van Balen & Taracki, 2024), beperkte financiële middelen (Di Pietro et al., 2021; Honoré & Ganco, 2020; Messersmith et al., 2018; Mukul & Saini, 2021), en een gebrek aan formele HR-structuren (Cardon & Stevens, 2004; Drakopoulos et al., 2020; Leung et al., 2006). Deze specifieke omstandigheden vereisen alternatieve benaderingen ten aanzien van werving en selectie, waarbij traditionele modellen vaak niet succesvol blijken. Wat deze studie toevoegt aan de bestaande literatuur is dat er systematisch een verbinding wordt gemaakt tussen algemeen HRM-onderzoek en de unieke context van startups. Waar eerdere, geanalyseerde studies vooral gefragmenteerd of case-gebaseerd waren, biedt deze SLR een synthetiserend overzicht van bestaande theorieën. Daarnaast worden deze theorieën en bevindingen gelinkt aan de realiteit van startups.

De literatuurstudie valideert en combineert bestaande theorieën, zoals de *person-organization fit* (P-O fit), door deze toe te passen binnen een startup-context. Want de literatuurstudie valideert en integreert verschillende theoretische kaders om een dieper inzicht te krijgen in het aantrekken en behouden van talent binnen startups. De *person-organization fit* (P-O fit)-theorie biedt een belangrijke achtergrond voor het begrijpen van hoe culturele overeenstemming tussen startup en werknemer cruciaal is voor zowel aanwerving als retentie (Cable & Judge, 1995). Startups opereren in snel veranderende omgevingen, waardoor het belangrijk is dat medewerkers niet alleen competent zijn, maar ook goed passen bij de waarden, missie en werkomstandigheden van de organisatie (Coldwell et al., 2007). Door de theorie van *person-organization fit* (P-O fit) binnen de startupcontext toe te passen, wordt een theoretisch kader ontwikkeld dat de effectiviteit van wervings- en retentiestrategieën beter verklaart. Zo wordt zichtbaar hoe startups strategisch kunnen inspelen op fit (P-O fit), ondanks verschillende factoren (beperkte financiële middelen, beperkte legitimiteit, enzovoort) die het moeilijk maken voor startups om het geschikte talent aan te trekken en behouden (Cable & Judge, 1995; Coldwell et al., 2007; McCulloch & Turban, 2007).

Ten tweede biedt deze studie een theoretische onderbouwing voor de effectiviteit van specifieke strategieën zoals het inzetten van netwerken (Aldrich & Kim, 2007; Leung et al., 2006), referenties (Drakopoulos et al., 2020; Mukul & Saini, 2021), *employer branding* (Berthon et al., 2005; Lievens & Slaughter, 2016), en

gedeeld eigenaarschap (ESOP's) (Yang et al., 2023). De bevindingen tonen aan dat deze praktijken niet enkel functionele keuzes zijn, maar ook strategische signalen die bijdragen aan het opbouwen van legitimiteit en aantrekkelijkheid als werkgever. Hiermee wordt de rol van HR-beleid binnen startups opgewaardeerd van ondersteunend naar strategisch sturend. In tegenstelling tot de geanalyseerde literatuur die zich vooral focust op grote of gevestigde bedrijven, positioneert deze studie HR-strategieën binnen het strategisch kader van startups. Dit leidt tot een herwaardering van informele en niet-traditionele HR-praktijken die startups eerder zullen toepassen in vergelijking met de gevestigde bedrijven. Hierdoor wordt de startup-literatuur verrijkt met een meer gedetailleerd begrip van HR als middel voor waardecreatie, in plaats van enkel en alleen een operationele ondersteuning.

Ten derde worden diverse kennishiaten blootgelegd die de basis vormen voor toekomstig onderzoek. Zo is er nood aan meer empirisch en longitudinaal onderzoek dat de effectiviteit van rekruteringsstrategieën evalueert over verschillende groeifases van startups. Bovendien ontbreekt diepgaand onderzoek naar de toepassing van innovatieve technologieën zoals AI-gedreven wervingssystemen binnen startup-contexten. Ook de rol van culturele en institutionele factoren in de keuze en werking van HR-strategieën in verschillende geografische regio's is onderbelicht (Nawaz & Mary, 2019).

