

ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی گیگ در کسب‌وکارهای پلتفرمی

محمدسعید الماس‌پور*، حمزه خواستار، سعید جعفری‌نیا، بیژن عبدالهی

- ۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۰

دریافت: ۱۳۹۹/۳/۲۱

چکیده

با توجه به رشد و توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی در سال‌های اخیر و اهمیت روزافزون منابع انسانی، نیاز است چگونگی مدیریت منابع انسانی کارکنان به اصطلاح «گیگ» در این شکل جدید از کسب‌وکار، مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد. هدف این مقاله ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی گیگ در کسب‌وکارهای پلتفرمی و در راستای ارزش‌آفرینی برای ذینفعان است. روش پژوهش کیفی و در قالب روش مطالعه چندموردی است. برای این منظور پنج پلتفرم ایرانی مورد مطالعه قرار گرفتند. روش اصلی گردآوری داده، استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با برخی مدیران و انجام‌دهندگان کار در کسب‌وکارهای پلتفرمی است که برای انتخاب آنها از نمونه‌گیری نظری استفاده

E-mail: stu_almaspour@khu.ac.ir

* نویسنده مسئول مقاله:

1. Gig



شد. از روش تحلیل تیم^۱ برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۱۳ عامل محیطی، ۷ کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی و چگونگی انجام آنها و ۸ شیوه ایجاد ارزش شناسایی شد. یافته‌ها چارچوبی را برای مدیریت منابع انسانی گیگ در پلتفرم‌ها از راه شناسایی نیروها و عوامل اقتضایی مؤثر بر منابع انسانی، کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها و نحوه ارزش‌آفرینی کارکردها برای ذینفعان ارائه می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: کسب‌وکار پلتفرمی، مدیریت منابع انسانی، ارزش‌آفرینی، کارگران گیگ، مطالعه چند موردی.

۱- مقدمه

پلتفرم‌ها به‌عنوان نوع جدیدی از کسب‌وکار دیجیتالی در محیط نوظهور اقتصاد گیگ، ماهیت کار و نحوه مدیریت را تغییر داده‌اند. صاحبان پلتفرم برای دستیابی به اهداف خود به دو نوع نیروی کار نیاز دارند. نوع اول کارمندانی هستند که مانند نوع رایج کارکنان در هسته اصلی سازمان کار می‌کنند و وظایف سازمانی معمول مانند مالی، اداری، اجرایی و غیره را انجام می‌دهند. نوع دوم، کارگران (انجام‌دهندگان) کار هستند که پلتفرم‌ها از داشتن رابطه شغلی رسمی و طولانی‌مدت با آنها اجتناب می‌کنند. هر دو نوع را می‌توان به‌عنوان منبع انسانی پلتفرم‌ها در نظر گرفت اما ماهیت کار و شرایط کار نوع دوم با نوع اول تفاوت‌های اساسی دارد.

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور عمده روی شکل سنتی کسب‌وکار متمرکز شده‌اند. شکلی که در آن کارفرمایان از راه سلسله مراتب مدیران، فعالیت‌هایی را برای تأمین نیروی کار کافی و حفظ و ایجاد انگیزه در ایشان انجام می‌دهند تا در راستای هدف سازمان عمل کنند. این در حالی است که به دلایلی از جمله ماهیت کار متفاوت و عدم وجود رابطه مستقیم و طولانی‌مدت شغلی، کارکردهای منابع انسانی نمی‌توانند به‌طور سنتی در پلتفرم‌ها به کار گرفته شوند. در این فضای جدید کاری، شکل‌های تحول‌یافته مدیریت منابع انسانی



می‌توانند در جهت ایجاد ارزش برای ذینفعان مفید باشند [۱]. اگرچه کارکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی مانند تخصیص کار و مدیریت عملکرد در پلتفرم‌ها نیز به کار گرفته می‌شوند، اما به نظر می‌رسد این کارکردها در پلتفرم‌ها، هم از نظر هدف و هم از نظر نحوه اجرا، تفاوت قابل توجهی با مدل‌های سنتی منابع انسانی دارند [۲].

پژوهشگران حوزه منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی کمتر پرداخته‌اند. با توجه به نقش منابع انسانی در موفقیت این نوع کسب‌وکار و نقش رو به رشد آن در اقتصاد، پرداختن به منابع انسانی و نحوه ارزش‌آفرینی آن در کسب‌وکار پلتفرمی از دید نظری و عملی حایز اهمیت است. از این‌رو، در فضای متحول‌شده کاری پلتفرمی، این سؤال اصلی وجود دارد که کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های پلتفرمی در راستای ایجاد ارزش برای ذینفعان چیست و چگونه این کارکردها انجام می‌شوند؟ پژوهش حاضر در قالب مطالعه چندموردی قصد دارد با پاسخ به این سؤال اصلی، چارچوب و نمایی کلی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی گیگ، در پلتفرم‌های ایرانی ارائه دهد و نحوه ارزش‌آفرینی از راه مدیریت منابع انسانی برای ذینفعان را مشخص کند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری

مفهوم پلتفرم: مفهوم پلتفرم به‌طور فزاینده‌ای در طیف وسیعی از رشته‌ها مانند فناوری اطلاعات، اقتصاد و مدیریت کاربرد گسترده پیدا کرده است [۳]. در تعریف عام و وسیع، پلتفرم‌ها به‌عنوان واسطه‌ای مبتنی بر فناوری تعریف شده‌اند که به‌وسیله آنها می‌توان محصولات، خدمات یا فناوری‌های مکمل دیگری را توسعه داد [۴]. از دید دیگر می‌توان پلتفرم‌ها را ابزارهای دیجیتالی بیان کرد که مراوده‌های اقتصادی را در اجتماعات آنلاین مصرف‌کنندگان تسهیل می‌کنند [۵]. این بازار در فضایی با عنوان زیست‌بوم پلتفرمی فعالیت می‌کند که از سه ذینفع اصلی، یعنی صاحبان پلتفرم^۱، درخواست‌کنندگان کار^۲ و انجام‌دهندگان کار^۳ تشکیل شده

1. Platform Owners
2. Requestors
3. Gig Workers



که ارتباط‌های متقابل و پیچیده‌ای بین آنها وجود دارد و موفقیت و بقای آنها به یکدیگر وابسته است [۱].

در پژوهش حاضر پلتفرم با این تعریف به کار رفته است: نوعی کسب‌وکار مبتنی بر اینترنت و واسطه‌ای نرم‌افزاری (به‌عنوان زیرساخت) که از راه آن درخواست‌کنندگان کار، کارهای موردنیاز خود را برای انجام به انجام‌دهندگان کار می‌سپارند [۶]. با این تعریف، کسب‌وکارهایی که فقط بستری برای خرید اینترنتی فراهم می‌آورند و یا به‌عنوان فروشگاه‌های آنلاین شناخته می‌شوند، از دامنه شمول این پژوهش خارج می‌شوند چرا که انجام‌دهنده کار در آنها وجود ندارد (فقط بستری برای فروش به مشتری هستند). با تعریف مذکور پلتفرم‌ها را می‌توان به چهار گروه جمع‌کاری یا انبوه‌کاری^۱ (پلتفرم‌هایی که ریزکارهایی مانند پرکردن آدرس در یک فرم و یا کلیک روی آگهی‌های خاص را برای انجام در مقیاس انبوه ارائه می‌دهند)، پلتفرم‌های حمل‌ونقل^۲، پلتفرم‌های تحویل کالا^۳ و پلتفرم‌های آزادکاری^۴ (پلتفرم‌های که پروژه‌های کاری مانند نوشتن کد نرم‌افزاری، ترجمه و غیره را برای انجام به آزادکاران ارائه می‌کنند) طبقه‌بندی کرد [۷]. همچنین کارمندانی که در هسته اصلی پلتفرم به‌عنوان کارمند معمول و سستی برای صاحبان پلتفرم کار می‌کنند، در این پژوهش مدنظر نیستند بلکه انجام‌دهندگان کار (منابع انسانی گیگ) که به صورت آزادکاری^۵ برای پلتفرم‌ها به انجام کار می‌پردازند، در این پژوهش بررسی شده‌اند.

مدیریت منابع انسانی گیگ در پلتفرم‌ها: کارگران گیگ یا انجام‌دهندگان کار در پلتفرم‌ها نوعی منابع انسانی هستند که به صورت مستقل و انعطاف‌پذیر کار کرده و از پلتفرم‌ها برای ارتباط با خریداران خدمات خود استفاده می‌کنند. ماهیت کار این افراد موقت است (در استخدام پلتفرم‌ها نیستند) و با تمام‌شدن یک کار به جستجوی کار دیگر می‌پردازند [۸]. بنابراین کارگران گیگ مانند کارمندان^۶ سازمان‌های سستی نیستند و به همین دلیل مدیریت آنها نیز متفاوت از الگوهای سستی مدیریت منابع انسانی است [۹]. ماهیت کار گیگ منجر به تعریف

1. Crowdwork
2. Transportation
3. Delivery
4. Freelance
5. Freelancing
6. Employees



مجدد از کار شده و تغییر چشمگیر به سمت ابزارهای نوین و مبتنی بر فناوری مدیریتی را نوید می‌دهد [۱۰]. در پلتفرم‌ها در غیاب رابطه مستقیم کارگر و کارفرما و در جهت دستیابی به اهداف پلتفرم، نوعی مدیریت الگوریتمی^۱ بر کارگران گیگ اعمال می‌شود. این اصطلاح به این معناست که در پلتفرم‌ها، الگوریتم‌ها بدون مداخله صریح انسان و در قالب مجموعه‌ای از دستورها و فرمول‌های محاسباتی، فعالیت‌هایی را که پیش‌تر به‌وسیله مدیران انجام می‌شد، انجام داده و نقش تصمیم‌گیری را بر عهده دارند. رواج این شیوه مدیریت باعث شده است تا بسیاری از وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی نیز که به صورت سنتی به‌وسیله مدیران منابع انسانی انجام می‌شد، به صورت خودکار و به‌وسیله برنامه‌های رایانه‌ای انجام شوند [۲]. این مفاهیم منجر به ایجاد حوزه‌های پژوهشی جدیدی در مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر شده است.

۲-۲- پیشینه پژوهش

برای تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی در اقتصاد پلتفرمی، لازم است که هم زمینه مدیریت منابع انسانی و هم کارکردهای متحول شده مدیریت منابع انسانی در این نوع کسب‌وکار بررسی شوند. پژوهشگران زمینه‌ها و عوامل مؤثر در مدیریت منابع انسانی را بیشتر در محیط اقتصاد گیگ با عنوان‌های حقوقی، اجتماعی و سیاسی و به صورت پراکنده و غیرمنسجم بررسی کرده‌اند، برای مثال براکتون^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که کارگران گیگ اغلب نیاز به مهارت کمی دارند، دستمزد کافی دریافت نمی‌کنند و از مزایایی چون بیمه برخوردار نیستند. بنابراین اقدام‌های قانونی مانند حداقل دستمزد و سایر مزایای اجتماعی را برای حمایت از این کارگران پیشنهاد کرده‌اند [۱۱]. از منظر اجتماعی و حقوقی، داستفانو^۳ (۲۰۱۶) به کمبود حمایت اجتماعی و قانونی از کارگران گیگ در کسب‌وکار پلتفرمی پرداخته است. او همچنین اقدام‌هایی را برای محافظت از کارگران در مقابل سلطه پلتفرم‌ها پیشنهاد می‌کند [۱۲]. برخی پژوهشگران تأثیرات اقتصاد گیگ روی

1. Algorithmic Management
2. Broughton
3. De Stefano



سلامت کارگران، سطح استرس، بهزیستی عاطفی و ایمنی کارگران را بررسی کرده‌اند، برای عنوان مثال نبود ارتباط‌های چهره به چهره در برخی پلتفرم‌هایی که انجام کار در آنها کاملاً مجازی است، می‌تواند منجر به انزوای اجتماعی انجام‌دهندگان کار و تنش و فشار عصبی در آنها شود [۱۳]. کان و مالکی^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی مشخصات و خصوصیات کار در پلتفرم‌های آنلاین پرداخته و چارچوبی برای پژوهش‌های آینده در خصوص نگرش، عملکرد و تجربه کار کارکنان در کسب‌وکارهای پلتفرمی ارائه کرده‌اند. همچنین در مقاله ایشان به موضوع کنترل کارکنان و تأثیر آن بر پاداش‌های کارکنان و خودمختاری آنان در کار پرداخته شده است [۹].

