

ماهنامه داخلی باشگاه تحول ماهان



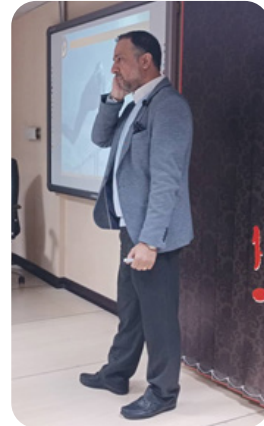
MAHAN
Management Consulting Center



شماره ۱۸

بهمن ۱۴۰۱

مرکز مشاوره مدیریت ماهان



بهمن ۱۴۰۱ میزبان مدیران عامل و مدیران ارشد صنایع غذایی کشور بودیم. در این رویداد که همراه با بیان تجربیات جناب آقای مهدی معصومی بنیان‌گذار برند تلاونگ در زمینه زنجیره تامین صنعت غذا بود، دکتر سعید بابایوسفی (قائم مقام گروه نان سحر) در مورد عرضه‌یابی در این صنعت صحبت کرده و دکتر محمد وکیلی (مشاور کاله و ناتلی) و جناب آقای سعید واعظزاده (مشاور گروه تحول ماهان) در ارتباط با اهمیت مارکتینگ در صنعت مربوطه سخنرانی داشتند. در این دوره‌ی بزرگانی از صنعت غذا از جمله مدیرعامل برند رامک، مدیرعامل روغن نیلوفر، مدیرعامل برند آشنا، مدیرعامل برند سیبون، مشاور مدیرعامل برند ب آ، معاون بازاریابی و فروش برند نامی نو، مدیرعامل برند ماگنولیا، مدیرعامل بستنی ظفر و مشاور مارکتینگ برند چین چین حضور داشتند.



در ماهان همکاری داریم که همه از او به نیکی یاد می‌کنند؛ مدیری که از سال‌های اولیه فعالیت هلدینگ ماهان عضو موثری از این خانواده بوده‌اند. ایشان در ماهان سمت‌های گوناگونی داشته و در حال حاضر بعنوان قائم مقام مرکز مشاوره مدیریت فعالیت می‌کنند. در روز دوازدهم بهمن ماه نه تنها به دعوت مدیریت مرکز مشاوره صبحانه را در کنار همکاران صرف کردیم، بلکه زادروز جناب آقای حمید جعفری عزیز را گرامی داشتیم و برای این همکار فرهیخته آرزوی سلامتی و شادی کردیم.



در ماهی که گذشت از طرفی دوره‌های مشاور مدیرعامل و مشاور مارکتینگ و فروش ادامه داشت و از طرف دیگر افتتاحیه کد جدید دوره مشاور اقتصاد و سرمایه‌گذاری برگزار گردید. دانش‌پذیران دوره مشاور مدیرعامل مباحثی نظیر منابع انسانی و دیجیتال مارکتینگ را در برنامه این ماه خود داشتند و دانش‌پذیران دوره مشاور مارکتینگ و فروش با مباحثی مانند مارکتینگ پلن و هک رشد دوره خود را ادامه دادند. دوره مشاور اقتصاد و سرمایه‌گذاری نیز با مباحث اقتصاد ایران و بازار سرمایه آغاز شد.



جلسه بیزینس کوچینگ گروهی به منظور عارضه‌یابی حوزه منابع انسانی در محل شرکت پروفیل اراک برگزار شد. در این جلسه که با حضور جناب آقای حسین درگاهی پارتنر منابع انسانی مرکز تشکیل شد تلاش گردید تا با کمک پرسنل محترم سازمان و مدیران مربوطه عارضه‌ها شناسایی شده تا برای آن‌ها راه‌کار پیشنهاد گردد.

اتمام بیزینس کوچینگ هلدینگ فعال در زمینه پست و لجستیک

پنج ماه پیش بود که بیزینس کوچینگ معتبرین هلدینگ پست و لجستیک کشور را به منظور تدوین طرح مارکتینگ و ارتباطات برای شرکت‌های زیر مجموعه هلدینگ آغاز کردیم. حال بعد از این مدت، مفتخریم اعلام کنیم که با همراهی ستودنی ارکان این مجموعه نه تنها اسناد مربوطه تدوین گردید، بلکه پرسنل درگیر در فرایند بیزینس کوچینگ توانمند شدند تا در سال‌های آینده به تنهایی اسناد ذکر شده را آماده کرده و به مرحله اجرا در آورند.



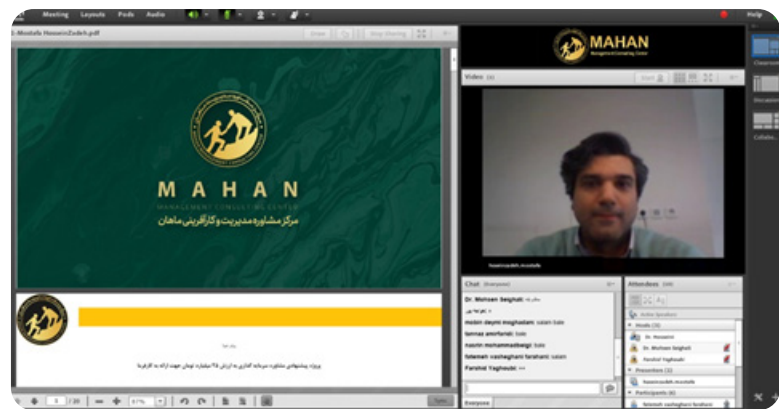


براساس استراتژی‌های مرکز مشاوره تصمیم گرفتیم خدمات مدیریت سایتمان را به یکی از شرکت‌های معتبر این حوزه برون سپاری کنیم. در همین راستا جلساتی میان مرکز و مدیران شرکت مربوطه تشکیل شد. همچنین جهت این که AI سایت منطبق با برند بوک ماهان باشد جلسه مجزایی میان مدیریت این شرکت و مشاور برند مرکز تشکیل شد.

توانمندسازی با تمرکز بر انتقادپذیری

جلسات توانمندسازی همکاران مرکز مشاوره در این ماه نیز ادامه داشت. در کارگاهی که توسط دکتر علی رئیسی برگزار شد مهارت انتقادپذیری و روش‌های صحیح انتقاد کردن مورد بررسی قرار گرفت. در این کارگاه همکاران پس از آشنایی با سه حالت شخصیتی کودک، والد و بالغ تلاش کردند تا با استفاده آگاهانه از شخصیت بالغ خود بتوانند انتقاد کردن و انتقادپذیری را تمرین کنند.