2.5.2 Praktische implicaties

Verder zijn er ook verschillende praktische implicaties die uit deze SLR voortvloeien. Daarnaast biedt deze SLR eveneens belangrijke inzichten voor startupoprichters, HR-verantwoordelijken en beleidsmakers:

Ten eerste benadrukt deze SLR het belang van het expliciet en geloofwaardig communiceren van legitimiteit en waarden (Lechner et al., 2022; Petkova, 2016). Omdat startups vaak onbekend zijn bij potentiële werknemers, is het essentieel om zowel externe validatie (zoals investeerders, klanten, ondernemersprijzen) als interne sterktes (zoals teamdynamiek, cultuur, missie) zichtbaar te maken via *employer branding*, sociale media en netwerken (Moser et al., 2017). Deze communicatie moet authentiek en consistent zijn om effectief te zijn (Nagy et al., 2012).

Ten tweede toont deze studie aan dat startups voordeel genereren bij het werven van generalisten met een hoge culturele fit in plaats van enkel te focussen op technische expertise. Werknemers in startups moeten vaak meerdere rollen opnemen, omgaan met ambiguïteit, en bijdragen aan cultuurvorming. Selectieprocedures zouden daarom niet enkel gericht moeten zijn op competenties, maar ook op attitude, aanpassingsvermogen en waarden (Cardon & Stevens, 2004; Levesque, 2005).

Ten derde biedt deze studie aanbevelingen voor het inzetten van alternatieve beloningsstructuren, zoals aandelenopties of gedeeld eigenaarschap (Yang et al., 2023). Deze vormen van compensatie kunnen niet alleen de aantrekkelijkheid verhogen, maar ook de betrokkenheid en retentie van talent stimuleren. Ze versterken het gevoel van mede-eigenaarschap en zijn in lijn met de ondernemende geest van veel startupmedewerkers.

Ten vierde onderstreept deze studie het belang van het vroegtijdig ontwikkelen van basis-HR-processen, zelfs in de voortdurende veranderende omgeving waar startups zich in bevinden (Yen, 2017). Het ontbreken van gestructureerde wervingsprocedures en prestatiebeheersystemen leidt op termijn tot inefficiënties, mismatches en verhoogd verloop (Leung et al., 2006). Eenvoudige, schaalbare tools kunnen hier ondersteuning bieden zonder de flexibiliteit van de startup te belemmeren.

Ten slotte biedt deze studie input voor beleidsmakers en incubatoren die startups ondersteunen. De bevindingen kunnen worden vertaald in trainingsmodules, ondersteuningsprogramma's of mentortrajecten

rond talentmanagement in startups. Daarnaast kunnen investeerders startups aanmoedigen om meer aandacht te besteden aan hun HR-aanpak, aangezien deze direct gelinkt is aan hun groeipotentieel (Di Pietro et al., 2021).

Kortom, deze systematische literatuurstudie vormt een waardevolle bron van gestructureerde inzichten over hoe startups effectief talent kunnen aantrekken en behouden, ondanks hun unieke uitdagingen. De SLR draagt bij aan de academische theorievorming binnen het HRM- en ondernemerschapsdomein, en biedt tegelijk concrete handvaten voor werkgevers om hun wervings- en retentiebeleid te optimaliseren. Door aandacht te hebben voor zowel culturele, strategische als operationele aspecten van werving en selectie, helpt deze studie om het menselijk kapitaal in startups doelgericht te versterken. Dit is een cruciale factor voor hun overleving, groei en succes.

3. Beperkingen van de studie

Hoewel de systematische literatuurstudie (SLR) methodologisch zorgvuldig en transparant werd uitgevoerd, zijn er verschillende beperkingen die in overweging moeten worden genomen bij de interpretatie van de resultaten.

Ten eerste is de keuze voor enkel Engelstalige literatuur een relevante beperking. Hierdoor bestaat het risico dat waardevolle inzichten uit studies in andere talen, zoals Chinees, Nederlands of Frans, over het hoofd zijn gezien. Zo kunnen werving- en selectiepraktijken in startups sterk contextueel bepaald zijn, waardoor regionale variaties onterecht buiten beschouwing blijven. Dit kan leiden tot een vertekening van het beeld dat hier getoond wordt van effectieve HR-praktijken binnen startups. Zoals ook eerder werd aangehaald in de masterproef, is het veld reeds gefragmenteerd en bestaan er verschillen per regio in culturele waarden en institutionele ondersteuning (Honoré & Ganco, 2020; Yu, 2014;). Toekomstig onderzoek zou daarom kunnen overwegen om een meertalige benadering te hanteren, waarbij systematisch gezocht wordt in andere dominante taalgroepen om tot een inclusievere analyse te komen van internationale praktijken.