به برخی کارکردهای مدیریت منابع انسانی نیز در قالب مدیریت الگوریتمی و مدیریت از راه برنامه‌های کاربردی^۲ به صورت پراکنده پرداخته شده است. دوگان^۳ و همکاران (۲۰۲۰) اجرای کارکردهای تخصیص کار، روابط کار و مدیریت عملکرد را به‌وسیله الگوریتم‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی بررسی کرده و پژوهشگران را با طرح سؤال‌هایی برای پژوهش‌های آینده در این حوزه ترغیب کرده‌اند [۲]. وود و همکاران^۴ (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که کنترل الگوریتمی در عملکرد پلتفرم‌های کار آنلاین، نقشی محوری دارد و تکنیک‌های مدیریت الگوریتمی منجر به انعطاف‌پذیری، خودمختاری و تنوع کار برای کارگران می‌شوند [۱۳].

المر و ریچل^۵ (۲۰۱۸) با بررسی کسب‌وکار پلتفرمی پیشنهاد می‌کنند که مدیریت منابع انسانی جامع، باید هم عملکرد و هم رفاه کارکنان را در نظر بگیرد. ایشان با تلفیق دو بعد عملکرد و رفاه، انواع مختلفی از فرصت‌ها و چالش‌های پیچیده و مرتبط به هم را برای مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند [۱۴].

میجرینک و کیگان^۶ (۲۰۱۹) ضمن مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها، پنج فعالیت برنامه‌ریزی، استخدام و انتخاب، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمت و

1. Kuhn and Maleki
2. Mngement By Apps
3. Duggan
4. Wood
5. Ellmer and Reichel
6. Meijerink and Keegan



مزایا را در شرکت‌های پلتفرمی شناسایی کرده‌اند. ایشان با طرح سؤال‌هایی، از پژوهشگران خواسته‌اند که به نحوه چگونگی ایجاد ارزش به وسیله کارکردهای منابع انسانی بپردازند [۱]. اگرچه پژوهش‌های بالا هر یک به نحوی به مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند، با این حال، اغلب پژوهشگران به صراحت و به‌طور جامع فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را احصا نکرده و به صورت پراکنده در حوزه‌هایی با عنوان‌های فناوری، کسب‌وکار، اجتماعی و روان‌شناسی صنعتی اظهارنظر کرده‌اند. به دلیل اینکه در کسب‌وکار پلتفرمی مدیریت منابع انسانی، تحت تأثیر فناوری بوده است کمتر به شکل خاص و جامع به چگونگی انجام کارکردهای مدیریت منابع انسانی در این کسب‌وکار پرداخته شده است.

از جنبه‌ای دیگر، پژوهش‌هایی انجام شده‌اند که مزایای پلتفرم‌ها را در قالب مفهوم ارزش‌آفرینی برشمرده‌اند. این پژوهشگران به ارزش‌های ذینفعان و نحوه خلق ارزش برای آنها با استفاده از مفاهیم «بازارهای دو طرفه»^۱ و «اثر شبکه‌ای»^۲ و «پلتفرم‌های باز»^۳ پرداخته‌اند. (برای مثال آرمسترانگ^۴، ۲۰۰۶ [۱۵]؛ اسمدلاند^۵، ۲۰۱۲ [۱۶]؛ شفیع‌ی گل، استین و آویتال^۶، ۲۰۱۹ [۱۷]). آرمسترانگ (۲۰۰۶) مفهوم پلتفرم‌ها را به‌عنوان بازارهای دوطرفه و با دو گروه مجزا در نظر می‌گیرند که با افزایش تعداد شرکت‌کنندگان در یک گروه، ارزش برای گروه دیگر افزایش پیدا می‌کند. در واقع بازار دوطرفه یک بستر اقتصادی واسطه‌ای است و دو گروه کاربر متمایز دارد که مزایای شبکه‌ای برای یکدیگر فراهم می‌کنند. این بستر با امکان تعامل مستقیم بین دو گروه متمایز از مشتریان وابسته به هم، ارزش ایجاد می‌کند [۱۵].

بر اساس اثر شبکه‌ای با افزایش تعداد کاربران و افزایش چرخه‌های بازخورد مثبت برای آنها، ارزش بیشتری برای کاربران ایجاد می‌شود. ارزش پیشنهادی به یک مشتری با ورود مشتری جدید به پلتفرم در قالب یک شبکه افزایش پیدا می‌کند [۱۸].

درجه باز بودن پلتفرم نیز می‌تواند اثر مهمی در موفقیت پلتفرم داشته باشد. پلتفرمی که محدودیت عمده‌ای در مشارکت، توسعه یا استفاده نداشته باشد و یا محدودیت‌های آن برای

1. Two-sided markets
2. Network Effect
3. Open Platforms
4. Armstrong
5. Smedlund
6. Shafiei Gol, Stein and Avital



همه مشارکت‌کنندگان بدون تبعیض و یکسان باشد، پلتفرم باز محسوب می‌شود. صاحبان پلتفرم با استفاده از خاصیت بازبودن پلتفرم، از برخی منافع خود چشم‌پوشی می‌کنند تا از راه ایجاد یک زیست‌بوم خلاقانه، انگیزه ذینفعان برای مشارکت در پلتفرم را افزایش داده تا کل ارزش خلق‌شده افزایش پیدا کند [۱۹].

پژوهش‌هایی نیز به شناسایی ارزش‌های انجام‌دهندگان کار در پلتفرم‌ها پرداخته‌اند. دنگ، دوشی و گالیز (۲۰۱۶) با استفاده از مفهوم طراحی حساس به ارزش با یک رویکرد اکتشافی و تحلیل روایت‌های ۲۱۰ انجام‌دهنده کار، ارزش‌های ایشان را در نوع خاصی از پلتفرم (انبوه کاری) معرفی می‌کنند [۲۰]. شفیع‌گل، استین و آویتال (۲۰۱۹) به ارزش‌آفرینی به‌وسیله پلتفرم‌ها در قالب بررسی سازوکارهای حکمرانی در پلتفرم‌ها پرداخته‌اند. آنها یک مدل مفهومی را پیشنهاد کردند که در آن یکپارچه‌سازی دو سیستم کنترل و هماهنگی منجر به اثربخشی حکمرانی در پلتفرم شده که به ایجاد پنج نوع ارزش (افزایش کیفیت کار، کاهش هزینه نیروی کار، کاهش زمان تحویل، مقیاس‌پذیرشدن نیروی کار و اعتبار ارائه‌کننده کار) منتهی می‌شود [۱۷]. در جدول ۱ برخی پژوهش‌های برجسته در حوزه موضوع پژوهش آورده شده است.

ارزش‌آفرینی نیز در ادبیات پلتفرم‌ها، متأثر از فناوری بوده است و عمده پژوهش‌ها، تأثیرات ارزش‌آفرین فناوری را مورد مطالعه قرار داده‌اند، اما پژوهشی به‌طور جامع نحوه ایجاد ارزش به‌وسیله کارکردهای مدیریت منابع انسانی را برای ذینفعان کسب‌وکار پلتفرمی مورد مطالعه قرار نداده است. در داخل کشور نیز پژوهش‌هایی در خصوص کسب‌وکار پلتفرمی انجام شده‌اند که از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: یارمحمدی، رضوانی و البرزی (۱۳۹۶) در پژوهش خود به واکاوی اهداف و توانمندسازهای مشارکت در زیست‌بوم پلتفرمی از دیدگاه طرف عرضه در صنعت نرم‌افزار پرداخته‌اند [۲۱]. قیصری و خلیلی‌نصر (۱۳۹۷) تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آنها با تأیید نقش میانجی رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی نشان می‌دهد که شرکت‌های دارای رویکرد کارآفرینانه، قادر به دستیابی به عملکرد بالاتری



هستند [۲۲]. کیال و البدوی (۱۳۹۷) در پژوهشی با رویکرد کیفی، راهبردهای راه‌اندازی یک کسب‌وکار پلتفرمی در صنعت بانکی را تشریح کرده‌اند [۲۳]. پژوهش‌های داخلی نیز اگرچه جنبه‌هایی نظری و کاربری از پلتفرم‌ها را مشخص کرده‌اند ولی به‌طور مشخص به چگونگی مدیریت منابع انسانی در راستای ارزش‌آفرینی در پلتفرم‌ها نپرداخته‌اند.

با توجه به مرور پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه توجه پژوهشگران به مدیریت منابع انسانی گیگ در سال‌های اخیر جلب شده ولی کمتر به کارکردهای منابع انسانی و چگونگی ارزش‌آفرینی آنها در کسب‌وکار پلتفرمی به صورت جامع پرداخته‌اند. این پژوهش قصد دارد یک چارچوب و نمای کلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای ارزش‌آفرینی برای ذینفعان در پلتفرم‌های ایرانی ارائه دهد. در واقع پژوهش حاضر به دنبال یافتن جواب این سؤال است که کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی گیگ در شرکت‌های پلتفرمی در راستای ایجاد ارزش برای ذینفعان در زیست‌بوم پلتفرمی ایران چیست و چگونه این کارکردها انجام می‌شوند؟ برای پاسخ به این پرسش اصلی، لازم است به چهار سؤال فرعی پاسخ داده شود: ۱- نیروها و عوامل اقتضایی محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در محیط اقتصاد گیگ در کسب‌وکار پلتفرمی چه هستند؟ ۲- کارکردهای منابع انسانی که در کسب‌وکارهای پلتفرمی نقش اصلی و محوری دارند، چه هستند؟ ۳- این کارکردها چگونه اجرا می‌شوند؟ ۴- چگونه کارکردهای منابع انسانی برای ذینفعان ارزش‌آفرینی می‌کنند؟

جدول ۱. پژوهش‌های برجسته انجام‌شده در موضوع پژوهش

ردیف	موضوع پژوهش	سال	نویسندگان
۱	رقابت در بازارهای دو طرفه	۲۰۰۶	آرمسترانگ
۲	یک نگاه یکپارچه به معماری پلتفرم‌ها	۲۰۰۹	بالدوین و وودارد ^۱
۳	پویایی‌ها و استراتژی‌های پلتفرم	۲۰۰۹	گاور ^۲
۴	استراتژی‌های مدیریت فناوری و ارزیابی تفکر پلتفرمی	۲۰۱۰	کازامانو ^۳ [۲۴]

1. Baldwin and Woodard
2. Gawer
3. Cusumano



ردیف	موضوع پژوهش	سال	نویسندگان
۵	ایجاد ارزش در مدل کسب‌وکار پلتفرمی خدماتی	۲۰۱۲	اسمدلاند
۶	پلتفرم‌های صنعتی و اکوسیستم نوآوری	۲۰۱۴	گاور و کازامانو [۲۵]
۷	ارائه نظریه‌ای برای پلتفرم‌های دیجیتالی پشتیبانی‌کننده جوامع آنلاین	۲۰۱۵	اسپاگنولتی، رسکا و لی ^۱
۸	ظهور «اقتصاد گیگ» و مفاهیم برای درک کار و کارگران	۲۰۱۶	کان [۲۶]
۹	رفع دوگانگی در توانمندسازی و مطلوبیت نهایی در ریز کارهای مبتنی بر انبوه‌کاری از راه طراحی ارزش	۲۰۱۶	دنگ، جُشی و گالبرز ^۲
۱۰	ظهور نیروی کار در دسترس، کار در صورت تقاضا، جمع‌کاری و محافظت از نیروی کار در اقتصاد گیگ	۲۰۱۶	داستفانو
۱۱	مشخصات کار و انواع پلتفرم در اقتصاد گیگ	۲۰۱۶	کالبرگ و دان ^۳ [۷]
۱۲	تأثیر بسترهای جهانی کار دیجیتال و اقتصاد گیگ بر معیشت کارگران	۲۰۱۷	گراهام، هیورث و لهدنویتا ^۴
۱۳	فهم نیروی کار و کارآفرینان خرد و پیمانکاران مستقل در پلتفرم‌های آنلاین	۲۰۱۷	کان و مالکی ^۵
۱۴	احیاء کارهای گیگ از دیدگاه‌های تاریخی و نظری	۲۰۱۷	استنفورد ^۶
۱۵	فهم مدل کسب‌وکار پلتفرمی از راه یک مطالعه ترکیبی در بازار	۲۰۱۸	تاچر و لادین ^۷ [۲۷]
۱۶	تجربه افراد در اقتصاد گیگ	۲۰۱۸	براکتون و همکاران
۱۷	انبوه‌کاری از منظر مدیریت منابع انسانی	۲۰۱۸	المر و ریچر
۱۸	انگیزه کارگران گیگ	۲۰۱۹	جباگی ^۸ و همکاران
۱۹	حکمرانی در پلتفرم‌های انبوه‌کاری از راه خلق ارزش سازمانی	۲۰۱۹	شفیعی گل، استین و آویتال
۲۰	خودمختاری و کنترل الگوریتمی در اقتصاد جهانی گیگ	۲۰۱۹	وود و همکاران
۲۱	مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد گیگ به‌وسیله یک اکوسیستم پلتفرمی	۲۰۱۹	میچرینک و کیگان
۲۲	مدیریت الگوریتمی و کار از راه برنامه‌های کاربردی در اقتصاد گیگ	۲۰۲۰	دوگان و همکاران