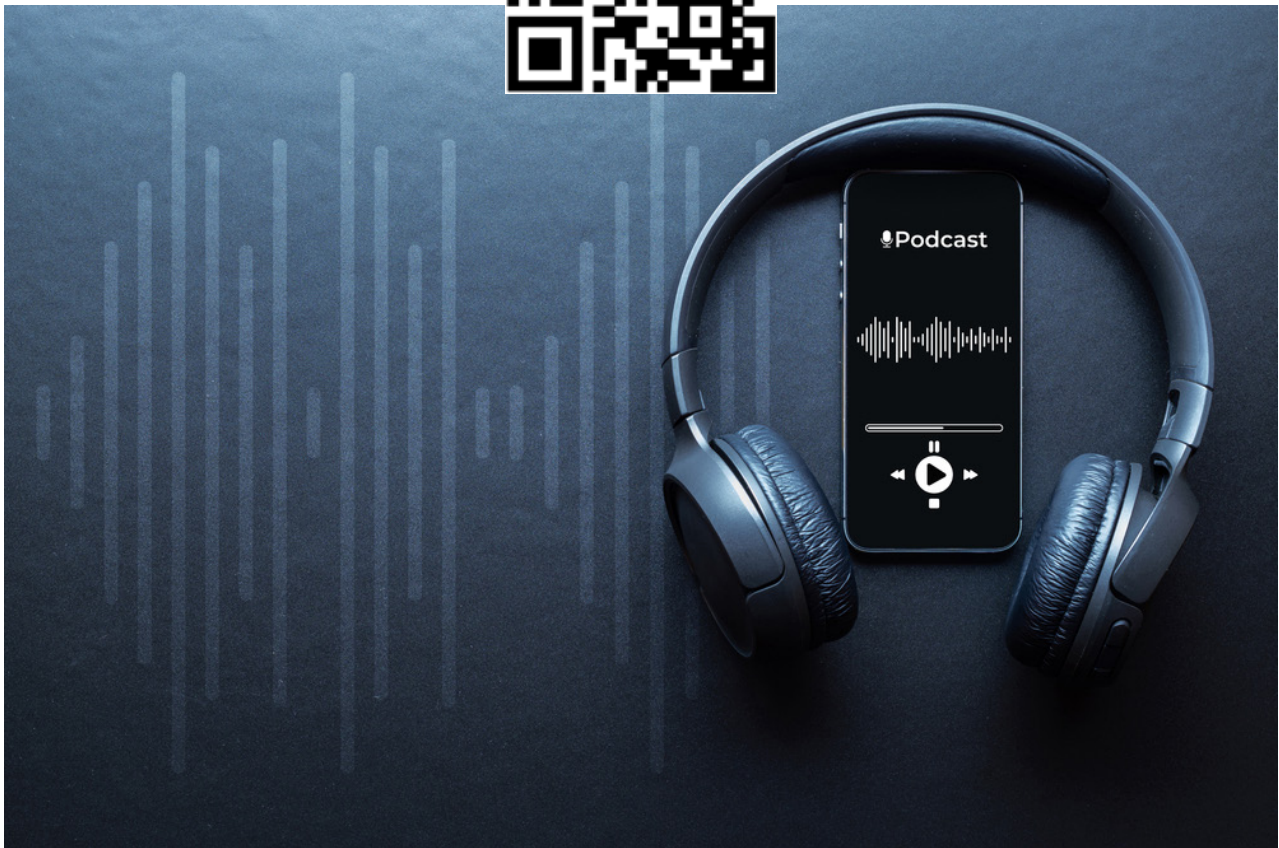




در بهمن ماه جلسه ارائه پروژه‌های نهایی دوره مشاور اقتصاد و سرمایه‌گذاری کد ۶ برگزار شد. پروژه این دوره کاملاً کاربردی تعریف شده بود. دانش‌پذیران باید خود را در جایگاه مشاور مشاور قرار می‌دادند که قرار است به فردی با ۲۵ میلیارد تومان آورده، مشاور سرمایه‌گذاری دهند. آن‌ها باید چک لیست اطلاعات دریافتی از کارفرما، پروپوزال مربوطه، فرم قرارداد احتمالی و همچنین شرح خدمات ارائه شده را آماده کرده و ارائه می‌دادند. جلسه ارائه پروژه‌های دانش‌پذیران مستعد این دوره با داوری دکتر محسن صیقلی کوردینتور دوره برگزار شد.

اخراج مشتریان مشکل ساز

از این شماره تلاش خواهیم کرد تا در هر ماه یک اپیزود از پادکست ماهان که مرتبط با دغدغه صاحبان و مدیران کسب و کار است را منتشر کنیم. برای شنیدن اولین اپیزود با موضوع اخراج مشتریان مشکل ساز، می‌توانید کد QR زیر را اسکن کرده و یا از لینک درج شده استفاده بفرمایید:



<https://b2n.ir/x65502>



در این قسمت به سراغ کتاب تفکر سریع و کند اثر دانیل کانمن رفته‌ایم و نکته‌های ظریفی را که این دانشمند درباره ذهنمان به ما می‌گوید بررسی کرده‌ایم. اگر تصمیم‌هایی که در زندگی مالی یا روزمره خودتان می‌گیرید برایتان مهم هستند و می‌خواهید با آگاهی بیشتر تصمیم‌گیری کنید، تا پایان این قسمت همراه ما باشید.



دنیل کانمن در ۵ مارس ۱۹۳۴ چشم به جهان گشود. او روانشناس آمریکایی-اسرائیلی است که برای کار روی روانشناسی قضاوت و تصمیم گیری و نیز اقتصاد رفتاری، که به خاطر آن جایزه نوبل اقتصاد ۲۰۰۲ را برد، بسیار مشهور است. او مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد خود را در رشته روانشناسی و علوم ریاضی از دانشگاه عبری در اورشلیم دریافت کرد. سپس در سال ۱۹۵۸ به ایالات متحده آمریکا رفت و مدرک دکتری خود را در سال ۱۹۶۱ در رشته روانشناسی از دانشگاه کالیفرنیا کسب نمود.

دکترکانمن به عنوان محقق ارشد در دانشکده روابط عمومی و بین‌الملل وودرو ویلسون فعالیت می‌کند. او استاد بازنشسته روانشناسی و روابط عمومی دانشگاه‌های وودرو ویلسون، یوجین هیگینز و پرینستون و همچنین یکی از اعضای مرکز عقلانیت در دانشگاه عبری اورشلیم است. کتاب تفکر سریع و کند مشهورترین اثر وی به حساب می‌آید که در سال ۲۰۱۱ منتشر شد و توانست توجه بسیاری را به خود جلب کند. همچنین در سال ۲۰۱۱ این اثر او در لیست پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک تایمز قرار گرفت و در کنار آن موفق به کسب جایزه لس آنجلس

محور اصلی کتاب، بررسی دو سیستم در شیوه تفکر ماست. سیستم یک که سریع، شهودی و هیجانی است. به طور غریزی عمل می‌کند و به تلاش کمی نیاز دارد. اما سیستم دو آهسته تر، خود خواسته تر و منطقی تر است، سنجیده تر عمل می‌کند و توجه بیشتری را می‌طلبد. بسته به اینکه در هر موقعیت کدام یک از این دو سیستم کنترل مغز ما را در دست دارد، اعمال و افکار ما هم متفاوت است.

در بخشی از کتاب تفکر سریع و کند می‌خوانیم:

دهه‌ها پیش زیر آفتاب سوزان مشغول تماشای گروه سربازانی بودم که عرق ریزان در حال تلاش برای رفع مشکلی بودند. در چنین شرایطی به نظرم زمان به‌کندی می‌گذشت. در آن زمان، مشغول خدمت سربازی در ارتش اسرائیل بودم. آن موقع لیسانس روان شناسی داشتم و بعد از یک سال خدمت، به عنوان افسر پیاده نظام در واحد روان شناسی ارتش مشغول خدمت شده بودم. یکی از وظایف گاه‌به‌گاه من در آن جا کمک به ارزیابی مربیان داوطلب برای آموزش افسران بود. برای این کار، از روش‌هایی استفاده می‌کردیم که ارتش انگلیس در جنگ جهانی دوم طراحی کرده بود.

