

منابع انسانی
در استارت‌آپ‌ها



www.ketab.ir



نویسنده: ویلی براون

مترجم: آرش میرسنجری

ویراستار: سید علی اکبر مصدقی

طراح جلد و صفحه آرا: ملیکا حبیبی

*

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: 978-622-7047-40-0

چاپ اول: بهار ۱۴۰۰

ناشر: کارگاه اتفاق

نشانی: تهران، سهروردی شمالی، میرزای زینالی غربی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱۲

تلفن: ۰۹۳۵۱۷۵۹۶۶۲

تمامی حقوق برای کارگاه اتفاق و مترجم محفوظ است.

هر گونه تکثیر، انتشار، تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی کارگاه اتفاق ممنوع است.

سرشناسه: براون، ویلی، ۱۹۵۴-م.

- Braun, Willy, 1954

عنوان و نام پدیدآور: منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها/ ویلی براون؛ ترجمه آرش میرسنجری؛ ویراستار سید علی اکبر مصدقی.

مشخصات نشر: تهران: کارگاه اتفاق، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص؛ ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.

شابک: 978-622-7047-40-0

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Human resources for startups : building and managing your greatest asset. 2019.

موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید -- مدیریت

موضوع: New business enterprises -- Management

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع: Manpower planning

شناسه افزوده: میرسنجری، آرش، ۱۳۶۳ - مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۴۲/۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۱۱

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۷۵۳۸۷۴۴

پیش‌درآمد

سرمایه انسانی بنیادی‌ترین و مهم‌ترین پایه ماندگاری استارت‌آپ‌هاست. در ۳۰ سال گذشته، که به دوره انقلاب دیجیتال شهره شده است، استارت‌آپ‌های زیادی آمدند که در ابتدا بسیار پوینده و صاحب نام شدند، اما عمر طولانی نداشتند. خبرگان مدیریت و البته دنیای استارت‌آپی، یکی از مهم‌ترین دلایل شکست را نگاه بنیانگذاران و یا ناسازگاری و تعارضات درون تیمی می‌دانند که اگر نگوییم تمام مشکل، منصفانه بخش زیادی از آن، ناشی از بی‌توجهی به سرمایه انسانی و نگاه مشارکتی بوده است.

این کتاب یکی از نخستین کتاب‌هایی است که به موضوع سرمایه انسانی در استارت‌آپ‌ها پرداخته و از آنجایی که نویسنده تجربه خوبی در دنیای استارت‌آپی دارد، به نکات بسیار ریز اما مهمی در هم‌کنش یا تعامل با سرمایه انسانی اشاره کرده است. آرش میرسنجری، دوست و همکار خجیم، این کتاب را در جستجوهای حرفه‌ای‌اش برگزیده و ترجمه کرده و با این اثر کمک شایانی به زیست‌بوم استارت‌آپی ایران نموده است. تا جایی که می‌دانم، برای برگردان این کتاب و فهم ساده و کارآمد آن برابر با زبان جاری در زیست‌بوم ایران نیز تلاش بسیار نموده است. قدردان این تلاش و البته مهربانی او در پیشکش کردن کتاب به شرکت پرسال هستیم.

شرکت پرسال، به عنوان یکی از نخستین شرکت‌های خصوصی ایران که قدم در راه سرمایه‌گذاری جسورانه گذاشته، چند سالی است که آموزش و توانمندسازی استارت‌آپ‌های نوپا را در راستای انجام مسئولیت اجتماعی خویش در دستور کار قرار داده است. با نگاه به این هدف، امیدواریم که این کتاب بتواند چشم‌انداز روشن‌تری برای شرکت‌ها و تیم‌های نوپا و نوآور بیافریند و کمک کند تا استراتژی منابع انسانی درست‌تری در سازمان‌های نوپا ترویج و به کار گرفته شود.

پروا سلطانی

مدیر عامل پرسال

پیشگفتار مترجم

«دوم خردادماه ۹۲، سه هفته بعد از اولین مصاحبه‌ام در پرسال، بعد از کلنجار شکستن استخوان بدجوش چورده، ۴ سال و اندی کار دور از تهران و هنگامه رسیدن خیال‌های شست»!

این، تاریخ آغاز من در «پرسال» بود و من، آدمی در سودای رفتن از ایرانی بودم که شرکت تازه را یک استراحتگاه یک‌ساله گذرا می‌دیدم. یک حوصله سررفته بودم از تکرار، یک اعتماد سخت بودم به آدم‌ها از پس هزار و یک رخداد نه آنقدرها خوب. یک آدمی که نمی‌دانست این «ابتدای اتفاق‌های بسیار است» و به سادگی دل کندن از این تصمیم، مطمئن بود.

امروز، نزدیک به ۶ سال از آن تفکر «من موقتی» می‌گذرد و اینجا، حالا بیشتر از هر زمان دیگری شبیه خانه است. خیلی از آدم‌هایی که به واسطه‌اش بخت دیدار و شناختشان را داشته و دارم، حالا در دل من جای دارند و بسیاریشان، خانواده، دوست و دل‌گرمی تا همیشه‌ی منند. آنقدر که انگار یک کس دیگری ایستاده آن سال‌های قبل و من آنقدرها نمی‌شناسمش و البته که این، باعث خوش‌وقتی است! بر خودم واجب می‌دانم که از بسیاری آدم‌ها، در مسیر پس و پیش این کتاب، که

پیش و پسِ روزگارِ این سال‌ها بوده‌اند، سپاسگزاری کنم؛ که فرصتِ شکرگزاری، همیشه مغتنم است.