1. Spagnoletti, Resca and Lee
2. Deng, Joshi and Galliers
3. Kalleberg and Dunn
4. Graham, Hjorth and Lehdonvirta
5. Kuhn and Maleki
6. Stanford
7. Täuscher and Laudien
8. Jabagi



۳- روش شناسی پژوهش

۳-۱- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم، جزو پارادایم‌های تفسیری و از نظر رویکرد، پژوهشی کیفی است. در این پژوهش، روش مطالعه چند موردی به‌عنوان روش پژوهش استفاده شد. این روش از آن جهت انتخاب شد تا بتوان پدیده کسب‌وکار پلتفرمی را در بستر واقعی خود و از راه گردآوری داده‌های مختلف همچون مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک مورد مطالعه قرار داد. این امر می‌تواند ضعف اتکا به یک نوع داده را در پژوهش کاهش داده و نتایج را تقویت کند [۲۸؛ ۲۹، ص ۲]. دلیل انتخاب مطالعه چندموردی به جای مطالعه تک‌موردی این است که طرح‌های چندموردی به‌طور کلی متقاعدکننده‌تر و مفصل‌تر تلقی می‌شوند [۳۰]. منطق استفاده از مطالعه چند موردی، مشابه منطق روش آزمایش‌های متعدد است، بنابراین می‌تواند به پژوهش‌های مستحکم‌تری منجر شود [۳۱].

۳-۲- انتخاب موارد

در انتخاب موارد در پژوهش چندموردی، دو مطلب باید در نظر گرفته شود. اول اینکه، مواردی انتخاب شوند که نمایانگر جامعه باشند. دوم اینکه انتخاب موارد منجر به ایجاد تنوع مفید در ابعاد مختلف نظری موضوع پژوهش شود [۳۲]. بر این مبنا و براساس توصیه بین^۱ (۲۰۱۷) [۲۹، ص ۲] انتخاب موارد با توجه به سؤال‌های پژوهش و همچنین میزان دسترسی و امکان تمرکز روی موارد انجام شد. از چهار نوع پلتفرم معرفی‌شده به‌وسیله کالبرگ و دان (۲۰۱۶) [۷] سه گروه که بزرگ‌ترین بازارها را در ایران دارند (پلتفرم‌های حمل‌ونقل، آزادکاری و تحویل کالا) پنج مورد (اسنپ، تپسی، پونیشا، استادکار و اسنپ‌فود) با توجه به میزان بلوغ و توسعه‌ای که در فعالیت‌هایی منابع انسانی داشتند، برای مطالعه انتخاب شدند. از نوع پلتفرم انبوه‌کاری به علت عدم رشد کافی در ایران موردی انتخاب نشد. در جدول ۲ اطلاعاتی درباره پلتفرم‌های مورد مطالعه به اختصار آورده شده است.

1. Yin



جدول ۲. مشخصات پلتفرم‌های مورد مطالعه

نام پلتفرم	سال راه‌اندازی	تعداد کارکنان	دفتر مرکزی	نوع پلتفرم	نوع مالکیت	وب‌سایت
اسنپ	۱۳۹۳	۱۵۰۰	تهران	حمل و نقل	خصوصی	http://www.snapp.ir
تپسی	۱۳۹۵	۱۰۰۰	تهران	حمل و نقل	خصوصی	http://Tapsi.ir
پونیشا	۱۳۹۰	۱۰	تهران	آزادکاری (ترجمه، اجرای پروژه‌های برنامه‌نویسی، طراحی و ...)	خصوصی	http://ponisha.ir
استادکار	۱۳۹۶	۱۰۰	تهران	آزادکاری (خدمات منزل، تأسیسات منزل و ...)	خصوصی	https://ostadkar.pro/
اسنپ‌فود (زودفود سابق)	۱۳۹۶ (۱۳۸۸)	۷۰۰	تهران	تحويل کالا (سفارش، آماده‌سازی و تحويل آنلاین غذا)	خصوصی	https://www.snappfood.ir

۳-۳- جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش داده‌ها از سه راه جمع‌آوری شدند: ۱- داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته؛ ۲- داده‌های حاصل از بررسی مباحث و مطالب انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار در بخش نظرات سایت‌های خبری و صفحات شبکه‌های مجازی؛ ۳- داده‌های حاصل از مشاهده پژوهشگر که با ثبت نام در پلتفرم‌های پونیشا و اسنپ به منظور درگیری هرچه بیشتر پژوهشگر با موضوع پژوهش و درک مسائل کاری آزادکاران به دست آمد. داده‌های کلامی حاصل از مصاحبه به‌عنوان منبع اصلی تجزیه و تحلیل در این پژوهش استفاده شد و دو روش دیگر به تأیید یافته‌های مصاحبه‌ها کمک کرد.

انتخاب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه بر مبنای روش نمونه‌گیری نظری انجام شد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین^۱ و اینستاگرام^۲ شناسایی شده

1. LinkedIn
2. Instagram



و با آنها برای مصاحبه به روش حضوری و مجازی هماهنگی شد. معیار پذیرش یک مشارکت‌کننده این بود که مدل‌های کسب‌وکار شرکت خود را کاملاً درک کرده و به مسائل و فرآیندهای منابع انسانی علاقه‌مند بوده و اشراف داشته باشد و حداقل دارای دو سال سابقه کار در پلتفرم مربوط باشد.

در مجموع ۱۵ مشارکت‌کننده برای مصاحبه انتخاب شدند. معیار اشباع برای اتمام نمونه‌گیری استفاده شد. براساس این معیار، مطالعه موارد زمانی متوقف می‌شود که با گردآوری داده‌های بیشتر، اطلاعات قابل ملاحظه جدیدی ایجاد نشود [۳۳]. مصاحبه‌ها نیمه‌ساختار یافته بود و در بازه زمانی شهریور ۱۳۹۸ تا اردیبهشت ۱۳۹۹ انجام شد و به‌طور میانگین هر مصاحبه ۴۵ دقیقه زمان برد. سؤال‌های مصاحبه در این مرحله پس از معرفی اهداف پژوهش و تعریف مدنظر از منابع انسانی، حول سه سؤال اصلی زیر از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد:

۱- مهم‌ترین عوامل و نیروهای محیطی مؤثر بر منابع انسانی در کسب‌وکار شما چیست؟
۲- عمده فعالیت‌ها (کارکردهای) مربوط به منابع انسانی در حال حاضر در شرکت شما چیست و چگونه انجام می‌شوند؟
۳- به نظر شما چگونه با اجرای کارکردهای منابع انسانی برای ذینفعان ارزش‌آفرینی می‌شود؟

همچنین سؤال‌های فرعی و از پیش تعیین‌شده برآمده از سؤال اصلی و مربوط به ابعاد مختلف هر سؤال از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد و حسب نیاز، سؤال‌های دیگری نیز با توجه به شرایط هر مصاحبه برای روشن‌شدن پاسخ هر سؤال اصلی پرسیده شد. اطلاعاتی درخصوص مشارکت‌کنندگان مصاحبه در جدول ۳ آورده شده است.

نظرات انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار در صفحه استادکار و باشگاه رانندگان اسنپ در اینستاگرام و بخش نظرات در صفحات سایت‌های خبری که به درج اخبار در مورد پلتفرم‌ها پرداخته‌اند، استخراج شد. بخش نظرات در سایت‌های خبری که در آن اشخاص به صورت ناشناس و صریح می‌توانند نظرات خود را بیان می‌کنند، داده‌های مفیدی برای فهم بهتر و واقعی موارد و تصدیق نظرات مصاحبه‌شوندگان به دست داد. داده‌های جمع‌آوری‌شده از بررسی نظرات در صفحه‌های مجازی در مجموع ۱۴۸ داده کلامی مستند شده بود که از



شهریور ۱۳۹۸ تا آبان ۱۳۹۸ به دست آمد و در کنار داده‌های کلامی حاصل از مصاحبه در مرحله تجزیه و تحلیل به کار گرفته شد.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	پلتفرم	نقش	تحصیلات	سابقه کار مرتبط	نحوه مصاحبه
۱	اسنپ	مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۰	حضور
۲	اسنپ	مدیر بازرگانی	کارشناسی ارشد	۹	مجازی
۳	اسنپ	انجام دهنده کار (آزادکار)	کارشناسی ارشد	۳	حضور
۳	تپسی	مدیر عملیات	کارشناسی ارشد	۸	حضور
۴	تپسی	مدیر توسعه محصول	کارشناسی ارشد	۸	حضور
۵	پونیشا	مدیر آموزش و مارکتینگ	کارشناسی ارشد	۱۰	حضور
۶	پونیشا	مدیر فناوری	کارشناسی ارشد	۷	مجازی
۷	پونیشا	انجام دهنده کار (آزادکار)	کارشناسی ارشد	۵	مجازی
۸	پونیشا	انجام دهنده کار (آزادکار)	کارشناسی ارشد	۴	مجازی
۹	پونیشا	انجام دهنده کار (آزادکار)	کارشناسی ارشد	۴	مجازی
۱۰	پونیشا	انجام دهنده کار (آزادکار)	دکتری	۳	حضور
۱۱	استادکار	مدیر اجرایی	کارشناس ارشد	۵	مجازی
۱۲	استادکار	مدیر پشتیبانی	کارشناسی	۵	مجازی
۱۳	استادکار	مدیر استراتژی	کارشناسی ارشد	۲	مجازی
۱۴	اسنپ‌فود	مدیر برنامه‌ریزی	کارشناس ارشد	۸	حضور
۱۵	اسنپ‌فود	مشاور	دکتری	۲	مجازی

۳-۴- تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها، تیم تحلیل متشکل از پژوهشگر و سه استاد دانشگاه تشکیل شد. اعضای تیم به‌طور مرتب با یکدیگر دیدار می‌کردند تا داده‌ها را خوبی درک و تحلیل کنند و اختلاف‌ها درباره نتایج را حل کنند و اجماع‌نظر حاصل شود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تیم [۳۴] استفاده شد. کدگذاری براساس پیشنهادی کلارک و براون (۲۰۰۶) [۳۴] و با به‌کارگیری



روش مقایسه مستمر در فرایندی بازگشتی و با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ای^۱ انجام شد. در مرحله اول، کدگذاری باز برای استخراج مفاهیم استفاده شد و در مراحل بعد با ترکیب مفاهیم مشابه، تم فرعی مناسب و با ترکیب تم‌های فرعی تم‌های اصلی مناسب استخراج گردید. به طور کلی، کدگذاری در این پژوهش از راه مطالعه چندباره داده‌های مکتوب و متن مستندشده مصاحبه‌ها انجام شد تا درک درستی از داده‌های کیفی به دست آید. از ترکیب مفاهیم مشابه، تم‌های مختلفی ایجاد شد و این روند تا پایان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای افزایش کیفیت یافته‌ها از طرح پرسش‌های مختلف برای رسیدن به فهم غنی، تحلیل موارد استثنایی، رفع تناقض‌ها و همچنین تجربه‌های مستندشده ناشی از مشاهده پژوهشگر استفاده شد. کیفیت یافته‌ها مدام به وسیله تیم تحلیل موردبررسی، بازنگری و بهبود قرار می‌گرفت.