یکی از آزمون‌ها «چالش گروه بدون رهبر» نام داشت که در زمین با مانع انجام می‌شد. هشت داوطلب این آزمون را انجام می‌دادند. این داوطلبان یکدیگر را نمی‌شناختند و تمام علائم مربوط به درجه نظامی و دیگر مشخصاتشان حذف شده بود و فقط با برچسب‌های شماره‌گذاری شده شناسایی می‌شدند. به آن‌ها دستور می‌دادند یک کنده چوب بلند را از زمین برداشته و آن را از روی دیواری به ارتفاع حدود ۱۸۰ سانتی متر رد کنند. تمام گروه می‌بایست بدون این‌که خودشان یا چوب به زمین و دیوار برخورد کند، به آن طرف دیوار می‌رسیدند. اگر هر یک از این موارد اتفاق می‌افتاد، باید آن را اعلام کرده و دوباره کارشان را شروع می‌کردند.

برای حل این مسئله بیش از یک راه وجود داشت؛ یکی از راه‌های معمول این بود که چند نفر چوب را شبیه قلاب ماهیگیری و به صورت زاویه‌دار نگه دارند و سایر اعضای گروه با خزیدن روی چوب به آن طرف دیوار بروند. راه حل دیگر این بود که بعضی سربازها روی شانه دیگری بروند و از دیوار عبور کنند. آخرین نفر هم باید چوبی را می‌گرفت که بقیه اعضای گروه به صورت زاویه‌دار از آن طرف دیوار به سمت او گرفته بودند و با کمک آن بالا می‌آمد. بقیه هم می‌بایست با کمک یکدیگر چوب را به نحوی در هوا معلق نگه می‌داشتند که به دیوار برخورد نکند تا آخرین نفر هم از روی چوب به این طرف دیوار بیاید. بسیاری از گروه‌ها در این مرحله شکست می‌خوردند و مجبور می‌شدند همه چیز را از اول شروع کنند...



این کتاب فوق العاده است. برای هر کسی که کوچکترین علاقه‌ای به عملکرد ذهن دارد، بسیار غنی و جذاب است. (مایکل لوئیس - روزنامه‌نگار و نویسنده)
کتاب‌های خوب زیادی در مورد عقلانیت و غیرعقلانی بودن انسان وجود دارد، اما این کتاب یک شاهکار و یکی از بزرگ‌ترین و جذاب‌ترین منابعی از بینش‌های ذهن انسان است که من خوانده‌ام. (ویلیام ایسترلی - اقتصاددان آمریکایی)

کتاب تفکر سریع و کند مناسب چه کسانی است؟

افرادی که مایل هستند تفکر جدیدی در مورد فکر کردن داشته باشند.
روانشناسان و فعالان اقتصادی که می‌خواهند در مورد نحوه عملکرد ذهن و خطاهای رایج آن، هنگام مواجهه با مسائل و مشکلات اقتصادی آشنا شوند.
کسانی که در مورد چگونه اتخاذ شدن تصمیمات اقتصادی افراد کنجکاو هستند.



* معرفی کتاب بخش جدید ماهنامه است که از این پس به همت سرکار خانم تیمم بیژنی منتشر خواهد شد.

آرش نوید عضو انجمن آموزش تجارت بین المللی و صادرات کانادا قصد دارد شما را با اصول و راه‌های ورود محصولات و خدماتتان به بازارهای جهانی آشنا کند. با او در سلسله مقالاتش همراه باشید:



توسعه و انطباق پذیری

در تجارت بین الملل، توسعه محصول به خلق محصول جدیدی که به طور خاص برای یک بازار خارجی طراحی شده اطلاق می‌شود. همچنین منظور از انطباق پذیری محصول، باز طراحی و تغییرات محصول موجود برای تامین نیازهای مصرف کنندگان آن در بازار خارجی است. به طور کلی تولید کنندگان و موسساتی که در صدد حفظ بازار رقابتی و افزایش فروش محصولات و خدمات خود هستند بایستی بر روی توسعه و انطباق پذیری آنها سرمایه‌گذاری نمایند. این امر سبب سازگاری آنها با مقررات، نیازمندی‌ها و انتظارات می‌شود.

تصمیم برای جهانی‌سازی محصولات و خدمات به دلایل عمده‌ای صورت می‌پذیرد که در ذیل به برخی از آنها می‌پردازیم:

- محصولی که دری را به بازارهای کاملاً جدید گشوده و نیازهای مصرف کنندگان جدید را تامین می‌کند.
- تغییر در محصولی موجود که سبب ارتقای آن شده و مشتریان جدیدی را به مصرف کنندگان محصول می‌افزاید.
- محصولی که جایگزین یک محصول موجود می‌شود.

در تجارت بین الملل چندین اصل برای توسعه و انطباق پذیری محصولات و خدمات وجود دارد که در ذیل به آنها می پردازیم:

اول: تحقیقات در مورد بازار خارجی و مصرف کنندگان

دوم: استراتژی های بازاریابی و فروش

سوم: حفظ مالکیت معنوی

چهارم: تحقیقات محصول

پنجم: بازاریابی محصول

ششم: چرخه عمر محصول

در این سلسله مقالات به این خواهیم پرداخت که اصول ذکر شده چه نقشی در توسعه و انطباق پذیری محصول و خدمات دارد.



تحقیقات در مورد بازار خارجی و مصرف کنندگان

به عنوان بخشی از زنجیره ارزش جهانی، بسیار با اهمیت است که شرکت‌ها برای افزایش ارزش محصولات و خدمات خود در بازار و برای جلب نظر مصرف کنندگان به تحقیقات بازار هدف بپردازند. این امر اطلاعات بسیار مفیدی را در اختیار آنها قرار می‌دهد که می‌تواند برای بررسی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی پروسه توسعه و انطباق پذیری مورد استفاده قرار گیرد. در اینصورت یک تولیدکننده یا ارائه دهنده خدمات می‌تواند از میان چندین گزینه انتخاب نماید که:

- محصول را همانطور که هست و بدون تغییر بفروشد.

- چندین نسخه اصلاح شده از محصول جدید ایجاد کند که هر کدام بازار متفاوتی را هدف قرار می‌دهند.

- محصول یا خدمات کاملاً جدیدی برای بازارهای مختلف ایجاد نماید.

- همه تغییرات مورد نیاز را فقط در یک محصول برای پرداختن به بازار جهانی بگنجانند.

- فقط خدمات پس از فروش اعم از سرویس و لوازم جانبی محصول را برای مطابقت بهتر با بازارهای جهانی ارتقاء دهد.

... و اما گزینه درست تنها زمانی مشخص خواهد شد که تحقیقات بازار بدرستی انجام پذیرفته باشد!

به ندرت پیش می‌آید که محصولاتی بدون هیچگونه تغییر در فرآیند تولید در کارخانه قابل ارائه به بازارهای جهانی باشند. این شرایط فقط زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت:

۱- با مشتریانی معامله می‌کند که محصول را همانگونه که در سرتاسر دنیا هست می‌خواهند مانند: شلوارهای جین، لوازم تصویربرداری، لاستیک خودرو و غیره ...

۲- محصول منحصر به فردی را تولید می‌کند که براساس جذابیت خارجی آن به فروش می‌رسد مانند: ساعت‌های گران قیمت

۳- محصولی انحصاری مانند سنگ آهن یا گندم و غلات تولید می‌کند. در سایر عرصه‌ها تولیدکنندگان انتخابی جز ارتقاء محصول برای ورود به بازارهای بین‌المللی ندارند و در پاره‌ای از موارد این تغییرات بایستی بنیادین باشد. بطور مثال برخی از محصولات غذایی بدون بسته‌بندی مخصوص امکان عرضه در بازارهای با شرایط آب و هوایی مرطوب را نداشته و برخی از محصولات آرایشی مانند عطر و ادکلن امکان افزودن الکل به محتویات آن را ندارند. ملزومات قانونی، تعرفه‌های وارداتی اختصاصی و مالیات‌های متنوع بازارهای هدف هم حتماً بایستی مدنظر قرار گیرند. به همین دلیل است که علیرغم صرف زمان و هزینه‌های بسیار بالا، هیچ تضمینی برای موفقیت در ورود محصول و خدمات به بازارهای جهانی وجود ندارد. در سلسله مقالات آتی به راهکارهایی که موجب کاهش ریسک سرمایه‌گذاری و افزایش موفقیت در ورود به این عرصه‌ها می‌شوند خواهیم پرداخت.