Een tweede beperking betreft de publicatiebias. Literatuur over succesvolle of significante resultaten heeft doorgaans een grotere kans om gepubliceerd te worden dan studies die neutrale of negatieve bevindingen rapporteren (Rothstein et al., 2005). Hierdoor ontstaat het risico dat de SLR een oververtegenwoordiging bevat van strategieën die als effectief worden beschouwd, terwijl andere minder succesvolle of contextueel afhankelijke benaderingen onderbelicht blijven. Doch wordt er bij deze SLR getracht om een breed spectrum aan inzichten te verwerken, onder meer door het gebruik van theoretische als empirische literatuur. Hierdoor blijft de vertekening richting 'positieve' uitkomsten een aandachtspunt eerder beperkt. In lijn met de aanbevelingen in het slothoofdstuk van de masterproef, zou toekomstig onderzoek ook niet-gepubliceerde bronnen zoals proefschriften of beleidsrapporten kunnen betrekken. Dit zou bijdragen aan een vollediger en genuanceerder beeld van de werkelijkheid.

Een derde beperking betreft de focus op wetenschappelijke literatuur, waarbij praktijkinzichten grotendeels buiten beschouwing blijven. Terwijl de analyse van 44 wetenschappelijke artikelen een basis vormt voor het theoretisch kader, blijven praktijkgerichte gegevens zoals case studies, interviews met startupoprichters of HR-verantwoordelijken afwezig. Zoals de bevindingen aantonen, vertrouwen startups vaak op informele en intuïtieve methodes bij het aantrekken van talent (Cardon & Stevens, 2004; Leung et al., 2006), methodes die nauwelijks expliciet worden gedocumenteerd in wetenschappelijke publicaties. Hierdoor bestaat het risico dat waardevolle inzichten uit de dagelijkse praktijk verloren gaan. Een combinatie van literatuuronderzoek met kwalitatieve dataverzameling, zoals aanbevolen in de masterproef, zou kunnen leiden tot een meer realistisch beeld van rekrutering binnen startups.

Verder dient ook de actualiteit van sommige studies in vraag te worden gesteld. Hoewel er geen tijdsinterval gehanteerd werd bij de selectie van publicaties, betekent dit ook dat een aantal gebruikte bronnen verouderde inzichten kunnen bevatten. Zoals bij de resultaten wordt vermeld, is de opkomst van digitalisering en AI-gestuurde rekrutering een belangrijk hulpmiddel voor de manier waarop startups talent aantrekken en behouden (Ghezzi et al., 2016; Piva & Stroe, 2022). Hierdoor kunnen studies die dateren van vóór deze technologische innovaties minder representatief zijn voor de huidige context. Daarom is er nood aan actuele, empirische studies die de impact van recente trends, zoals *employer branding* via sociale media analyseren. Daarnaast zijn er enkele grote verschillen tussen de gebruikte literatuur, zoals blijkt uit de descriptieve analyse in de masterproef. De geselecteerde publicaties varieerden van kwantitatief en kwalitatief onderzoek tot conceptuele en systematische reviews. Deze variatie verhoogt het aantal verschillende inzichten, maar bemoeilijkt ook de directe vergelijkbaarheid en synthetisering van resultaten. Sommige bevindingen zijn sterk contextueel afhankelijk en kunnen moeilijk veralgemeend worden. Een meer uniforme methodologische aanpak, bijvoorbeeld door zich te richten op uitsluitend empirisch onderzoek, of het toepassen van configuratie-analyse zoals voorgesteld door Kraus et al. (2021) kan toekomstige SLR's helpen om betere conclusies te trekken.