در تحلیل محیط ۳۹ مفهوم (کد باز) و ۱۳ تم فرعی و ۴ تم اصلی شناسایی شد. نمونه‌هایی از داده‌های کلامی حاصل از مصاحبه‌ها برای یکی از دسته‌های اصلی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نمونه داده‌های کلامی و کدگذاری باز و محوری مربوط

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کد باز)	داده کلامی مصاحبه‌شونده
تقلبات و تغییرات	فرصت‌های استخدامی در کشور	افزایش بیکاری	... هم آمارها و هم احساس مردم نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر نرخ بیکاری افزایش پیدا کرده....
		فرصت‌های استخدامی محدود	... با توجه به برنامه دولت برای کوچک‌شدن، فرصت‌های استخدامی و آگهی‌های استخدامی هم کم‌شدن و دیگه به سختی می‌شه جایی استخدام شد ...
		کاهش مشاغل سنتی	... بعضی از شغل‌های مرسوم مثل تعمیرات لوازم خانگی، خیاطی و خرده‌فروشی‌ها در حال از بین رفتن هستن...

در جدول ۵، مفاهیم (کدهای باز) و تم‌های فرعی و اصلی شناسایی شده آورده شده است.



جدول ۵. مفاهیم و تم‌های فرعی و اصلی مربوط به نیروها و عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کد باز)
اقتصادی	فرصت‌های استخدامی در کشور	افزایش بیکاری - فرصت‌های استخدامی محدود - کاهش مشاغل سنتی
	میزان تناسب درآمد با هزینه در جامعه	درآمد کمتر - عدم کفاف حقوق - عدم تناسب درآمد با هزینه
	سرمایه موردنیاز برای شروع کار	نیاز به سرمایه کم - هزینه سربار کم - عدم نیاز به تجهیزات خاص
اجتماعی	تمایل جامعه به مشاغل مستقل و منعطف	علاقه روزافزون به استقلال کاری - موردعلاقه نبودن مشاغل فاقد آزادی عمل - نیاز به انعطاف در ساعات‌های کار - تغییر نگاه به کار
	مشارکت و حضور بانوان در بازار آزادکاری	سهم رو به رشد بانوان از مشاغل آزادکاری - گسترش آزادکاری به‌واسطه حضور بانوان - امکان آزادکاری در کنار کار منزل
	دسترسی به نیروی کار تحصیل کرده و ماهر	افزایش نیروی کار تحصیلکرده - افزایش مؤسسه‌های ارائه‌کننده خدمات آموزشی - افزایش نیروی کار با مهارت
	دسترسی به نیروی کار بدون مرز	نیازداشتن به حضور فیزیکی - استفاده از آزادکاران خارجی - امکان استفاده از نیروی کار مناطق دورافتاده
	سرعت تغییرات مشاغل	کاهش مشاغل مستمر - کوتاه‌شدن عمر کسب‌وکارها - سرعت در تغییر نوع مشاغل
فنی	تغییرات فناوری‌های نوین	به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارها - بهبود قابلیت‌ها - ظهور و گسترش ابزارهای فناوری نوین
	رشد و گسترش خدمات اینترنتی	افزایش ضریب نفوذ اینترنت - وابستگی به اینترنت - رشد و گسترش خدمات اینترنتی
قانونی	میزان حمایت نهادهای صنفی	نبود اتحادیه یا انجمن - وجودنداشتن متولی مشخص - نبود مرجع پاسخگو
	میزان حمایت قانونی	نبود شمول قانون کار - فقدان مزایای کاری - نبود اعمال قانون حداقل حقوق
	میزان ضرورت پرداخت مالیات	فرار مالیاتی - ملزم نبودن به اعلام درآمد

برای استخراج کارکردهای اصلی، داده‌ها به نحوی کدگذاری شدند که مفاهیم به‌دست‌آمده نمایانگر اقداماتی باشند که در پلتفرم‌ها در زمینه منابع انسانی انجام می‌شوند. در دور دوم کدگذاری، مفاهیم با هم ترکیب شدند تا نمایانگر فعالیت جامع‌تری مربوط به مدیریت منابع



انسانی در پلتفرم‌ها باشند (ایجاد تم‌های فرعی). در مرحله بعد، تم‌های فرعی به دست آمده به گونه‌ای ترکیب شدند که نمایانگر یک کارکرد منابع انسانی باشند (ایجاد تم اصلی). در این مرحله، منابع مختلف داده برای تصدیق نتایج استفاده شد. در نتیجه این فرایند ۴۴ مفهوم (کد باز)، ۱۶ تم فرعی و ۷ کارکرد اصلی استخراج شدند. در جدول ۶ مفاهیم (کدهای باز) و تم‌های فرعی و تم‌های اصلی (کارکردهای اصلی) شناسایی شده آورده شده‌اند.

جدول ۶. مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی (کارکردهای) شناسایی شده

تم اصلی (کارکرد)	تم فرعی	مفهوم (کد باز)
برنامه‌ریزی منابع انسانی	ایجاد انطباق	ایجاد توازن و تطبیق بین عرضه و تقاضا - اتصال متناسب‌ترین انجام‌دهنده کار به درخواست‌کننده - استفاده از برنامه‌های رایانه‌ای در تطبیق کارآمد درخواست‌کننده و انجام‌دهنده کار
	تحلیل و پیش‌بینی عرضه و تقاضا	تحلیل آمار درخواست‌ها - بررسی روندهای عرضه و تقاضا - تحلیل شکاف عرضه و تقاضا
جذب و به‌کارگیری	کارمندیابی از راه شبکه‌های بین‌فردی	معرفی نیروی جدید به‌وسیله همکاران - تبلیغ دهان به دهان
	اعلام نیاز در صفحه‌های مجازی	تهیه پروفایل جذاب - ارائه نمونه کار در صفحه‌های اینترنتی - ایجاد صفحه شخصی - تبلیغ به صورت اینترنتی
	دریافت و بررسی رزومه متقاضیان استخدام	دریافت رزومه متقاضیان به صورت مجازی - احراز هویت و تأیید مدارک
	جذب آزادکاران علاقه‌مند و متخصص	ارسال کار برای آزادکاران در حیطه سوابق کاری و علاقه‌مندی ایشان - توجه به وجود تنوع تخصص در مخزن آزادکاران
ارتباطات	اخذ بازخورد	دریافت بازخورد و پیشنهادها - پاسخگویی آنلاین به سؤال‌ها
	حل تعارض بین انجام‌دهنده و درخواست‌کننده کار	پیش‌بینی سازوکارهای حل تعارض - داوری بین انجام‌دهنده و درخواست‌کننده در صورت وجود اختلاف - وجود فرایند مذاکره
طراحی کار	طراحی محیط کار مجازی	توسعه نرم‌افزار کاربردی به‌عنوان محیط اصلی کار - استفاده از مکان‌یاب به‌عنوان عنصر اصلی در طراحی کار - امکان‌پذیرکردن انجام کار به‌وسیله گوشی هوشمند
	وضع مقررات و شیوه‌نامه‌های کاری	ساده‌سازی انجام کار - تدوین شیوه‌نامه‌ها و مقررات شفاف



تم اصلی (کارکرد)	تم فرعی	مفهوم (کد باز)
مدیریت عملکرد	سازوکارهای ارزیابی کمی و کیفی	نمره‌دهی کمی مشتریان به عملکرد آزادکاران- ارزیابی‌های کیفی با استفاده از پرسشنامه کوتاه
	نظارت مستمر و به‌هنگام بر انجام کار	رهگیری محل انجام‌دهنده کار- محاسبه سرعت متوسط انجام کار- ارسال عکس از کار انجام‌شده برای ناظر در پلتفرم- پایش مکالمه‌های ثبت‌شده بین انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار
تعیین و پرداخت دستمزد	قیمت‌گذاری متغیر خروجی کارها براساس شاخص‌های معین	قیمت‌گذاری بر مبنای مجموعه‌ای از شاخص‌ها - اعمال سیاست‌های متغیر قیمت‌گذاری- وجود هزینه‌های تمام‌شده متفاوت انجام کار - قیمت‌گذاری جذاب برای پذیرش کار به‌وسیله آزادکاران
	پرداخت با استفاده از حساب مجازی	استفاده از حساب مجازی- استفاده از کیف پول الکترونیکی
آموزش و توسعه	فراهم‌کردن بستر آموزش الکترونیکی موردنیاز	امکان استفاده از منابع آموزشی الکترونیکی در دسترس- آموزش به‌وسیله همکار
	آموزش اصول کار آزادکاری	آموزش اصول کار آزادکاری-آموزش کار با امکانات سایت و نرم‌افزار کاربردی پلتفرم - آموزش مشتری‌مداری- آموزش مبانی امنیت اطلاعات

با محوریت سؤال سوم و برای شناسایی روش‌های ایجاد ارزش از راه کارکردهای منابع انسانی، داده‌های کلامی مصاحبه‌ها کدگذاری شد و در مجموع ۵۱ مفهوم (کد باز) و ۱۶ تم فرعی و ۸ تم اصلی شناسایی شد. در جدول ۷ مفاهیم، تم‌های فرعی و اصلی و کارکرد منابع انسانی مربوط به آن آورده شده است.

جدول ۷. مفاهیم، تم‌های فرعی و اصلی چگونگی ایجاد ارزش از طریق کارکردهای منابع انسانی

کارکرد مربوط	تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کدهای باز)
برنامه‌ریزی منابع انسانی	افزایش کارایی	پوشش حداکثری عرضه و تقاضا	برآورده‌سازی درخواست‌ها در همه شرایط- خدمت‌رسانی به مشتری در هر زمان- استفاده از ظرفیت تمام انجام‌دهندگان کار
		تخصیص بهینه کار	پیشنهاد کار به مناسب‌ترین انجام‌دهنده کار- پیشنهاد کار به نزدیک‌ترین انجام‌دهندگان کار- تخصیص با هدف رضایت همزمان انجام‌دهنده و درخواست‌کننده کار
جذب و به‌کارگمار ی	افزایش مقیاس	جذب انجام‌دهنده کار بیشتر	درآمد بیشتر پلتفرم با به‌کارگیری انجام‌دهنده کار بیشتر - انجام‌دهنده کار موردنیاز بیشتر با ورود مشتری بیشتر- رضایت مشتری بیشتر با وجود انجام‌دهنده کار بیشتر



کارکرد مربوط	تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کدهای باز)
		جذب درخواست کننده کار بیشتر	درآمد بیشتر پلتفرم با ورود درخواست کننده کار بیشتر - جذب انجام دهنده کار بیشتر با ورود درخواست کننده کار بیشتر - رضایت انجام دهنده کار بیشتر با وجود مشتری بیشتر
ارتباطها	تسهیل و تسریع ارائه خدمات	افزایش سرعت پاسخ گویی	افزایش سرعت انجام درخواست - انتقال سریع مشکلات به پشتیبان - کاهش زمان انتظار
		راحت کردن ثبت درخواست	توضیح راحت نیازمندی و درخواست - توضیح و شرح راحت مشکل و خطا - راحتی برای انتقال پیام کاربر خجالتی - راحتی در انتقاد
طراحی کار	ایجاد محیط کار منعطف	امکان سازی انتخاب مکان و زمان کاری به وسیله آزادکاران	تنظیم ساعت های کاری به وسیله خود فرد - نیاز نبودن به حضور مداوم - امکان دورکاری
		خودکنترل کردن آزادکاران	امکان انتخاب نوع کار - کنترل بر کار - امکان تصمیم گیری درباره چگونگی انجام کار
	شخصی سازی خدمات	تأمین قابلیت های مورد نیاز مشتریان	مشاهده انتخاب ها - غیر فعال / فعال سازی بخش های بدون کاربرد / کاربردی - امکان فیلتر کارها با توجه به مهارت
		پیشنهاد محتوایی ویژه به مشتریان	پیشنهاد های ویژه به مشتریان - ارائه توصیه های مفید - نمایش اطلاعات مورد نیاز
مدیریت عملکرد	بهبود عملکرد	امکان سازی ارزیابی عملکرد چندجانبه	ارزیابی انجام دهنده از درخواست کننده - ارزیابی درخواست کننده از انجام دهنده - ارزیابی پلتفرم از انجام دهنده - ارزیابی پلتفرم از درخواست کننده از پلتفرم
		حذف انجام دهنده و درخواست کننده نامطلوب	حذف دسترسی درخواست کننده در دسرساز - حذف دسترسی در صورت اثبات شکایت مشتری - حذف دسترسی در صورت امتیاز عملکرد پایین
		کاهش خطا و دوباره کاری ها	کاهش دوباره کاری - افزایش مطابقت کار درخواست شده و کار انجام شده - کاهش خطا
تعیین و پرداخت دستمزد	ایجاد رقابت	جذب تقاضای بیشتر با پیشنهاد قیمت کمتر	جذب مشتری بیشتر با قیمت گذاری کمتر - توسعه بازار در صورت کاهش قیمت - پیشنهاد قیمت کمتر برای حذف رقبا
آموزش و توسعه	افزایش دانش و مهارت	افزایش مهارت انجام دهنده کار	افزایش مهارت در استفاده از امکانات برنامه کاربردی و سایت پلتفرم - افزایش توانایی در حل مشکلات کاری از راه منابع الکترونیکی - افزایش مهارت در انجام کار در محیط مجازی - توسعه قابلیت های کاری