پویایی معماری منابع انسانی: پلت-فرم کار آنلاین و نقش عمده قراردادی ها

First published: 17 May 2022 <https://doi.org/10.1002/hrm.22120>



Anne Keegan: Full Professor in Human Resource Management (HRM) at University College Dublin, College of Business, Ireland



Jeroen Meijerink: PhD is an Assistant Professor of Human Resource Management (HRM) at the University of Twente, The Netherlands



ترجمه و تلخیص: سارا تشکری - کاندیدای دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی

با توجه به سهم گسترده کارکنان مستقل قراردادی در نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی، ارزیابی مجدد مفروضات شیوه های مدیریت منابع انسانی لازم به نظر می رسد. در مدل اصلی و تاثیرگذار معماری منابع انسانی، وضعیت کارکنان قراردادی به عنوان نتیجه ارزش پایین و/یا منحصر به فرد بودن پایین سرمایه انسانی در نظر گرفته می شود که منجر به پیشنهاد خارجی سازی و مدیریت آنها با استفاده از هیچ یا حداقل شیوه های HRM مبتنی بر انطباق می شود. تحولات در فن آوری های دیجیتال و مدیریت الگوریتمی^۱ که توسط پلت فرم های کار آنلاین^۲ تجسم یافته اند، ما را بر آن می دارد تا این مفروضات را بازنگری نموده و پیوندهای پیشنهادی بین ارزش/یکتا بودن سرمایه انسانی، حالت اشتغال و شیوه های HRM را که توسط

مدل معماری HR فرض شده‌اند، به چالش بکشیم. با استفاده از دیدگاه‌های پلت فرم‌های نیروی کار آنلاین، مزایای قابل توجه شرکت‌ها از کار با قراردادی‌ها، همراه با امکانات ارائه شده توسط مدیریت الگوریتمی برای نظارت کارآمد و تنظیم رفتار آنها، دلیل قانع کننده‌ای را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا حالت‌های اشتغال خارجی را انتخاب کنند، حتی زمانی که کارگران، کلید ایجاد ارزش هستند

۱- مدیریت الگوریتمی: مجموعه‌ای متنوع از ابزارها و تکنیک‌های فن‌آوری برای مدیریت از راه دور نیروی کار است که با تکیه بر جمع‌آوری داده‌ها و نظارت بر کارگران، امکان تصمیم‌گیری خودکار یا نیمه خودکار را فراهم می‌کند.

2-online labor platforms (OLPs)

امعرفی

ظهور پلتفرم‌های کار آنلاین مانند Uber، Fiverr، و Upwork علاقه‌مندی به نحوه فعالیتها و تئوری مدیریت منابع انسانی (HRM) را برای کارگران موقت (کارگران گیگ)^۳ برانگیخته است. در بیشتر کشورها، کارگران شرکت‌های بزرگ به عنوان قراردادی‌های مستقل توسط پلتفرم‌های کار آنلاین طبقه‌بندی می‌شوند. پیام مدل معماری منابع انسانی، این بوده است که کارکنان قراردادی، عامل ایجاد ارزش نیستند. به طور پیش فرض، آنها از (بسیاری) از فعالیت‌های HRM کنار گذاشته می‌شوند. حال این پیام با رشد قراردادهای در بخشهای اقتصاد جهانی و افزایش پلتفرم‌های کار آنلاین در تضاد است.

پیشرفت‌های فناوری مرتبط با مدیریت الگوریتمی و مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر یک پلتفرم، بر نحوه استفاده از شیوه‌های HRM تأثیر می‌گذارد. در حالی که برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با سیستم‌هایی با هدف انطباق همسو هستند، همانطور که مدل معماری منابع انسانی در مورد قراردادی‌های مستقل پیش‌بینی می‌کند، شیوه‌هایی نیز به کار گرفته می‌شوند که هدفشان افزایش بهره‌وری و حتی تعهد است.

۲- معماری منابع انسانی: فرضیات اصلی

طبق مدل معماری منابع انسانی شرکت‌ها هم سرمایه انسانی را در محدوده شرکت توسعه می‌دهند (می‌سازند) و هم برای دسترسی (خرید) سرمایه انسانی به بازار کار خارجی تکیه می‌کنند. معماری منابع انسانی یک رویکرد پیکربندی را برای مدیریت سرمایه انسانی پیشنهاد می‌کند که در آن همسویی میان ویژگی‌های سرمایه انسانی (به عنوان مثال، ارزش و منحصربه‌فرد بودن)، حالت‌های استخدام (به عنوان مثال، استخدام در مقابل قرارداد)، و شیوه‌های HRM (به عنوان مثال، بسته‌های منسجم) جستجو می‌شود. به دنبال فرضیات در مورد سهولت و کارایی نظارت بر نحوه به کارگیری سرمایه انسانی توسط کارگران، حالت اشتغال داخلی تنها زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که سرمایه انسانی ارزشمند دیده شود. زمانی که دارای ارزش کم تلقی گردد، قرارداد ترجیح داده می‌شود.

۳- Gig worker شخصی که معمولاً در بخش خدمات به عنوان یک پیمانکار مستقل یا فریلنسر مشاغل موقت کار می‌کند: یک کارگر در اقتصاد گیگ. کارگران گیگ دارای آزادی‌هایی هستند که اکثر کارمندان تمام وقت فقط رویای آنها را در سر می‌پرورانند: تنظیم ساعات کاری خود، کار از خانه، مال خود بودن.



۳ ایجاد ارزش در اکوسیستم های پلت فرم

OLPها (پلتفرم های کار آنلاین) اشکال نسبتاً جدیدی از سازماندهی کار مبتنی بر قرارداد هستند که زیربنای «میلیون ها تراکنش در روز در میان نیروهای کار مجزا» است. با استفاده از یادگیری ماشین، کلان داده و مدیریت الگوریتمی برای اتصال کارگران گیگ (موقت، آزادکار) با درخواست کنندگان خدمات کوتاه مدت، مدل کسب و کار مبتنی بر ایجاد و استخراج ارزش از مبادلات بین کارگران است که توسط پلتفرم ها و متقاضیان خدمات نیروی کار استخدام نمی شوند. OLPها برای میانجی کردن بازارهای دوطرفه برای خدمات کار، یک اکوسیستم با مجموعه ای از بازیگران مستقل ایجاد می کنند. این پلت فرم ها با سازمان های تجاری معمولی تفاوت دارند زیرا هیچ نهادی به طور کامل مالکیت و کنترل دارایی ها (مانند سرمایه انسانی) را که در خلق ارزش سهمیم هستند، ندارد. شرکت های پلت فرم از فناوری مبتنی بر الگوریتم برای نظارت دقیق و تنظیم منابع خارجی (انسانی) در تلاش برای اطمینان از کیفیت کار و قابلیت اطمینان در خدمات رسانی به نیازهای درخواست کنندگان استفاده می کنند. علاوه بر این، قرارداد به خودی خود یک هدف استراتژیک اصلی است و به هر قیمتی از استخدام اجتناب می شود.