Tot slot kan ook de selectie- en interpretatiebias niet volledig uitgesloten worden. Ondanks de transparante aanpak en de toepassing van het PRISMA-flowchart bij het selectieproces, blijft het categoriseren en coderen van thema's in literatuur deels afhankelijk van subjectieve interpretatie. Dit kan leiden tot onbewuste vertekeningen bij het identificeren van trends en categorieën. In lijn met methodologische richtlijnen (Briner & Denyer, 2012) zou toekomstig onderzoek kunnen werken met meerdere beoordelaars om de validiteit van het coderingsproces te verhogen en interpretatiebias te minimaliseren.

Samenvattend tonen deze beperkingen aan dat, ondanks de brede en systematische aanpak van deze SLR, er ruimte blijft voor verfijning en verdieping. Een integratie van meertalige bronnen, praktijkgerichte methodes, recente empirische data en een verfijnd coderingsproces kan toekomstige studies helpen om een vollediger en nauwkeuriger beeld te geven van effectieve wervings- en selectiepraktijken binnen de snel evoluerende context van startups.

4. Conclusie

Contextuele uitdagingen	Strategieën	Verwachte uitkomsten
Gebrek aan legitimiteit en reputatie	- <i>Employer branding</i> - Signalering via oprichtersprofiel en externe validatie	- Verhoogde aantrekkelijkheid - Vertrouwen bij kandidaten
Beperkte financiële middelen	- Gedeeld eigenaarschap (ESOPs) - Alternatieve beloningsstructuren	- Verhoogde betrokkenheid - Hogere retentie
Onvolwassen of afwezige HR-structuren	- Eenvoudige, schaalbare HR-processen - Gebruik van AI en automatisering	- Efficiëntere selectie - Lagere verloopkosten
Moeilijkheden bij beoordelen van <i>person-organization fit</i> (P-O fit)	- Cultuurcommunicatie - Focus op waarden en attitude bij selectie	- Betere culturele match - Lagere mismatch-risico's
Moeilijkheden bij aantrekken van ervaren talent	- Legitimiteitsopbouw via media, investeerders, netwerken - <i>Employer branding</i>	- Aantrekkelijker voor 'senior'-profielen - Grotere strategische capaciteit
Netwerk- en bereikbeperkingen	- Strategisch gebruik van persoonlijke en professionele netwerken	- Snelle toegang tot geschikt talent - Hogere diversiteit
Dynamiek en snelle verandering in startupcontext	- Werving van generalisten - Flexibiliteit via <i>Human Resource Redeployability</i>	- Wendbaarder team - Innovatiever gedrag
	Innovatieve ondersteuningstechnologieën - <i>AI-matching, chatbots, gamification, blockchain, AHP-TOPSIS</i>	

Tabel 6. Samenvattend kader voor werving en selectie binnen startups

Deze masterproef had als doel om via een systematische literatuurstudie (SLR) inzicht te verkrijgen in hoe startups effectief talent kunnen werven en selecteren in de context van startups, waar er sprake is van beperkte middelen, hoge onzekerheid en dynamische groei. Door de analyse van 44 wetenschappelijke publicaties werd een geïntegreerd en theoretisch onderbouwd kader opgesteld van de uitdagingen, effectieve strategieën en de rol van innovatieve technieken binnen het wervings- en selectieproces van startups. De literatuur bracht drie centrale thema's naar voren:

- Structurele uitdagingen

Startups ondervinden problemen dankzij een gebrek aan legitimiteit, beperkte financiële middelen, onvolwassen HR-processen en communicatiemoeilijkheden van hun cultuur en kernwaarden. Deze factoren vormen uitdagingen of obstakels bij het aantrekken en behouden van het juiste talent. De tabel in de masterproef (Tabel 3) toont aan dat deze uitdagingen erkend zijn in de academische literatuur en vaak gelinkt kunnen worden aan elkaar. Zo leidt het gebrek aan reputatie vaak tot problemen bij het aantrekken van ervaren werknemers, terwijl beperkte middelen het moeilijk maken om competitieve verloning aan te bieden of te investeren in HR-professionalisering.