کارکرد مربوط	تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کدهای باز)
		افزایش آگاهی	افزایش آگاهی درباره چگونگی انجام کار در پلتفرم - افزایش آگاهی درخواست‌کننده درباره قوانین و مقررات کار در پلتفرم - افزایش آگاهی انجام‌دهنده کار درباره قوانین و مقررات در پلتفرم

۳-۵- روایی و پایایی

در این پژوهش کیفی برای بررسی روایی و پایایی از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵: ۲۸۹) [۳۵] برای بررسی اعتمادپذیری^۱ استفاده شد. اعتمادپذیری شامل معیارهای باورپذیری^۲ (معیاری برای بررسی درستی یافته‌ها)، انتقال‌پذیری^۳ (معیاری برای قابل استفاده بودن نتایج در زمینه‌های دیگر)، اطمینان‌پذیری یا ثبات^۴ (معیاری مشابه پایایی در پژوهش‌های کیفی مبنی بر اینکه یافته‌ها تا چه حد سازگار هستند و می‌توانند تکرار شوند) و تأییدپذیری^۵ (درجه‌ای از بی‌طرفی نسبت یافته‌های یک مطالعه که نشان می‌دهد نتایج بر مبنای نظرهای پاسخ‌دهندگان شکل می‌گیرند و نه سوگیری پژوهشگر) است. مروری بر اقدام‌های انجام شده برای برآورده‌سازی معیارهای ذکر شده در مراحل طراحی، انتخاب موارد، جمع‌آوری و تحلیل داده در جدول ۸ ارائه شده است.

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability (Consistency)
5. Confirmability



جدول ۸. روایی و پایایی پژوهش

فازهای پژوهش			معیارهای اعتمادپذیری
آنالیز داده‌ها	جمع‌آوری داده	انتخاب موارد	طراحی پژوهش
استفاده از نظرات سه استاد دانشگاه در کدگذاری و تفسیر نتایج. استفاده از نظرات دو دانشجوی دکتری هم‌دوره در کدگذاری داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> غوطه‌ور شدن پژوهشگر در موضوع با ثبت نام در دو پلتفرم و کار به‌عنوان آزادکار در این پلتفرم‌ها استفاده از امکانات نرم‌افزار MAXQDA جهت کدگذاری و ایجاد بانک اطلاعاتی داده‌های کیفی 	<ul style="list-style-type: none"> نمونه‌گیری نظری برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان و پاسخ‌دهندگان پرسشنامه 	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد پروتکل مصاحبه و عمل براساس آن
سه‌سویه‌سازی ^۳ از راه مقایسه نتایج با مشاهده‌های پژوهشگر، نظرهای انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار در شبکه‌های مجازی و قسمت نظرهای سایت‌های خبری	<ul style="list-style-type: none"> درگیر شدن خود پژوهشگر با موضوع با ثبت نام در دو پلتفرم آزادکاری و مشاهده پژوهشگر ثبت و ضبط عواملی که به‌عنوان توضیحات جایگزین و یا استثنایی می‌توانستند مطرح شوند. استفاده از معیار اشباع^۲ در مصاحبه‌ها 		<ul style="list-style-type: none"> طرح‌ریزی چگونگی انجام مطالعه موردی - در فازهای مشخص
تصدیق یافته‌ها به‌وسیله داوران دانشگاهی	<ul style="list-style-type: none"> رعایت معیارهای انجام مصاحبه به صورت علمی تأیید نتایج مصاحبه به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان در پایان پژوهش 	<ul style="list-style-type: none"> تنوع در مصاحبه شوندگان و پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه ثبت مصاحبه‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> مستندسازی هر مرحله از پژوهش
تصدیق نتایج به‌وسیله دو استاد دانشگاه با زمینه تحصیلی و تجربی مرتبط		<ul style="list-style-type: none"> توصیف موارد مورد مطالعه و شرایط و عوامل محیطی و زمینه‌ای 	انتقال‌پذیری -

1. Immersing
2. Saturation
3. Triangulation



۴- یافته‌ها

۴-۱- نیروها و عوامل اقتضایی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی محیط

کسب‌وکار پلتفرمی

نیروها و عوامل اقتضای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در قالب تم‌های اصلی به شرح زیر و به اختصار تشریح می‌شوند:

اقتصادی: کسب‌وکار پلتفرمی در مقایسه با مشاغل سنتی، فضای جدیدی برای کار ایجاد کرده است. علت این موضوع را می‌توان به رشد چشمگیر اقتصاد گیگ در سال‌های گذشته که به‌طور عمده مربوط به پلتفرم‌های حمل‌ونقل (مانند اسنپ) در ایران بوده، نسبت داد. با وجود اینکه دستمزد آزادکاران در بیشتر مواقع در مقایسه با کارگران سنتی کمتر است، عواملی چون افزایش نرخ بیکاری در مشاغل سنتی، فرصت‌های استخدامی محدود و نیازداشتن به سرمایه برای ورود، منجر به افزایش متقاضیان آزادکاری در ایران شده است. با توجه به ماهیت موقت اینگونه مشاغل در اقتصاد، امنیت شغلی برای انجام‌دهندگان کار به آن معنا که در مشاغل سنتی تعریف می‌شود، وجود ندارد و با پایان یک کار، فرد آزادکار باید در جستجوی کار و یا پلتفرم دیگری باشد.

اجتماعی: علاقه روزافزون به استقلال کاری، موردعلاقه نبودن مشاغل فاقد آزادی عمل و نیاز به انعطاف در کار نمایانگر تغییر الگوی کار موردعلاقه، به‌خصوص در نیروی کار جوان است. انجام‌دهندگان کار در پلتفرم‌های آزادکاری اغلب به کار در قالب سازمان‌های سنتی که شامل قوانین خشک و غیر قابل انعطاف است، علاقه ندارند. این تغییر الگو در کنار افزایش مشارکت و حضور بانوان در بازار کار و همچنین دسترسی به نیروی کار تحصیلکرده و ماهر در کنار سرعت تغییر مشاغل به‌عنوان عوامل اجتماعی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی گیگ شناسایی شدند. همچنین امکان استفاده از آزادکاران خارج از کشور و حتی مناطق خارج از مرکز و دورافتاده، از عوامل و مزیت‌های اجتماعی محیط منابع انسانی کسب‌وکار پلتفرمی است.



فنی: امروزه فناوری نقش مهمی در اقتصاد و کسب و کار بازی می‌کند به این دلیل شرکت‌های پلتفرمی برای ماندن در بازار باید براساس پیشرفت‌های فناوری خود را به‌روز کنند. از پیش‌نیازهای استفاده از فناوری، اینترنت است که بدون آن انجام کار برای آزادکاران بسیار دشوار می‌شود. لزوم تطبیق با پیشرفت‌های نوآورانه و فنی و همچنین گسترش اینترنت و خدمات مبتنی بر آن، به‌عنوان عوامل فنی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی گیگ شناسایی شدند. قانونی: یافته‌ها نشان داد که میزان حمایت نهادهای صنفی، میزان حمایت‌های قانونی و همچنین میزان ضرورت پرداخت مالیات از جمله عوامل مؤثر قانونی بر مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای پلتفرمی هستند. در ایران، محیط کسب و کار پلتفرمی، فاقد نهادهای صنفی و حمایتی برای حمایت از آزادکاران است و قوانین مصوب و مشخصی برای حمایت از انجام‌دهندگان کار وجود ندارد. آزادکاران مشمول قانون کار نیستند و قوانین کار رسمی، رابطه بین صاحبان پلتفرم و انجام‌دهندگان کار را تنظیم نمی‌کنند. در نتیجه قانون حداقل دستمزد در مورد بیشتر انجام‌دهندگان کار اعمال نمی‌شود و انجام‌دهندگان کار بیشتر از مزایای شغلی، بیمه درمانی، مزایای بازنشستگی و یا سنوات کار برخوردار نیستند. همچنین با توجه نوظهور بودن کار گیگ و قوانین ناکافی در مورد آن، آزادکاران در ایران مالیات‌های دولتی معمول را نمی‌پردازند.

۴-۲- کارکردهای اصلی و محوری منابع انسانی در کسب و کارهای پلتفرمی و

چگونگی انجام آنها

هفت کارکرد اصلی (برجسته‌تر) منابع انسانی و شیوه‌های انجام آنها در کسب و کارهای پلتفرمی در زیر تشریح می‌شوند:

برنامه‌ریزی منابع انسانی

ایجاد انطباق: پلتفرم‌های مورد مطالعه، با استفاده از روش‌های مبتنی بر فناوری سعی دارند بین تعداد انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار توازن برقرار کنند. تخصیص متناسب‌ترین انجام‌دهنده به درخواست‌کننده کار و پوشش حداکثری تقاضا، براساس موقعیت، عملکرد و مهارت انجام‌دهنده کار و نیاز درخواست‌کنندگان کار، به‌وسیله برنامه‌های رایانه‌ای انجام



می‌گیرد. فناوری به پلتفرم‌ها این امکان را داده است که انجام دهندگان کار را براساس، مکان، عملکرد و مهارت‌ها انتخاب کنند. این روش برنامه‌ریزی منابع انسانی تحت تم اصلی انطباق شناسایی شد، برای مثال در پونیشا بر مبنای رزومه افراد، پروژه‌های قبلی انجام شده و زمینه‌های علاقه‌مندی آزادکاران، انجام‌دهنده‌های کار متناسب با نیاز درخواست‌کننده کار فیلتر شده و آگهی درخواست کار برای انجام‌دهنده کار مناسب ایمیل می‌شود، به عنوان مثالی دیگر، رانندگان اسنپ باید مکان خود را از راه موقعیت‌یاب اینترنتی به اشتراک بگذارند و مشتریان باید محل خود را مشخص کنند. زمانی که مشتریان درخواست خود را ثبت می‌کنند، در دسترس رانندگان قرار می‌گیرند و درخواست‌هایشان به‌وسیله آنها قابل انتخاب است. این مدیریت الگوریتمی، برنامه‌ریزی و تخصیص کار را مدیریت کرده و مشخص می‌کند که چه فردی کی و کجا کار کند.

تحلیل و پیش‌بینی عرضه و تقاضا: در پلتفرم‌ها، برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی درباره تعداد موردنیاز انجام‌دهنده کار با استفاده از آمار درخواست‌های قبلی در مقاطع مختلف زمانی، بررسی روندها و تحلیل شکاف عرضه و تقاضا، انجام شده و خروجی تحلیل و پیش‌بینی‌ها، برای اتخاذ تمهیداتی برای برآورده‌سازی تقاضا استفاده می‌شود.

جذب و به‌کارگماری

کارمندیابی از راه شبکه‌های بین فردی: نتایج پژوهش نشان داد که جذب در پلتفرم‌ها به‌طور عمده از راه شبکه بین‌فردی اتفاق می‌افتد و انجام‌دهندگان کار دوستان و آشنایان را معرفی و به کار در پلتفرم دعوت می‌کنند. این روش در گسترش پلتفرم‌های مورد مطالعه مؤثر بوده است. **اعلام نیاز در صفحات مجازی:** برای جذب درخواست‌کننده، انجام‌دهندگان کار در پلتفرم‌های آزادکاری باید مشخصات حرفه‌ای، مهارت‌ها و گواهینامه‌های حرفه‌ای خود را در پروفایل خود توصیف کنند. درخواست‌کننده کار بر مبنای اطلاعات پروفایل، مناسب‌ترین انجام‌دهنده کار را انتخاب می‌کند. داشتن پروفایل جذاب از منجر به جذب درخواست‌کننده کار بیشتر و افزایش درآمد آزادکار و پلتفرم می‌شود.