۳٫۱ اکوسیستم های پلت فرم و بازیگران درجه اول

در اکثر OLPها، حداقل سه بازیگر عمده یک اکوسیستم پلت فرم را تشکیل می دهند؛ کارگران شرکت، درخواست کنندگان و شرکت های پلت فرم.



جدول ۱. بازیگران ردیف اول در اکوسیستم های پلت فرم

کنشگر	توصیف	نمونه
کارگران گیگ	کارگران آزاد که وظایفی را انجام می دهند که سازمان ها و/یا مصرف کنندگان از طریق یک پلت فرم آنلاین نیروی کار برون سپاری می کنند.	<ul style="list-style-type: none">•Uber's partner drivers•Task Rabbit's taskers





کنشگر	توصیف	نمونه
		<ul style="list-style-type: none">• Deliveroo's riders• Doordash's dashers
درخواست کنندگان	سازمان ها و/یا مصرف کنندگان فردی که کار را از طریق پلت فرم های نیروی کار آنلاین به کارگران آزادکار برون سپاری می کنند.	-مشاغلی که از پلت فرم Upwork برای دسترسی به خدمات Upworkers استفاده می کنند -مشتریانی که با استفاده از برنامه Deliveroo غذا سفارش می دهند
شرکت های پلت فرم	- سازمان ها با استفاده از یک پلت فرم آنلاین نیروی کار، بین کارگران گیگ و متقاضیان هماهنگی ایجاد می کنند. - آنها فناوری پلت فرم، مالکیت معنوی و داده های تولید شده از کارگران و درخواست کنندگان را کنترل می کنند. - نقش های اساسی حاکمیتی از جمله ایجاد قوانین تعامل برای دیگر بازیگران اکوسیستم سطح اول، تنظیم استانداردها و اطمینان از پیروی کارگران و درخواست کنندگان از تصمیم گیری های مربوط به گنجاندن/حذف بازیگران و شرایطی که باعث فعال سازی یا غیرفعال سازی برنامه ها می شود را انجام می دهند.	<ul style="list-style-type: none">• Uber• Deliveroo• Lyft• Upwork• Task Rabbit• Amazon Mechanical Turk• Care.com• Toptal• Wonolo• EY GigNow• PWC Talent Network• WAG!• Handy• Meituan• Ola

۳,۱,۱ کارگر گیگ

نوع اول، کارگران گیگ کلاسیک^۵ اغلب «کارگر برنامه»^۶ نامیده می‌شوند و شامل قراردادی‌های مستقلی هستند که فعالیت‌هایی را در محل انجام می‌دهند، مانند تحویل غذا، سواری و سایر خدمات حضوری که بر حسب تقاضا از طریق برنامه توسط یک شرکت پلت فرم هماهنگ شده است.

نوع مهم دیگر، «کارجمعی»^۷ است که در آن قراردادی‌ها کمتر قابل مشاهده هستند و منحصراً به صورت آنلاین کار می‌کنند. تعداد کارگران جمعی در پلتفرم‌هایی مانند Upwork، Fiverr و Freelancer به میلیون‌ها نفر می‌رسد. مشاغل برتر کارگران جمعی شامل توسعه نرم افزار و فناوری، خلاقیت و چند رسانه‌ای، و نوشتن و ترجمه است. کارگران جمعی معمولاً پیمانکارانی با تحصیلات عالی هستند، تعداد آنها به طور پیوسته در حال افزایش است و اکثر آنها در آسیا و پس از آن در اروپا، آمریکای شمالی و آمریکای جنوبی کار می‌کنند. کارگران گیگ به عنوان قراردادی‌های مستقل به جای کارمندان یک سازمان، کاملاً در چارچوب حالت استخدام خارجی معماری HR قرار می‌گیرند (یعنی ربع ۳ یا ۴).

۵-Classic gig worker

۶-App-worker

۷-Crowdwork

۳,۱,۲ درخواست کنندگان (متقاضیان)^۸

درخواست کنندگان اصطلاحی است برای شرکت‌های قراردادی و/یا مشتریان فردی که از پلت‌فرم‌های نیروی کار آنلاین برای یافتن کارگران گیگ استفاده می‌کنند تا مجموعه‌ای متنوع از وظایف را از تحویل غذا گرفته (مانند Deliveroo, Meithuan, Ele.me, Yummy, and Zomato) تا تکالیف اداری (Upwork, Fiverr)، آموزش مدل‌های هوش مصنوعی (مانند Amazon Mechanical Turk) و کارهای خلاقانه مانند طراحی گرافیک (۹۹Designs, freelancer.com) یا برنامه نویسی کامپیوتر (Toptal, Arc.dev, and Flexiple) انجام دهند. در حالی که برخی از این کارها یکبار فقط چند ثانیه یا چند دقیقه طول می‌کشد، برخی دیگر شامل تراکنش‌های مکرر در طول زمان می‌شوند. کارهای طولانی‌تر توسط پلتفرم‌های تازه تأسیس در بخش‌های سنتی مانند مشاوره که گاهی هفته‌ها یا ماه‌ها طول می‌کشد، ارائه می‌شوند. به عنوان مثال می‌توان به پلتفرم‌های GigNow EY و شبکه استعداد‌های انعطاف پذیر PWC اشاره کرد.

۸ - Requesters



۳,۱,۳ شرکت های پلتفرم

در نهایت، شرکت های پلت فرم بازیگران ردیف اول در اکوسیستم های پلتفرم هستند. به عنوان «شرکت های انتفاعی که از فناوری برای تسهیل برآوردن نیازهای فوری نیروی کار خدماتی کوتاه مدت، از راه دور یا حضوری، با کارگرانی که رسماً قراردادی های مستقل در نظر گرفته می شوند، استفاده می کنند». آنها صاحب زیرساخت های تکنولوژیکی هستند که تعاملات بین کارگران و درخواست کنندگان را تنظیم می کنند. شرکت های پلتفرم با طراحی الگوریتم هایی برای نظارت و هدایت عملکرد، قوانین بازی را برای کارکنان گیگ و هزینه ها را تعیین می کنند (به عنوان مثال، کارمزد یا کمیسیون) و کنترل دسترسی به رابط-هایی را که از طریق آن کارگران و درخواست کنندگان مطابقت داده می شوند، انجام می دهند. آنها همچنین داده های تولید شده توسط تراکنش ها را کنترل می کنند. قوانینی که آنها تعیین می کنند را می توان در یک هدف استراتژیک که ایجاد اثرات شبکه ای نامیده می شود ردیابی کرد.



۳,۱,۴ تعامل بین بازیگران ردیف اول و اثرات شبکه

هدف شرکت های پلت فرم افزایش تعداد تراکنش ها و افزایش مقیاس از طریق اثرات شبکه است. اثرات شبکه به این اشاره دارد که چه اتفاقی می افتد که ارزش پلتفرم ها افزایش می یابد، زیرا کاربران بیشتری را در هر دو طرف بازار جذب می کنند و انگیزه هایی را برای بازیگران بیشتر از هر دو طرف فراهم می کنند تا به بازار آنلاین که توسط شرکت پلتفرم تنظیم شده است بپیوندند. برای کارگران گیگ، عضویت در یک اکوسیستم پلتفرم در مقیاس بزرگ پتانسیل فرصت های کاری قابل اعتماد و ثابت را ارائه می دهد. برای متقاضیان، دسترسی قابل اعتماد و سازگار به کارگران را ارائه می دهد.