- Effectieve strategieën

Startups die erin slagen om heterogene (innovatieve, flexibele) en homogene (gestructureerde, betrouwbare) identiteitskenmerken te combineren, vergroten hun aantrekkelijkheid voor het juiste talent. Praktijken zoals *employer branding*, het benadrukken van P-O en P-J fit, netwerk gebaseerde rekrutering en het aanbieden van gedeeld eigenaarschap (ESOP's) blijken effectief. Zoals Tabel 4 aangeeft, is het inspelen op waarden, autonomie en groeikansen doorslaggevend voor retentie van het juiste talent binnen de startup. Verder verhoogt het inzetten op generalisten ("*explorers*") bovendien de wendbaarheid in een snel veranderende context van startups.

- Innovatieve technieken

Tot slot is de integratie van technologie, zoals AI-gebaseerde selectietools en sociale media, van groot belang voor de startup om hun zichtbaarheid te vergroten en efficiënter potentiële werknemers te rekruteren. Doch blijft ook de menselijke inschatting essentieel, vooral bij het evalueren van motivatie, culturele fit en ondernemerschapspotentieel.

Verder toont Tabel 2 aan dat de gebruikte studies voornamelijk kwantitatief van aard zijn, met een sterke spreiding over diverse *journals* en onderwerpen. Deze variatie benadrukt het belang en de complexiteit van het thema binnen meerdere academische disciplines (ondernemerschap, psychologie, HRM, enzovoort).

Deze SLR toont aan dat succesvolle talentwerving en -selectie in startups niet enkel afhangt van innovatieve praktijken, maar ook van een bewust strategisch kader dat authenticiteit, flexibiliteit en structuur weet te balanceren. Startups dienen proactief te investeren in hun *employer branding*, cultuurcommunicatie en HR-professionalisering om duurzaam competitief te blijven op de arbeidsmarkt.

Toekomstig onderzoek kan voortbouwen op deze studie door praktijkgericht veldwerk te integreren, zoals interviews met oprichters of casestudies, en longitudinale analyses uit te voeren om de impact van bepaalde strategieën op lange termijn te meten.

Deze masterproef levert een academische bijdrage aan bestaande studies door niet alleen een synthese te bieden van bestaande kennis, maar ook door startup-specifieke inzichten te formuleren die bruikbaar zijn voor oprichters, HR-verantwoordelijken en beleidsondersteunende instanties. In een wereld waarin

ondernemerschap steeds belangrijker wordt, is het strategisch omgaan met talent geen luxe, maar een noodzakelijke voorwaarde voor groei en overleving. En dit is zeker het geval wanneer men spreekt over de context waarin startups opereren.

5. Bronnenlijst

- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S. M., & Alateeq, M. M. (2024). The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviors: A Mediating–Moderating Model of Psychological Empowerment, Job Crafting, Proactive Personality, and Person–Organization Fit. *Administrative Sciences*, 14(9), 191. <https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Aldrich, H. E., & Yang, T. (2012). What Did Stinchcombe Really Mean? Designing Research to Test the Liability of Newness among New Ventures. *Entrepreneurship Research Journal*, 2(3). <https://doi.org/10.1515/2157-5665.1077>
- Aldrich, H. E., & Yang, T. (2013). How do entrepreneurs know what to do? learning and organizing in new ventures. *Journal Of Evolutionary Economics*, 24(1), 59–82. <https://doi.org/10.1007/s00191-013-0320-x>
- Aldrich, H. E., & Kim, P. H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 147–165. <https://doi.org/10.1002/sej.8>
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations. *American Sociological Review*, 64(4), 527. <https://doi.org/10.2307/2657254>
- Baron, J., & Hannan, M. (2003). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the Stanford Project on emerging companies. *IEEE Engineering Management Review*, 31(1), 16. <https://doi.org/10.1109/emr.2003.1201438>
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms. *American Journal Of Sociology*, 106(4), 960–1012. <https://doi.org/10.1086/320296>
- Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal Of Innovation Management*, 20(1), 80–111. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2015-0113>
- Baum, M., & Kabst, R. (2012). Conjoint implications on job preferences: the moderating role of involvement. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(7), 1393–1417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712542>
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal Of Business Venturing*, 22(2), 147–173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.02.001>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-

A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf

Yang, J., Dong, J., Song, Q., Otmakhova, Y. S., & He, Z. (2023). The Impacts of Payment Policy on Performance of Human Resource Market System: Agent-Based Modeling and Simulation of Growth-Oriented Firms. *Systems*, 11(6), 298. <https://doi.org/10.3390/systems11060298>

Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). *Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool*. In Oxford University Press eBooks (pp. 112–129). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal Of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

Cable, D.M., & Turban, D.B. (2001), "Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment", *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)

Cable, Daniel M. and Judge, Timothy A. , "The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions" (1995).CAHRS Working Paper Series. Paper 197.<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/197>
(PDF) The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. Available from: https://www.researchgate.net/publication/37149505_The_Role_of_Person-Organization_Fit_in_Organizational_Selection_Decisions

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). THE NATURE AND EXPERIENCE OF ENTREPRENEURIAL PASSION. *Academy Of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>

Certo, S. T., Covin, J. G., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2001). Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 641–658. <https://doi.org/10.1002/smj.182>

Chatterji, A., Delecourt, S., Hasan, S., & Koning, R. (2018). When does advice impact startup performance? *Strategic Management Journal*, 40(3), 331–356. <https://doi.org/10.1002/smj.2987>

Chung, S. H. D., & Parker, S. C. (2022). Founder affiliations: jobseeker reactions and impact on employee recruitment by start-up ventures. *Small Business Economics*, 61(1), 259–283. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00694-7>

Coad, A., Frankish, J. S., Roberts, R. G., & Storey, D. J. (2016). Predicting new venture survival and growth: Does the fog lift? *Small Business Economics*, 47(1), 217–241. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9713-1>

Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. G. (2007). The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal Of Business Ethics*, 78(4), 611–622. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9371-y>

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal Of Management*, 45(2), 540–

566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal Of Business Venturing*, 25(6), 610–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>

Di Pietro, F., Monaghan, S., & O'Hagan-Luff, M. (2021). Entrepreneurial Finance and HRM Practices in Small Firms. *British Journal Of Management*, 33(1), 327–345. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12493>

G. Drakopoulos, E. Kafeza, P. Mylonas and H. al Katheeri, "Building Trusted Startup Teams From LinkedIn Attributes: A Higher Order Probabilistic Analysis," 2020 IEEE 32nd International Conference on Tools with Artificial Intelligence (ICTAI), Baltimore, MD, USA, 2020, pp. 867-874, doi: 10.1109/ICTAI50040.2020.00136.

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94–119. <https://doi.org/10.2307/41166418>

Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585–622. <https://doi.org/10.1177/0893318912450663>

Gutterman, A. S. (2023, August 23). Human Resources Management. https://www.researchgate.net/publication/373328848_Human_Resources_Management

Hietaniemi, L., Santamaria, S., Kacperczyk, A., & Peltonen, J. (2023). Human resource redeployability and entrepreneurial hiring strategy. *Strategic Management Journal*, 45(2), 272–300. <https://doi.org/10.1002/smj.3547>

Honoré, F., & Ganco, M. (2020). Entrepreneurial teams' acquisition of talent: Evidence from technology manufacturing industries using a two-sided approach. *Strategic Management Journal*, 44(1), 141–170. <https://doi.org/10.1002/smj.3127>

Huang, L., Frideger, M., & Pearce, J. L. (2013). Political skill: Explaining the effects of nonnative accent on managerial hiring and entrepreneurial investment decisions. *Journal Of Applied Psychology*, 98(6), 1005–1017. <https://doi.org/10.1037/a0034125>

Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2005). Characteristics, Contracts, and Actions: Evidence from Venture Capitalist Analyses. *The Journal Of Finance*, 59(5), 2177–2210. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00696.x>

Kerr, W. R., Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2014). Entrepreneurship as Experimentation. *The Journal Of Economic Perspectives*, 28(3), 25–48. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.25>

Ketkar, S., & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(8), 1173–1206. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483841>

Kitchenham, B. (2004, August). Procedures for Performing Systematic Reviews. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/228756057_Procedures_for_Performing_Systematic_Reviews

Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2013). New venture teams. *Journal Of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>

Knockaert, M., Bjornali, E. S., & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal Of Business Venturing*, 30(3), 420–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.05.001>