دریافت و بررسی رزومه متقاضیان استخدام: به‌طور معمول شرایط بسیار ساده و اولیه‌ای برای کار در پلتفرم‌ها قرار داده می‌شود، برای مثال در پلتفرم‌های حمل‌ونقل، رانندگان مدارک



موردنیاز را که شامل کارت ملی، شناسنامه گواهینامه، سند خودرو، معاینه فنی خودرو، بیمه نامه خودرو، مدرکی مبنی بر محل سکونت و برگه کارشناسی فنی خودرو است، از راه مراجعه حضوری، مراجعه به سایت و یا ایستگاه‌های سیار به پلتفرم ارائه می‌کنند و در صورتی که مدارک تأیید شوند، عضویت آنها بی‌مانع خواهد بود. پلتفرم‌های آزادکاری در عمل هیچ‌گونه محدودیتی برای اعضا ندارند و فقط تکمیل پروفایل و ارائه رزومه و بررسی اجمالی و تأیید پروفایل، شرط ورود به پلتفرم است.

جذب آزادکاران علاقه‌مند و متخصص: پلتفرم‌ها بیشتر با ایجاد بانک اطلاعاتی درباره سوابق کاری، نوع تخصص و علاقه‌مندی آزادکاران، اقدام به ارسال درخواست کار به آزادکاران در حیطه تخصص و علاقه‌مندی ایشان کرده و ایشان را ترغیب به انجام کار می‌کنند.

ارتباطات

اخذ بازخورد: دریافت بازخورد و پیشنهادهای همکاران و پاسخ‌گویی آنلاین به سؤال‌های دو تم فرعی شناسایی شده برای کارکرد ارتباطات هستند. در اسنپ و تپسی، به‌طور معمول مسافران می‌توانند با سه روش ثبت گزارش و واقعه در نرم‌افزار کاربردی، تماس با مرکز تماس و ارسال ایمیل با پلتفرم در تماس باشند و بازخوردهای لازم را دریافت کنند. ابزار پاسخگویی و کمک‌رسانی آنلاین و امکان گفتگو (چت) از دیگر راه‌های ارتباط مجازی در پلتفرم‌ها هستند. پونیشا انجام‌دهندگان کار را ترغیب به برقراری ارتباط در گروه‌های مجازی و یا تالارهای گفتگو در اینترنت می‌کند. پشتیبانی در پلتفرم‌ها، هم با تماس تلفنی و هم مجازی قابل انجام است. یکی از راه‌های پشتیبانی در پونیشا، تیکت‌گذاری برای پشتیبان سایت است و به صورت مجازی انجام می‌شود. از روش‌های ذکر شده اخذ بازخورد به سهولت قابل انجام است.

حل تعارض بین انجام‌دهنده و درخواست‌کننده کار: پلتفرم‌ها روش‌هایی غیر حضوری برای رسیدگی به اختلاف‌ها بین درخواست‌کنندگان و انجام‌دهندگان کار ایجاد کرده‌اند، برای مثال در پونیشا سازوکاری برای حل اختلاف، شامل سه مرحله ایجاد اختلاف، مذاکره و داوری ایجاد شده است. هرکدام از انجام‌دهندگان و یا درخواست‌کنندگان کار می‌توانند در صورت بروز مشکل، اعلام اختلاف کند. زمان ایجاد اختلاف، درخواست‌کننده باید دلیل خود را برای



ایجاد اختلاف شرح دهد. انجام‌دهنده کار از راه اعلان در سایت و ایمیل مطلع شده و باید ظرف مدت پنج روز به اختلاف پاسخ دهد. در مرحله مذاکره، انجام‌دهنده و درخواست‌کننده کار سعی می‌کنند از راه مذاکره مشکل را بین خود حل کنند. اگر نتیجه مذاکره موردقبول هر دو طرف باشد، اختلاف بسته می‌شود. اگر اختلاف از راه مذاکره قابل حل نباشد، دوطرف می‌توانند درخواست داوری کنند. در این مرحله پونیشا و یا شخصی از طرف پونیشا به‌عنوان شخص بی‌طرف انتخاب می‌شود تا اختلاف را داوری و نتیجه را اعلام کند. بر مبنای نظر داور، مبالغ مسدودشده آزاد و تسویه حساب انجام می‌شود.

طراحی کار

طراحی محیط کار مجازی: طراحی کار در پلتفرم‌های مورد مطالعه به گونه‌ای انجام می‌شود تا انجام‌دهندگان کار بتوانند درخواست‌ها را با کمک تلفن‌های هوشمند همراه یا رایانه شخصی و با استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی انجام دهند، برای مثال در اسنپ، درخواست سفرها با کمک نرم‌افزار کاربردی اسنپ (روی تلفن هوشمند راننده‌ها) انجام می‌شوند. در پونیشا و استادکار انجام‌دهندگان کار وظایف خود را با کمک رایانه (رایانه قابل حمل) یا تلفن همراه انجام می‌دهند. استفاده از برنامه‌های کاربردی مزایایی از جمله امکان دریافت و پیگیری آنلاین کار را به همراه دارد. پلتفرم‌های حمل‌ونقل و تحویل کالا، مکان انجام‌دهندگان کار را از راه سیستم موقعیت‌یاب موبایل مشخص می‌کنند و با استفاده از نرم‌افزارهای مسیریاب، بهترین مسیر انجام کار را به انجام‌دهنده پیشنهاد می‌دهند.

وضع مقررات و شیوه‌نامه‌های کاری: تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها نشان داد که صاحبان پلتفرم تمایل زیادی به وضع مقررات و شیوه‌نامه‌های کاری به منظور استاندارد کردن و شفاف کردن مراحل انجام کارها دارند. علت این امر بهره‌وری (انجام کار بیشتر)، جلوگیری از اعمال سلیقه انجام‌دهندگان و رسیدگی شفاف و سریع به شکایت‌های درخواست‌کنندگان در سطح وسیع و قابل کنترل به‌وسیله نرم‌افزار است. پلتفرم‌ها با ساده‌سازی انجام کار، تدوین شیوه‌نامه‌های مشخص، وضع قوانین شفاف و تقسیم کار به اجزا کوچک سعی در استانداردسازی کار دارند.



مدیریت عملکرد

سازوکارهای ارزیابی کمی و کیفی: در پلتفرم‌های مورد مطالعه یکی از راه‌های ارزیابی انجام‌دهندگان کار، سیستم‌های رتبه‌بندی است. این ارزیابی بر عملکرد آینده انجام‌دهنده کار، تأثیرگذار است و باعث می‌شود انجام‌دهنده کار برای دریافت کارهای بهتر و بیشتر وابسته به امتیاز قابل قبول درخواست‌کننده باشد (به‌خصوص در پلتفرم‌های آزادکاری)، برای مثال در اسنپ‌فود عملکرد انجام‌دهنده کار از میانگین معیارهایی چون میانگین زمان تحویل درخواست در مقایسه با محاسبه زمان استاندارد مشخص می‌شود. همچنین عملکرد رستوران‌ها در این پلتفرم با یک امتیاز کلی مشخص می‌شود. این امتیاز تعیین‌کننده جایگاه رستوران در فهرست رستوران‌های اسنپ‌فود است. در بیشتر موارد، انجام‌دهندگان نیز می‌توانند درخواست‌کنندگان را ارزیابی کنند، برای مثال اسنپ و تپسی از یک سیستم رتبه‌بندی استفاده می‌کنند که شامل ارائه بازخورد رانندگان و مشتریان به هم با استفاده از اعطای ستاره است. همچنین در صورت تخطی از قوانین، با استفاده از انواع اعلان و پیام‌های الکترونیکی بازخورد داده می‌شود. ارزیابی‌ها (رتبه‌بندی‌ها) از درخواست‌کنندگان کار به‌عنوان مبنایی برای جلوگیری از دسترسی درخواست‌کنندگان و یا انجام‌دهندگان مشکل‌ساز به پلتفرم استفاده می‌شوند.

نظارت مستمر و به‌هنگام بر انجام کار: در اسنپ، تپسی و اسنپ‌فود با استفاده از ترکیبی از یک برنامه کاربردی موبایل و موقعیت‌یاب اینترنتی، زمان درخواست کار و مراحل اجرا و عملکرد انجام‌دهنده کار، پایش می‌شود. پلتفرم‌ها از راه تعداد کارهایی که انجام‌دهنده قبول کرده و انجام داده نیز بر عملکرد انجام‌دهنده نظارت می‌کنند. این روش به علت عدم وابستگی صرف به ارزیابی مشتری، عینیت بازخورد را افزایش می‌دهد و در اسنپ و تپسی به‌کار می‌رود. ارسال عکس از کار انجام‌شده برای ناظر و پایش مکالمه‌های ثبت‌شده بین انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار، از دیگر روش‌های پایش پیشرفت به‌هنگام کارها هستند.



تعیین و پرداخت دستمزد

قیمت‌گذاری متغیر خروجی کارها براساس شاخص‌های معین: در پلتفرم‌های مورد مطالعه، به‌طور معمول دستمزدها به‌وسیله نرم‌افزارهای رایانه‌ای، تعیین شده و پرداخت‌ها نیز خودکار انجام می‌شوند. اسنپ قیمت هر سفر را براساس «قیمت پایه»، «مسافت سفر»، «مدت زمان سفر» و «نسبت عرضه و تقاضا» تعیین می‌کند. گاهی اوقات مبدأ سفر نیز باعث تغییر قیمت می‌شود. همچنین اگر در تپسی، نسبت عرضه به تقاضا پایین بیاید، پلتفرم برای ترغیب راننده، قیمت سفر را به صورت خودکار افزایش می‌دهد. در پلتفرم‌های آزادکاری قیمت‌گذاری به این صورت انجام می‌شود که انجام‌دهندگان کار، قیمت‌های پیشنهادی خود را با توجه به کار، اعلام می‌کنند و درخواست‌کننده با توجه به رزومه انجام‌دهنده کار و قیمت پیشنهادی، انجام‌دهنده کار را انتخاب می‌کند. شیوه قیمت‌گذاری در پلتفرم‌ها که با توجه به شرایط و شاخص‌ها و اعمال سیاست‌های متغیر قیمت‌گذاری انجام می‌شود، تحت تم فرعی قیمت‌گذاری متغیر شناسایی شد.

پرداخت با استفاده از حساب مجازی: پلتفرم بخشی از هزینه پرداخت‌شده به‌وسیله مشتری را در حساب مجازی نگهداری می‌کند (برای اطمینان از دریافت کارمزد خود) و در فواصل زمانی مختلف و یا پس از انجام کار و پس از محاسبه و کسر خودکار کارمزدها، به انجام‌دهنده کار، پرداخت می‌کند. قیمت توافق‌شده که در حساب واسطه قرار می‌گیرد، در صورت تأیید انجام کار به‌وسیله مشتری، به انجام‌دهنده کار پرداخت می‌شود. همچنین برای پرداخت‌ها استفاده از کیف پول الکترونیکی معمول است.

آموزش و توسعه

فراهم‌کردن بستر آموزش الکترونیکی مورد نیاز: کارگران گیگ در پلتفرم‌های آزادکاری بیشتر مشتاق هستند تا مهارت‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند در محیط کار پلتفرمی رقابت کنند. این درحالی است که مهارت‌های کاری مورد نیاز آنها، به‌وسیله پلتفرم به آنها آموزش داده نمی‌شود چرا که صاحبان پلتفرم ترجیح می‌دهند یادگیری به‌وسیله خود کارگران گیگ انجام شود تا در هزینه‌ها صرفه‌جویی شود. ماهیت موقت کار و احتمال ترک پلتفرم به‌وسیله انجام‌دهنده کار نیز انگیزه صاحبان پلتفرم برای آموزش تخصصی را کاهش می‌دهد.



انجام‌دهندگان کار بیشتر با استفاده از منابع آموزشی الکترونیکی و به صورت خودآموز، دانش تخصصی مورد نیاز خود را کسب کرده و بیشتر سؤال‌ها و مشکلات خود را در تالارها و شبکه‌های مجازی با سایر انجام‌دهندگان کار در میان گذاشته و سعی می‌کنند با پاسخ‌گویی و به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و ترفندهای انجام کار، یکدیگر را یاری دهند.

آموزش اصول کار آزادکاری: اگرچه عمده آموزش در پلتفرم‌ها بر عهده آزادکاران است، اما آموزش‌هایی درخصوص نحوه استفاده از پلتفرم و قوانین آن و یا نکاتی در خصوص حفظ امنیت اطلاعات و پرداخت به‌وسیله پلتفرم‌ها و از راه مجازی در اختیار انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار قرار می‌گیرد، برای مثال پونیشا، آموزش‌هایی درخصوص قوانین پلتفرم، نحوه آزادکاری با استفاده از سایت پونیشا و نحوه ایجاد پروفایل جذاب به انجام‌دهندگان کار ارائه می‌کند.