پس از راه اندازی، اثرات شبکه یک چرخه تقویت کننده ایجاد می کند و شرکت های پلت فرم ارزشی را که می توانند ایجاد کنند و به دست آورند، افزایش می دهند، زیرا به مرور قدرتمندتر می شوند و دیگر شرکت های پلت فرم از بازار خارج می شوند یا شکست می خورند. اثرات شبکه هم می تواند موانعی برای ورود پلتفرم های رقیب ایجاد کند و هم انگیزه هایی را برای کارگران گیگ (و درخواست کنندگان) برای باقی ماندن در پلتفرم ایجاد نماید. با این حال، دستیابی به اثرات شبکه دشوار است چرا که مستلزم مدیریت (تعامل بین) کارگران گیگ و درخواست کنندگانی است که مستقل و خارج از مرزهای یک شرکت پلت فرم هستند.

۳,۲ اکوسیستم های پلت فرم و بازیگران ردیف دوم

تعاملات و فرآیندهای ارزش آفرینی در میان بازیگران اکوسیستم ردیف اول، در زمینه وسیع تری از بازیگران ردیف دوم قرار دارند: بازیگران نهادی مانند اتحادیه های کارگری، دادگاه های کار، و تنظیم کننده ها و همچنین فعالان (به عنوان مثال، روزنامه نگاران، سیاستمداران)، پلت فرم رقیب. شرکت ها (که اکوسیستم «خودشان» را اداره می کنند)، و سرمایه گذاران در شرکت های پلتفرم و غیره. مداخلات اتحادیه در پرونده های کار گیگ، وضعیت و دیده شدن کارگران گیگ را افزایش می دهد و بر دولت ها و تنظیم کننده ها فشار می آورد تا به استانداردهای کار شرکت های پلتفرم توجه کنند. فعالان مردمی با کمپین برای بهبود شرایط کاری برای کارگران شرکت ها تلاش می کنند تا بر شرکت های پلتفرم تأثیر بگذارند و بر دیدگاه های اجتماعی گسترده تر در مورد نحوه مدیریت کارگران تأثیر بگذارند. شرکت های پلتفرم رقیب با رقابت برای جذب کارگران پلتفرم (و درخواست کنندگان) در تلاش برای ایجاد اثرات شبکه، بر فرآیندهای خلق ارزش در میان بازیگران اکوسیستم سطح اول تأثیر می گذارند. با توجه به اینکه کارگران گیگ قراردادی های مستقل هستند، آنها اسماً آزادند که برای چه کسی کار کنند. در نهایت، شرکت های پلت-فرم اغلب توسط سرمایه گذارانی تامین مالی می شوند.

جدول ۲. بازیگران ردیف دوم در اکوسیستم های پلتفرم

نمونه	توصیف	کنشگر
<ul style="list-style-type: none"> • IWGB • App Drivers and Couriers Union (ADCU) 	<ul style="list-style-type: none"> - اتحادیه های کارگری سنتی - اتحادیه های کارگری جدید / طبقه ای 	اتحادیه ها
<ul style="list-style-type: none"> • Turker Nation • MTurk Forum • Turkopticon • Gig Workers' Rising • Industrial Workers of the World (IWW) • Worker Info Exchange (WIEx) 	<ul style="list-style-type: none"> - گروه‌هایی از کارگران، برخی وابسته به پلتفرم‌های واحد، برای بهبود شرایط و ضوابط کارگران گیگ مبارزه می‌کنند - کمپین #deliverunion: دوچرخه سواران Deliveroo در IWW - تبادل اطلاعات کارگران (WIEx) 	عالین
بسته به مدل کسب و کار پلت فرم متفاوت است	رقبا برای متقاضیان و کارگران	پلتفرم های رقیب
دادگاه های قانون کار ادارات استخدامی دولتی	تصمیم‌گیری‌ها می‌توانند ادعاهای شرکت های پلت فرم در مورد وضعیت استخدام کارگران شرکت کننده را تضعیف یا حمایت کنند	تنظیم کننده ها و دادگاه های حقوقی
<ul style="list-style-type: none"> • Softbank • Amazon 	شرایطی را برای زمانی که شرکت های پلتفرم باید سودآور باشند تعیین می‌کنند که ممکن است بر تصمیم گیری در مورد فعالیت های HRM تأثیر بگذارد	سرمایه گذاران



۴ تنظیم مجدد معماری منابع انسانی برای در نظر گرفتن OLP ها ۴,۱ همسویی مجدد ویژگی های سرمایه انسانی و شیوه های اشتغال

پیشرفت‌ها در مدیریت الگوریتمی فرصت‌های جدیدی را برای کنترل رفتار کارگرانی که به طور رسمی کارمند نیستند، باز می‌کند. کارگران Gig که از طریق OLP ها استخدام می‌شوند، هم قراردادی‌ها هستند و هم از نظر استراتژیک برای شرکت‌های پلت فرم ارزشمند هستند. ارزش آنها از دو طریق محقق می‌شود؛ اول، شرکت‌های پلت فرم برای ارائه خدمات ثابت و قابل اعتماد به درخواست کنندگان، به عنوان پیش نیاز به قراردادی‌ها (اعم از کارگران آنلاین یا کارمندان اپلیکیشن در محل) برای دریافت کمیسیون یا هزینه‌هایی که هسته اصلی مدل کسب و کارشان است، متکی هستند. با بسط تعداد کارگران و درخواست کنندگان، سودآوری را برای سرمایه گذاران فراهم می‌کند.

دوم، انتخاب درونی کردن سرمایه انسانی ارزشمند با هدف کارایی و سهولت نظارت بر عملکرد برای تعیین اینکه مهارت‌ها به درستی به کار گرفته شده اند است. با خودکارسازی تصمیم‌گیری مرتبط با منابع انسانی در زمینه‌هایی مانند انتخاب، ارزیابی، پاداش و مدیریت نیروی کار، OLP ها به کنترل کارگران دست می‌یابند در حالی که هزینه‌های استخدام مدیران انسانی را کاهش می‌دهند. به طور متناقض، بیرونی کردن کارگران گیگ با کاهش هزینه نظارت بر آنها، و با اجتناب از پاسخگویی در مورد هزینه‌های روابط استاندارد شغلی مانند حقوق بازنشستگی، غرامت بیماری، مرخصی با حقوق، و سایر مقررات تامین اجتماعی، آنها را برای پلتفرم ارزشمندتر می‌کند.

با استخدام تعداد بیش از حد کارگران گیگ، منحصربه‌فرد بودن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها کاهش می‌یابد و نیروی کار بسیار انعطاف‌پذیری را ایجاد می‌کند. با استقرار مدیریت الگوریتمی، OLP ها می‌توانند به طور موثر کارگران گیگ را نظارت و کنترل کنند. بنابراین، OLP ها مظهر پیشرفت در فناوری‌های دیجیتال و مدیریت الگوریتمی هستند که مبنای تصمیم‌گیری برای درونی کردن یا بیرونی کردن کارگران را تغییر می‌دهند.

۴,۲ OLP ها از سیستم‌های HRM ترکیبی برای مدیریت کارگران گیگ استفاده می‌کنند

کارگران شرکت به طور همزمان در معرض فعالیت‌های HRM نوع ترکیبی هستند که در آن فعالیت‌های HRM مبتنی بر تعهد، بهره‌وری و انطباق همگی وجود دارند. در جدول ۳، دو نمونه از هر یک از برنامه‌های کاربردی و کار جمعی برای نشان دادن استفاده از سیستم‌های ترکیبی تعهد، بهره‌وری و فعالیت‌های HRM مبتنی بر انطباق انتخاب شده است.