- Kraus, S., Mahto, R. V., & Walsh, S. T. (2021). The importance of literature reviews in small business and entrepreneurship research. *Journal Of Small Business Management*, 61(3), 1095–1106. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955128>
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: a META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Nawaz, N., & Mary, A. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *International Journal Of Advanced Computer Science And Applications*, 10(9). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100901>
- Lechner, C., Delanoë-Gueguen, S., & Gueguen, G. (2022). Entrepreneurial ecosystems and actor legitimacy. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 28(9), 466–491. <https://doi.org/10.1108/ijeb-03-2020-0165>
- Levesque, L. L. (2005). Opportunistic hiring and employee fit. *Human Resource Management*, 44(3), 301–317. <https://doi.org/10.1002/hrm.20072>
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., & Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple "fit" considerations. *Journal Of Business Venturing*, 21(5), 664–686. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.010>
- Li, D., Raymond, L., & Bergman, P. (2020). Hiring as Exploration. <https://doi.org/10.3386/w27736>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal Of Selection And Assessment*, 15(1), 63–71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal Of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welp, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal Of Business Venturing*, 32(5), 588–610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>
- Mukul, K., & Saini, G. K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal Of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1235–1261. <https://doi.org/10.1108/jeee-04-2020-0086>
- Nagy, B. G., Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Lohrke, F. T. (2012). The Influence of Entrepreneurs' Credentials and Impression Management Behaviors on Perceptions of New Venture Legitimacy. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 36(5), 941–965. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00539.x>
- Nishii, L. H. (2012). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy Of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Petkova, A. P. (2016). Standing Out or Blending In? The Formation of New Firms' Legitimacy and Reputation under Different Levels of Market Uncertainty. *Corporate Reputation Review*, 19(1), 22–34. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.24>

- Piva, E., & Stroe, S. (2022). New ventures fighting the war for talents: the impact of product innovativeness and entrepreneurs' passion on applicant attraction. *Small Business Economics*, 61(3), 1133–1159. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00714-6>
- Rauch, A., & Rijsdijk, S. A. (2013). The Effects of General and Specific Human Capital on Long-Term Growth and Failure of Newly Founded Businesses. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37(4), 923–941. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x>
- Ries, E. (2011). *THE LEAN STARTUP*. <https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>
- Rocha, V., & Grilli, L. (2023). Early-stage start-up hiring: the interplay between start-ups' initial resources and innovation orientation. *Small Business Economics*, 62(4), 1641–1668. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00818-7>
- De Souza Rocha, C., Junior, Moreira, M. Â. L., & Santos, M. D. (2022). Selection of interns for startups: an approach based on the AHP-TOPSIS-2N method and the 3DM computational platform. *Procedia Computer Science*, 199, 984–991. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.124>
- Rocha, V., & Pozzoli, D. (2024). Do hiring strategies change in successive entrepreneurial stints? *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3681>
- Rothstein, H. R., Sutton, A. J., & Borenstein, M. (2005). Publication Bias in Meta-Analysis. In Wiley eBooks. <https://doi.org/10.1002/0470870168>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_in_Organizational_culture_and_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)
- Shet, S., & Nair, B. (2022). Quality of hire: expanding the multi-level fit employee selection using machine learning. *International Journal Of Organizational Analysis*, 31(6), 2103–2117. <https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2021-2843>
- Seo, J., Leach, R., & Lee, S. (2024). Learning opportunity as a critical attribute to attract employees in the context of startups: a text-mining approach. *European Journal Of Training And Development*. <https://doi.org/10.1108/ejtd-04-2024-0051>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal Of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal Of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spender, J., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal Of Innovation Management*, 20(1), 4–30. <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2015-0131>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal Of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996) The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38, 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

- van Balen, T., & Tarakci, M. (2024). For Start-Ups Seeking Talent, a Lofty Purpose Can Backfire. *Harvard Business Review*, 2024(2024). <https://hbr.org/2024/03/for-start-ups-seeking-talent-a-lofty-purpose-can-backfire>
- Wennberg, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 32(1), 4–16. <https://doi.org/10.1177/0266242613517126>
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 83–106). [https://doi.org/10.1016/s1074-7540\(02\)05005-5](https://doi.org/10.1016/s1074-7540(02)05005-5)
- Williamson, I. O., King, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669–687. <https://doi.org/10.1002/hrm.20379>
- Yen, C. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2610–2628. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2016-0295>
- Yu, K. Y. T. (2014). Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 124(1), 75–94. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.12.005>