۴-۳- چگونگی ایجاد ارزش برای ذینفعان

تم‌های اصلی حاصل از نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها درباره چگونگی ایجاد ارزش در زیر تشریح می‌شوند:

افزایش کارایی: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد برنامه‌ریزی مناسب منابع انسانی از راه افزایش کارایی منجر به ارزش‌آفرینی برای ذینفعان می‌شود. پلتفرم‌ها با پوشش حداکثری عرضه و تقاضا و تخصیص بهینه انجام کار، منجر به افزایش کارایی می‌شوند. برنامه‌ریزی منابع انسانی کارا منجر به ایجاد ارزش می‌شود چراکه از طرفی هم منجر به کاهش هزینه‌های صاحب پلتفرم در پیدا کردن انجام‌دهنده کار مناسب می‌شود و هم انجام‌دهنده کار مناسب را به درخواست‌کننده مناسب مرتبط می‌سازد که منجر به توزیع عادلانه کار و افزایش کیفیت کار می‌شود.

افزایش مقیاس: تم اصلی در نظرات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها در خصوص چگونگی ایجاد ارزش از راه کارکرد جذب و به‌کارگماری با عنوان «افزایش مقیاس» شناسایی شد. این مفهوم به این معناست که هرچه تعداد بیشتری انجام‌دهنده کار جذب پلتفرم شوند، درخواست‌های کار بیشتری ایجاد می‌شود. از طرفی هرچه مشتری بیشتری به سمت پلتفرم



جذب شود، به سبب افزایش درخواست کار، انجام‌دهندگان کار بیشتری جذب می‌شوند. انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار در صورت رضایت از خدمات با معرفی پلتفرم به دیگران، منجر به گسترده‌شدن سریع دامنه استفاده‌کنندگان از پلتفرم و در نهایت سود بیشتر پلتفرم می‌شوند. برای مثال در پلتفرم‌های حمل‌ونقل اسنپ و تپسی که در سال‌های اخیر توسعه فراوانی پیدا کرده‌اند، هرچه تعداد راننده بیشتری جذب شده، تعداد مشتریان بیشتری به خدمات پلتفرم روی آورده‌اند که منجر به افزایش درخواست‌های سفر بیشتر و در نتیجه گسترش کار این دو پلتفرم در ایران شده است.

تسهیل و تسریع ارائه خدمات: اگرچه پلتفرم‌ها از ارتباط چهره به چهره و حضوری با انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار اجتناب می‌کنند ولی از راه ابزارهای ارتباطی متنوع، ارتباط‌های بین ذینفعان با سرعت و راحتی قابل انجام است. تسهیل و تسریع ارائه خدمات باعث کارایی، کاهش هزینه و افزایش رضایت درخواست‌کنندگان و به تبع آن ایجاد ارزش برای ذینفعان می‌شود.

ایجاد محیط کار منعطف: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که طراحی کار از راه ایجاد انعطاف برای انجام‌دهنده کار ارزش‌آفرینی می‌کند. انعطاف برای انجام‌دهنده کار به این معنا است که او چه زمانی کار کند، چه نوع کارهایی را انجام دهد (در پلتفرم‌های آزادکاری) و چه مدت کار کند. انعطاف با ایجاد استقلال کاری و آزادی عمل برای انجام‌دهندگان کار باعث می‌شود که آنها به اصطلاح رئیس خودشان باشند. همچنین با طراحی مناسب کار به وسیله پلتفرم‌ها، دسترس‌پذیری انجام‌دهنده کار برای درخواست‌دهنده افزایش پیدا می‌کند. تحت این شرایط و به تبع آن، بازار پلتفرم گسترش پیدا کرده و منجر به افزایش سودآوری پلتفرم می‌شود.

شخصی‌سازی خدمات: پلتفرم‌های مورد مطالعه سعی دارند از راه طراحی متناسب و ایجاد امکانات براساس نیاز انجام‌دهنده و درخواست‌کننده کار در برنامه کاربردی و سایت آزادکاری، محیط کار مجازی کاربر پسندی فراهم آورند. شخصی‌سازی برنامه کاربردی منجر به جذب بیشتر انجام‌دهنده و درخواست‌کننده کار و ایجاد ارزش در پلتفرم می‌شود.

بهبود عملکرد: ارزیابی‌های چندجانبه‌ای که در مدیریت عملکرد پلتفرمی استفاده می‌شود منجر به بهبود عملکرد و ارزش‌آفرینی برای همه ذینفعان خواهد شد. در پلتفرم‌ها،



درخواست‌کنندگان کار انجام‌دهندگان کار را ارزیابی می‌کنند، همچنین درخواست‌کنندگان، عملکرد کلی پلتفرم را نیز می‌توانند ارزیابی کنند. از طرف دیگر انجام‌دهندگان کار درخواست‌کنندگان را ارزیابی می‌کنند. با انجام این ارزیابی‌ها و حذف انجام‌دهنده و درخواست‌کننده نامطلوب برای ذینفعان ارزش ایجاد می‌شود چراکه با اجرای ارزیابی‌ها پلتفرم‌ها می‌توانند به ایجاد شرایط کاری با کیفیت‌تر و ایمن‌تر کمک کنند. این موضوع می‌تواند در نهایت سبب افزایش درآمد پلتفرم و بهبود انجام کار، جذب مشتری بیشتر و در نهایت درآمد بیشتر انجام‌دهنده کار شود.

ایجاد رقابت: در پلتفرم‌ها، تعیین دستمزد انجام‌دهندگان کار به گونه‌ای است که با ایجاد رقابت، برای هر سه ذینفع، ارزش ایجاد شود. رقابت می‌تواند باعث کاهش قیمت خدمات شود که برای درخواست‌کننده کار مطلوب است. از طرفی هرچه قیمت کمتر باشد، درخواست‌کننده بیشتری وارد پلتفرم می‌شود. این امر باعث افزایش درخواست‌های کار و به تبع آن افزایش درآمد انجام‌دهندگان کار می‌شود. افزایش تراکنش‌ها و توسعه بازار نیز منجر به درآمد بیشتر صاحبان پلتفرم می‌شود.

افزایش مهارت و دانش: اگرچه پلتفرم‌ها تمایل کمتری به ارائه خدمات آموزشی به انجام‌دهندگان کار دارند و یادگیری مهارت‌های لازم، به انجام‌دهنده کار واگذار شده است، اما آموزش اصولی کلی آزادکاری و ایجاد بستر آموزش الکترونیکی منجر به افزایش مهارت و دانش درخواست‌کننده و انجام‌دهنده کار در خصوص روش‌ها و فرایندهای انجام کار در پلتفرم و نحوه استفاده از سایت و برنامه کاربردی آن می‌شود. افزایش مهارت و دانش بر عملکرد بهتر انجام‌دهنده و درخواست‌کننده مؤثر بوده و منجر به ایجاد ارزش برای ذینفعان در پلتفرم می‌شود.

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله، مدیریت منابع انسانی گیگ در کسب‌وکارهای پلتفرمی مورد مطالعه واقع شد. در آغاز عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی شناسایی شدند.



سپس کارکردهای اصلی منابع انسانی و نحوه اجرای آنها استخراج و پس از آن نحوه ایجاد ارزش هر یک از کارکردهای منابع انسانی تشریح شد. مهم است نیروها و تأثیرات مختلف محیطی و زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکار مشخص شود و در نظر داشت ممکن است با تأثیرات محیطی مختلف، ماهیت و اولویت کارکردهای منابع انسانی متفاوت باشند [۳۶].

با توجه به این موضوع، برای ایجاد چارچوب منابع انسانی، نیروها و عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی در چهار تم اصلی اقتصادی، اجتماعی، فنی و قانونی، شناسایی شدند. یافته‌ها نشان داد که فرصت‌های استخدامی در کشور، میزان تناسب درآمد با هزینه در جامعه و سرمایه موردنیاز برای شروع به کار از عوامل اقتصادی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکار پلتفرمی هستند. در محیط کسب‌وکار پلتفرمی در ایران، کاهش فرصت‌های استخدامی و کاهش سطح درآمدها باعث ایجاد زمینه‌های گسترش اقتصاد پلتفرمی شده است. افزایش تمایل به مشاغل مستقل و منعطف، افزایش مشارکت و حضور بانوان در بازار و دسترسی بهتر به نیروی کار تحصیل کرده و ماهر و همچنین سرعت تغییرات در مشاغل از عوامل اجتماعی زمینه‌ساز گسترش کسب‌وکار پلتفرمی در ایران هستند. نتایج تحلیل محیط در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی با پژوهش‌های (وود و همکاران، ۲۰۱۹) [۱۳] سازگاری دارد. تغییرات فناوری و رشد و گسترش خدمات اینترنتی از عوامل فنی و میزان حمایت نهادهای صنفی و قانونی و معافیت‌های مالیاتی از عوامل حقوقی مؤثر بر منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی هستند که در چگونگی مدیریت منابع انسانی گیگ می‌توانند تأثیرگذار باشند. در مجموع تحلیل محیط منابع انسانی گیگ در کسب‌وکارهای پلتفرمی ایران نشان داد که محیط منابع انسانی گیگ با شکل سنتی آن تفاوت‌هایی دارد و به تناسب این تفاوت‌ها، کارکردهای منابع انسانی نیز باید به گونه‌ای طراحی شوند که نیازهای این نوع منابع انسانی را که تعدادشان روزبه‌روز گسترش پیدا می‌کند، پوشش دهند.

در پلتفرم‌ها، برخی کارکردهای معمول مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مانند نگهداشت کارکنان، جامعه‌پذیری یا امور مربوط به خاتمه قرارداد و بازنشستگی کاربردی ندارند (یا حایز اهمیت و اولویت نیستند) چرا که رابطه کاری مبتنی بر قراردادهای مرسوم کاری بین کارگر و



کارفرما وجود ندارد و ماهیت کار کوتاه مدت است. کارکردهایی دیگری چون طراحی مسیر شغلی، طبقه‌بندی مشاغل، جانشین‌پروری و یا انگیزه‌بخشی بیشتر در سازمان‌های معمول و یا در مورد کارکنان هسته مرکزی پلتفرم‌ها قابل کاربرد است. این موضوع به این علت است که نمی‌توان یک آزادکار را که فقط به واسطه یک کار موقت وارد پلتفرم شده و ممکن است همزمان در چند پلتفرم دیگر نیز عضو باشد را کارمند پلتفرم دانست. به عنوان مثال از آزادکاران یک شرکت پلتفرمی که به واسطه یک پروژه و تا پایان آن با یک پلتفرم رابطه کاری و همکاری دارند و از مزایای کارمندی (همچون بیمه، مزایا و امنیت نسبی شغلی) برخوردار نیستند نمی‌توان انتظار داشت که در خصوص جانشین خود (کارکرد جانشین‌پروری) برنامه‌ای داشته باشد. به عنوان مثال دیگر، سازمان‌های سنتی با صرف هزینه و اعمال روش‌هایی سعی در انگیزه‌بخشی به کارکنان خود دارند تا با افزایش بهره‌وری کارکنان در درازمدت هزینه‌های مربوطه نیز جبران شود اما در پلتفرم‌ها با توجه به ماهیت موقت کار و جابه‌جایی و جایگزینی زیاد آزادکاران، هزینه‌های کارکرد انگیزه‌بخشی برای صاحبان پلتفرم دارای توجیه کافی نیست و به همین جهت این کارکرد از منابع انسانی کمتر در پلتفرم‌ها کاربرد دارد.