جدول ۳. سیستم های پلت فرم HRM منطبق با مدل معماری

پلتفرم	انطباق	بهره وری	عهد
Upwork	<p>ارزیابی عملکرد بر اساس انطباق با رفتارها، رویه ها و استانداردهای از پیش تعیین شده</p> <p>گرامت بر اساس عملکرد در درجه اول کوتاه مدت</p>	<p>-انتخاب جامع با استفاده از منابع تفاوت:</p> <p>به عنوان مثال، الگوریتم دو لایه به اضافه مشتری</p> <p>-غربالگری بسیاری از نامزدهای کارگیک</p> <p>-ارزیابی عملکرد بر اساس:</p> <p>-نتایج قابل سنجش عینی</p> <p>-ارزیابی کیفیت و کمیت خروجی</p>	<p>-توانمندسازی / استقلال در تصمیم گیری</p> <p>-شامل طیف گسترده ای از وظایف</p> <p>-بر ارتقاء از داخل پلتفرم تأکید می کند: به عنوان مثال، نشان با رتبه برتر</p> <p>-آموزش برای توسعه مهارت ها/دانش های خاص پلتفرم: به عنوان مثال، انجمن گفتگوی جهانی با استفاده از استادان آزاد، مدیران</p> <p>-ایجاد سواد پلت فرم</p> <p>-ارزیابی عملکرد بر اساس ورودی از منابع متعدد: به عنوان مثال، رتبه بندی آنلاین؛ مجموعه وسیعی از معیارهای رفتار کارگر؛ بازخورد ذهنی از درخواست کنندگان</p>
Amazon Mechanical Turk	<p>-ساده سازی فوق العاده وظایف</p> <p>-مشاغل به خوبی تعریف شده اند</p> <p>-ارزیابی عملکرد بر اساس انطباق با رفتارها، رویه ها و استانداردهای از پیش تعیین شده</p> <p>-گرامت بر اساس عملکرد در درجه اول کوتاه مدت</p>	<p>ارزیابی عملکرد بر اساس:</p> <p>نتایج قابل سنجش عینی</p> <p>ارزیابی کیفیت و کمیت خروجی</p>	<p>-توانمندسازی / استقلال در تصمیم گیری</p> <p>-شامل طیف گسترده ای از وظایف</p> <p>-بر ارتقاء از داخل پلتفرم تأکید می کند: به عنوان مثال، مدارک استاد ترکر</p> <p>-ارزیابی عملکرد بر اساس ورودی از منابع متعدد: به عنوان مثال، رتبه بندی آنلاین؛ مجموعه وسیعی از معیارهای رفتار کارگر</p>



جدول ۳. سیستم های پلت فرم HRM منطبق با مدل معماری

پلتفرم	انطباق	بهره‌وری	عهد
Deliveroo	<p>-مشاغل به خوبی تعریف شده اند</p> <p>-ارزیابی عملکرد بر اساس انطباق با رفتارها، رویه ها و استانداردهای از پیش تعیین شده</p> <p>-گرامت بر اساس درجه اول کوتاه مدت</p>	<p>-مشاغلی که در سراسر صنعت استاندارد شده اند</p> <p>-ارزیابی عملکرد بر اساس: نتایج قابل سنجش عینی</p> <p>-ارزیابی کیفیت و کمیت خروجی</p> <p>گرامت بر اساس دستمزد بازار: به عنوان مثال، نرخ های حق بیمه جدید در بازار</p> <p>گرامت بر اساس مشوق ها / پاداش های فردی</p>	<p>توانمندسازی / استقلال در تصمیم گیری</p> <p>آموزش قبل از استخدام برای توسعه مهارت ها/دانش های خاص پلت فرم</p> <p>ارزیابی عملکرد بر اساس ورودی از منابع متعدد: به عنوان مثال، رتبه بندی آنلاین؛ مجموعه وسیعی از معیارهای رفتار کارگر؛ بازخورد ذهنی از درخواست کنندگان</p>
Uber	<p>مشاغل به خوبی تعریف شده اند</p> <p>آموزش قبل از استخدام با تمرکز بر رعایت قوانین، مقررات و رویه ها</p> <p>ارزیابی عملکرد بر اساس انطباق با رفتارها، رویه ها و استانداردهای از پیش تعیین شده</p> <p>گرامت بر اساس عملکرد در درجه اول کوتاه مدت</p>	<p>مشاغل در سراسر صنعت استاندارد شده اند</p> <p>آموزش برای بهبود عملکرد شغلی فعلی</p> <p>ارزیابی عملکرد بر اساس: نتایج قابل سنجش عینی</p> <p>ارزیابی کیفیت و کمیت خروجی</p> <p>گرامت بر اساس دستمزد بازار: به عنوان مثال، افزایش قیمت</p> <p>گرامت بر اساس مشوق ها / پاداش های فردی</p>	<p>توانمندسازی / استقلال در تصمیم گیری</p> <p>آموزش قبل از استخدام برای توسعه مهارت ها/دانش های خاص پلت فرم</p> <p>ارزیابی عملکرد بر اساس ورودی از منابع متعدد: به عنوان مثال، رتبه بندی آنلاین؛ مجموعه وسیعی از معیارهای رفتار کارگر؛ بازخورد ذهنی از درخواست کنندگان</p>



هسته اصلی مدیریت منابع انسانی در OLP ها نظارت بر انطباق با نیازهای متقاضیان است و از طریق سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر الگوریتم کنترل می‌شوند و تحت نظارت الکترونیکی (مثلاً با استفاده از اسکرین شات) قرار دارند. OLP ها همچنین از شیوه‌های پرداخت مبتنی بر انطباق مانند پرداخت قطعه ای و ارزیابی در برابر استانداردهای از پیش تعیین شده سخت‌گیرانه استفاده می‌کنند (به عنوان مثال، میزان کارکرد یک تحویل دهنده غذا در ساعات اوج مصرف)؛

علاوه بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انطباق، کارکنان پلت فرم مشمول آنچه به طور سنتی به عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تعهد مانند استقلال شغلی تلقی می‌شوند، نیز هستند. کارگران دارای استقلال شغلی قابل توجهی هستند.

برخی از پلتفرم‌ها از تکنیک‌های گزینش انتخابی استفاده می‌کنند که به طور سنتی با سیستم‌های HRM مبتنی بر بهره‌وری مرتبط است که نشان می‌دهد قراردادی‌ها عموماً مشمول اشکال گسترده انتخاب نیستند. متضاد با انتظارات مبتنی بر مدل معماری منابع انسانی، شیوه‌های انتخاب مورد استفاده توسط شرکت‌های پلت فرم شامل بررسی پس‌زمینه و آزمون‌های آنلاین تحت نظارت پلت فرم است که مقدم بر روش‌های انتخاب اضافی اعمال شده توسط مشتریان برای کارگران از قبل غربال شده است. بنابراین کارگران گیگ در معرض مجموعه‌ای ترکیبی از فعالیت‌های HRM هستند که به طور سنتی بخشی از سیستم‌های HRM مبتنی بر تعهد، بهره‌وری و انطباق هستند.

۴,۳ شیوه‌های HRM با ارزش استراتژیک در اکوسیستم‌های HRM چند عاملی پراکنده شده‌اند.