همکاران، دوستان، هم‌خانه‌ای‌های قبل و حالای من در پرسال؛

بابت این تغییر در نگاهم و محض دنیایی که به وقتِ خوشِ دیدار و کار کنار شما بزرگ شد، قدردانِ بودنتان هستم. که کنار تان بودن، فارغ از هر عنوان و نشانی، به تنهایی از هر چیز دیگری برای من عزیزتر بوده و هست؛ بیشتر از هر آن چیزی که توانسته‌ام در همهٔ این سال‌ها نشان‌تان دهم.

جوانان و جسورانِ آمده در گود؛

ایمان به آغاز و امید به روشنی آینده را بیشتر از هر وقت دیگری نشانم دادید، هر آنی که برای شنیدن ایده‌های نو و برقِ چشم‌های پرشورتان، هم‌نشینتان بودم؛ چه آنان که جوانهٔ برآمده از بذر استارت‌آپ‌هایشان را شاهد بودم و چه مؤمنانی که رفتند و از نو، باغی دیگر را آغاز کردند. امید و آرزو که این خاکِ آنچنان که لایقِ شورِ جوانیتان است، قدردان و پشتیبانتان باشد تا نهال‌های تَرْدِ حالا، درختانِ تنومندِ جنگل‌های پَرطراوتِ فردای ایران باشند.

همراه، دوست و برادرم، سید علی اکبر مصدقی؛

که در گذر سال‌ها و خاطرات، حقِ مهر بر گردن من بسیار داشته و داری و ردّ پای دانش و نگاهت، نور و شادابیِ خطوطی شده که در این کتاب آمده است. بختِ جبرانِ سخاوت و هم‌یاریِ بی‌چشم‌داشتِ دل‌نشینت که میسر نبوده و نیست؛ کاش کمشِ روزی گوشه‌ای از آن به دست آید.

راه‌نمایان و آموزگاران رشک‌برانگیزم،

سرکار خانم دکتر پروا سلطانی و جناب آقای دکتر پدرام سلطانی؛

برای روزهایی که به مددِ یادگیری از روش و منش شریف‌تان به خوشی رنگ خورد و به سبب دریا‌های فراخی که فرای هزاران برکهٔ کوچکِ تقلبی نشانم دادید، یک عمر و بیشترش را به شما مدیونم. از شکیبایی و گذشتِ گاه بیش از معمول شما و همهٔ فرصت‌هایی که برای اشتباه کردن و آموختن در اختیارم گذاشتید، سپاسگزارتان هستم و امیدوارم پاسخگوی شایسته‌ای به اعتمادِ همواره شما بوده و باشم.

و هم شما که خوانندهٔ این برگ‌هایید؛

باشد که بخت دوستی‌های بیشترتان را داشته باشم. بیش از این‌ها قدردان مهربانیتان خواهم بود اگر به وقتی که کاستنی یا اشکالی دیدید، یا به هر نگاهی، فرصتی برای بهتر شدنِ این راه پیدا کردید، برایم به نشانی لینکدین یا ایمیل (mirsanjari.arash@gmail.com) بنویسید. حتماً که شنیدن از شما و یادگیری در کنارتان، همیشه باعث خوش‌وقتی و لبخند است.

دوستدار، ارادتمند و هوادار شما

آرش میرسنجری



بخش ۱- مقدمه

پیشگفتار	۱۹
مسائل منابع انسانی در هر مرحله از رشد	۲۱
طرح پرسش‌های درسی	۳۳

بخش ۲- ارزشمندی برای کارکنان

فرهنگ‌سازی مناسب برای سازمان	۴۷
شناسایی ارزش‌های شرکت در عمل	۶۴
برندسازی کارفرما	۶۹

بخش ۳- فرایند استخدام و آشناسازی

پرتکرارترین اشتباهات استارت‌آپ‌ها در جریان استخدام	۷۷
نکاتی چند برای تقویت فرایند استخدام	۹۲
چگونه یک تجربه ورود خوب بسازیم	۱۰۱

بخش ۴ - سیاست‌های منابع انسانی

سیاست حقوق و دستمزد	۱۱۱
پرداخت انگیزشی با گزینه سهام	۱۲۳
اول درک و بعد توضیح طرح‌های واگذاری سهام به کارکنان (ESOP)	۱۳۲
بررسی عملکرد: درس آموزنده‌هایی از یک یونیکورن	۱۴۴
با آن‌ها که کمتر از حد انتظار ظاهر می‌شوند چه کنیم؟	۱۵۸
همسوسازی: تعیین انتظارات و تقسیم پی‌سفر (OKR)	۱۶۶
اجرای OKR	۱۷۶

بخش ۵ - پسگفتار

اتفاق نظر	۱۸۳
پیشنهاد مطالعه	۱۸۶