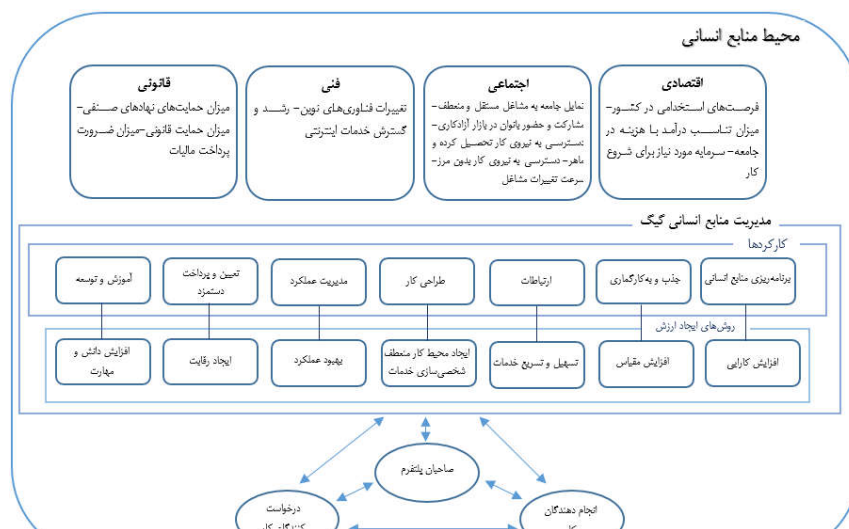
با این حال، یافته‌ها نشان داد که کارکردهایی از منابع انسانی به وسیله پلتفرم‌ها با روش‌هایی متفاوت از روش‌های سنتی، به کار گرفته می‌شوند. روش‌های انجام این کارکردها به کمک فناوری تا حدودی متحول شده و با شکل‌های معمول متفاوت است. هفت کارکرد مهم‌تر شناسایی شده مدیریت منابع انسانی در این پژوهش عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و به‌کارگیری، ارتباطات، طراحی کار، مدیریت عملکرد، تعیین و پرداخت دستمزد و آموزش و توسعه. روش‌های عمده و اصلی اجرای این کارکردها نیز در این پژوهش مشخص شد. نتایج نشان داد وظایف مدیران در این حوزه با کمک ابزارهای فناوری اعمال می‌شود و استفاده از ابزارهای جدید در توسعه قابلیت‌های مدیریت الگوریتمی در پلتفرم‌های ایرانی در حال گسترش است. کارکردهای شناسایی شده با نتیجه پژوهش‌های میجرینک و کیگان (۲۰۱۹) [۱] و المر (۲۰۱۸) [۱۴] سازگار است و به شکل جامع نتایج هر دو پژوهش را در بر می‌گیرد. میجرینک و کیگان (۲۰۱۹) دو کارکرد طراحی کار و ارتباطات را در نظر نگرفته بودند. در این پژوهش با توجه به وجود روش‌هایی که پلتفرم‌ها به کار می‌گیرند، این دو



کارکرد نیز به‌عنوان دو کارکرد قابل کاربرد مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها شناسایی شدند. دوگان و همکاران (۲۰۲۰) [۲] نیز در پژوهش خود به اشکال متحول‌شده کارکردهای تخصصی کار، روابط کار و مدیریت عملکرد در پلتفرم‌ها پرداخته‌اند. با توجه به عدم وجود رابطه کارگر و کارفرمایی به شکل سنتی در کسب‌وکار پلتفرمی، کارکرد روابط کار به شکل سنتی در پلتفرم‌ها قابل کاربرد نیست. این در حالی است که مدیریت ارتباطات ذینفعان در پلتفرم‌ها حایز اهمیت است. از این‌رو ارتباطات در این پژوهش به‌عنوان یک کارکرد برای مدیریت منابع انسانی گیگ در نظر گرفته شد. یافته‌ها نشان دادند اگرچه صاحبان پلتفرم به علت کاهش هزینه تمایل دارند که آموزش به آزادکاران واگذار شود ولی از راه فراهم کردن بستر آموزش الکترونیکی مورد نیاز و آموزش اصول کلی آزادکاری اقداماتی در قالب کارکرد آموزش برای افزایش دانش و مهارت انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار ارائه می‌دهند.

نتایج پژوهش نشان داد برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند از راه ایجاد کارایی برای ذینفعان ارزش ایجاد کند. افزایش مقیاس، تسهیل و تسریع خدمات، ایجاد محیط کار منعطف، شخصی‌سازی خدمات، بهبود عملکرد، ایجاد رقابت و افزایش دانش و مهارت دیگر روش‌های شناسایی‌شده ایجاد ارزش به‌وسیله کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها هستند.

در پژوهش حاضر و درمجموع، پاسخ به سه پرسش فرعی پژوهش، چارچوبی را برای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های پلتفرمی ایجاد می‌کند. در شکل ۱، این چارچوب با در نظرگیری عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی، کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی و روش‌های ایجاد ارزش از راه هر کارکرد، مشخص شده است.



شکل ۱. چهارچوب مدیریت منابع انسانی گیگ در کسب‌وکارهای پلتفرمی

۶- کاربردهای مدیریتی

مدیران و عملگرا در حوزه اقتصاد پلتفرمی علاقه‌مند هستند بدانند چگونه می‌توان به‌وسیله مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکار پلتفرمی برای ذینفعان، ارزش ایجاد کرد. این پژوهش می‌تواند به درک بهتر مدیران از مدیریت منابع انسانی و چگونگی اجرای آن در پلتفرم‌ها کمک کند. صاحبان کسب‌وکار، تصورات متفاوتی از مدیریت منابع انسانی و حوزه‌های مرتبط با آن دارند و از مدیران منابع انسانی انتظار دارند که به جای تمرکز بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های معمول و تکراری، به این فکر باشند که چگونه می‌توانند با اجرای کارکردهای ارزش‌آفرین منابع انسانی، اهداف سازمان را محقق کنند حتی در میان متخصصان منابع انسانی نیز اتفاق نظری پیرامون اینکه مدیریت منابع انسانی از چه حوزه‌ها و اقداماتی تشکیل شده است، وجود ندارد. این پژوهش با شناسایی شیوه‌های اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی در



کسب‌وکارهای پلتفرمی و روش‌های ایجاد ارزش به‌وسیله آنها، به مدیران کمک می‌کند تا مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها را بسته‌ای از اقدام‌های تکراری که در هر سازمانی باید انجام داد، نبینند و براساس پیشرفت‌های فناوری، اقدام‌های متناسبی برای مدیریت هر چه بهتر منابع انسانی داشته باشند.

۷- محدودیت‌ها و پیشنهادها

دو محدودیت در این پژوهش وجود داشت که به‌وسیله پژوهش‌های آینده قابل پوشش هستند. محدودیت اول محدودیت ذاتی، روش پژوهش به کار رفته برای این مطالعه است. در این پژوهش سعی شد تا از راه تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از انجام مطالعه چندموردی، به پاسخ‌گویی سؤال‌های پژوهش پرداخته شود. با این حال، از آنجا که تمرکز بیشتر بر روش تفسیری برای تحلیل موارد بوده است، یافته‌ها تا حدی کلی هستند. بنابراین، پژوهش‌هایی برای تقویت یافته‌ها از راه مطالعه‌های تجربی و کمی موردنیاز است. همچنین، اگرچه سعی شد با مطالعه چند موردی، یافته‌ها تعمیم‌پذیرتر باشند ولی لازم است، پژوهش‌های مشابه در تعداد بیشتری از پلتفرم‌ها با سایر روش‌های پژوهش مناسب و مکمل تکرار شوند. تبیین مدیریت استراتژیک منابع انسانی در پلتفرم‌ها جزو اهداف این پژوهش نبود، اما با توجه به اهمیت این حوزه در ادبیات منابع انسانی، پژوهش‌های آینده می‌توانند به تبیین و مدل‌سازی منابع انسانی استراتژیک در کسب‌وکارهای پلتفرمی بپردازند. بررسی فرایندهای ادراکی منابع انسانی که می‌تواند منجر به ارزش‌آفرینی شود، موضوعی مهم در روان‌شناسی صنعتی است زیرا می‌تواند به فهم بهتر چگونگی شکل‌گیری ارزش کمک کند. بنابراین پژوهش‌های آینده می‌توانند به تبیین و مدل‌سازی فرایندهای ادراکی در کسب‌وکارهای پلتفرمی بپردازند.

۸- منابع

- [1] Meijjerink J., Keegan A. "Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 2019, 214-232.



- [2] Duggan J., Sherman U., Carbery R., McDonnell A. "Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM", *Human Resource Management Journal*, 30(1), 2020, 114-132.
- [3] Baldwin C.Y., Woodard C.J. "The architecture of platforms: A unified view.", *Platforms, Markets and Innovation*, 32, 2009, 19-44.
- [4] Gawer A. "Platform dynamics and strategies: From products to services", in *gawer, (Ed.), platforms, markets and innovation*, Cheltenham: Edward Elgar, 2009.
- [5] Spagnoletti P., Resca A., Lee, G. "A design theory for digital platforms supporting online communities: A multiple case study", *Journal of Information Technology*, 30(4), 2015, 364-380.
- [6] Graham M., Hjorth I., Lehdonvirta V. "Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods", *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 2017, 135-162.
- [7] Kalleberg A. L., Dunn M. "Good jobs, bad jobs in the gig economy", *LERA for Libraries*, 20(1-2), 2016, 10-14.
- [8] Stanford J. "The resurgence of gig work: Historical and theoretical perspectives", *The Economic and Labour Relations Review*, 28 (3), 2017, 382-401.
- [9] Kuhn K. M., Maleki A. "Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces", *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 2017, 183-200.
- [10] Jabagi N., Croteau A. M., Audebrand L. K., Marsan J. "Gig workers' motivation: Thinking beyond carrots and sticks", *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 2019, 192-213.
- [11] Broughton A., Gloster R., Marvell R., Green M., Langley J., Martin A. *The experiences of individuals in the gig economy*, London: HM Government, Department for Business Energy and Industrial Strategy, 2018.
- [12] De Stefano V. "The rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the "Gig Economy" ", *Comparative Labor Law Journal*, 37, 2016, 471-504.
- [13] Wood A. J., Graham M., Lehdonvirta V., Hjorth I. "Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy", *Work, Employment & Society*, 33(1), 2019, 56-75.
- [14] Ellmer M., Reichel A. *Crowdwork from an HRM perspective-integrating organizational performance and employee welfare*, University of Salzburg: Working Paper, 1.2018.



- [15] Armstrong M. "Competition in two-sided markets", *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 2006, 668-691.
- [16] Smedlund A. "Value Co-creation in service platform business models", *Service Science*, 4(1), 2012, 79-88.
- [17] Shafiei Gol E., Stein M.-K., Avital M. "Crowdwork platform governance toward organizational value creation", *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 2019, 175-195.
- [18] Katz M.L. Shapiro C. "Systems competition and network effects", *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 1994, 93-115.
- [19] Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for You*, New York: W.W. NORTON & Company, 2016.
- [20] Deng X., Joshi K.D., Galliers R.D. "The duality of empowerment and marginalization in microtask crowdsourcing: Giving voice to the less powerful through value sensitive design", *MIS Quart*, 40 (2), 2016, 279-302
- [۲۱] یارمحمدی مریم، رضوانی مهران، البرزی محمود. «واکاوی اهداف و توانمندی‌های مشارکت در زیست‌بوم پلتفرم از دیدگاه نوآوران طرف عرضه در صنعت نرم‌افزار: شرکت‌های کوچک مستقر در تهران»، *مدیریت نوآوری*، ۶(۲)، ۱۳۹۶، ۶۵-۸۶.
- [۲۲] قیصری ایمان، خلیلی نصر آرش. «تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۹(۲)، ۱۳۹۸، ۱۰۱-۱۱۷.
- [۲۳] کیال کاظم، البدوی امیر. «استراتژی‌های راه‌اندازی یک کسب‌وکار پلتفرمی در صنعت بانکی و پرداخت»، *مدیریت نوآوری*، ۷(۲)، ۱۳۹۷، ۱۴۲-۱۶۸.
- [24] Cusumano M.A. "Technology strategy and management the evolution of platform thinking", *Communications of the ACM*, 53(1), 2010, 32-34.
- [25] Gawer A., Cusumano M.A. "Industry platforms and ecosystem innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 2014, 417-433.
- [26] Kuhn K. M. "The rise of the "Gig Economy" and implications for understanding work and workers", *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 2016, 157-162.
- [27] Täuscher K., Laudien S.M. "Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces", *European Management Journal*, 36(3), 2018, 319-329.



- [28] Ellram L.M. "The use of the case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, 17 (2), 1996, 93-138.
- [29] Yin R. K. *Case study research and applications: Design and methods*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2017.
- [30] Herriott R. E., Firestone W. A. "Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability", *Educational Researcher*, 12(2), 1983, 14-19.
- [31] Barlow D.H., Herson M. *Single case experimental designs: Strategies for studying behavior change*, New York: Pergamon Press, 1984.
- [32] Seawright J., Gerring J. "Case selection techniques in case study research a menu of qualitative and quantitative options", *Political Research Quarterly*, 61(2), 2008, 294-308.
- [33] Sarantakos S. *Social research*, London: RED GLOB PRESS, 2013.
- [34] Clarke V., Braun V. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 2006, 3(2), 2006, 77-101.
- [35] Lincoln YS., Guba EG. *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1985.
- [36] Donaldson L. *The contingency theory of organisations*, London: Sage Publications, 2001.