OLP‌ها با این ایده که فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی توسط سازمان‌ها برای اطمینان از انسجام و همسویی استراتژیک، در داخل سازمان نگهداری می‌شوند، در تضاد هستند. در مدل اصلی، بازیگران درون سازمانی فعالیت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی را طراحی و مدیریت می‌کنند در حالی که فعالیت‌های غیر اصلی (مانند مدیریت حقوق و دستمزد) برون‌سپاری می‌شوند. برای اطمینان از همسویی داخلی و خارجی فعالیت‌های HRM، هماهنگی توسط بخش‌های منابع انسانی شرکت و/یا مدیریت واحد تجاری انجام می‌شود. OLP‌ها هنگام اجرای فعالیت‌های اصلی HRM خود از بازیگران منابع انسانی داخلی استفاده نمی‌کنند. آنها فعالیت‌هایی از جمله انتخاب و مدیریت عملکرد را در میان دیگر بازیگران اکوسیستم پلت‌فرم پراکنده می‌کنند؛ اول از همه، OLP‌ها مدیریت عملکرد را از طریق سیستم‌های رتبه‌بندی آنلاین برای کارگران به متقاضیان برون‌سپاری می‌کنند. اشکال متعددی از سیستم‌های رتبه‌بندی مبتنی بر درخواست‌کننده مانند امتیاز موفقیت شغلی پویا (ISS) و نشان با رتبه برتر وجود دارد. جذب و حفظ متقاضیان متکی به جلب اعتماد آنها در معاملات با کارگران گیگ است که با استفاده از رتبه‌بندی برای مدیریت رفتار کارگران و حتی به عنوان تنها مبنای غیرفعال کردن (یعنی اخراج) کارگران به دست می‌آید. OLP‌ها مدیریت الگوریتمی را برای جمع‌آوری رتبه‌بندی‌های مشتریان به کار می‌گیرند و اغلب بدون دخالت انسانی روی این کار عمل می‌کنند. این تفویض ارزیابی عملکرد به درخواست‌کنندگان به OLP‌ها اجازه می‌دهد تا هزینه‌هایی را که در غیر این صورت صرف استخدام مدیران



انسانی برای نظارت یا هدایت کارگران می‌شود، کاهش دهند. این با شواهدی مطابقت دارد که نشان می‌دهد شرکت‌هایی که به تلاش بیشتری از سوی مشتریان نیاز دارند (یعنی به اصطلاح تولید مشترک مشتری) کمتر احتمال دارد در ظرفیت های منابع انسانی مدیران در این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری کنند.

دوم، OLPها فعالیت های HRM را پراکنده می‌کنند تا از طبقه بندی مجدد پرونده های دادگاه و تهدید مشروعیت مدل تجاری مبتنی بر پیمانکاری خود جلوگیری کنند. پراکنده کردن وظایف اصلی مدیریت عملکرد به سایر بازیگران، انسانی و غیر انسانی، به شرکت‌های پلتفرم اجازه می‌دهد از ظاهری که کارگران را استخدام می‌کنند یا رفتارشان را هدایت می‌کنند، اجتناب کنند. با استفاده از مدیریت الگوریتمی به جای سرپرستان انسانی، کنترل دستورالعمل OLPs از کارگران شبیه پنهانکاری است. OLPها همچنین آموزش را به بازیگران اکوسیستم پلتفرم ردیف دوم برون سپاری می‌کنند تا از ظاهر کنترل استانداردهای عملکرد کارگران گیگ جلوگیری کنند. به جای آموزش دادن به خودراندگان تاکسی ضعیف، او بر این مسئولیت را به یک اتحادیه کارگری- انجمن رانندگان مستقل- واگذار می‌کند که برای این آموزش از رانندگان او بر هزینه دریافت می‌کند. برای متعهد ساختن کارگران گیگ به اکوسیستم پلتفرم خود (به عنوان شرط لازم برای ایجاد جلوه های شبکه)، Deliveroo کارگاه‌هایی را ارائه می‌دهد که در جهت گیری گسترده تر و توسعه پذیرتر از آموزش های صرفا مربوط به شغل هستند. با این حال، این کار را به طرف‌های خارجی واگذار می‌کند. پراکندگی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد و آموزش به دیگر بازیگران اکوسیستم، به OLPها اجازه می‌دهد تا روی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارگران گیگ سرمایه‌گذاری کنند، در حالی که به طور همزمان از بیرونی‌سازی کارگران گیگ حمایت و وضعیت پیمانکاری کارگران گیگ را حفظ کنند و کارگران را برای دستیابی به اثرات شبکه نظارت و کنترل نمایند.

۵ نتیجه گیری

پیشرفت‌ها در فناوری‌های دیجیتال و مدیریت الگوریتمی که توسط OLPها تجسم یافته‌اند، تجدیدنظر بر مفروضات اصلی مدل معماری منابع انسانی را ضروری می‌کند. جدول ۴ نمای کلی را نشان می‌دهد که چگونه پلت فرم‌ها باعث ایجاد مجدد و پویایی در معماری منابع انسانی می‌شوند.





جدول ۴. همسویی مجدد مدل معماری منابع انسانی برای OLP

همسویی مجدد معماری منابع انسانی	OLP ها و معماری منابع انسانی	مفروضات مدل معماری منابع انسانی
همسویی مجدد ویژگی های سرمایه انسانی و شیوه های اشتغال	کارگران Gig دارای سرمایه انسانی ارزشمندی برای OLP هستند و برون سازی می شوند.	کارگران با سرمایه انسانی ارزشمند درونی می شوند
همسویی مجدد چگونگی ارتباط ویژگی های سرمایه انسانی با یکدیگر	پلتفرمها ارزش سرمایه انسانی کارگران گیگ را با کاهش منحصربه فرد بودن آنها از طریق کالایی کردن کارگران گیگ و کاهش هزینه های استفاده از آنها، افزایش می دهند.	منحصربه فرد بودن و ارزش، از ویژگی های سرمایه انسانی متمایز و مجزا هستند
همسویی مجدد شیوه های HRM برای پیمانکاران	کارگران Gig با استفاده از شیوه های سیستم های HRM ترکیبی مدیریت می شوند؛ سیستم های انطباق، بهره وری و تعهد	قراردادی هامشمول هیچ گونه شیوه های منابع انسانی نیستند یا شیوه های منفرد، سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انطباق
همسویی مجدد ویژگی های عملکرد واحد منابع انسانی و نحوه طراحی و منبع آنها	HRM بین بازیگران اکوسیستم پراکنده است تا وضعیت قراردادی را حفظ کند و کارگران را برای دستیابی به اثرات شبکه نظارت و کنترل کند.	بازیگران داخلی واحد منابع انسانی، شیوه های ارزشمند مدیریت منابع انسانی را طراحی و مدیریت می کنند.
همسویی مجدد مفروضات در مورد اینکه چرا حالت اشتغال تغییر می کند تا فشارهای سازمانی و همچنین عقلانیت استراتژیک سازمان را در بر بگیرد.	علاوه بر عقلانیت استراتژیک، فشارها و تعاملات نهادی در اکوسیستم بین بازیگران اصلی و فرعی، پویایی شیوه های استخدام و/یا شیوه های HRM اعمال شده برای مدیریت کارگران گیگ را تحریک می کند.	عقلانیت استراتژیک به عنوان منبع اصلی پویایی در انتخاب شیوه اشتغال

در نهایت، قراردادی ها شایسته این هستند که توسط سازمانها با احترام و وقار با آنها رفتار شود. هنگامی که محققان مدیریت منابع انسانی گروهی از کارگران را نادیده می گیرند و تصور می کنند که آنها مشمول هیچ شیوه مدیریت منابع انسانی نیستند، زیرا آنها کارمندان سنتی نیستند، دانش مدیریت منابع انسانی با خطر غیرمرتبط شدن مواجه می شود و به مسائل اصلی مانند کار شایسته رسیدگی نمی کند. شیوه های اخلاقی HRM مطالعه OLPها و فعالیتهای HRM آنها می تواند به شکافهای موجود در دانش HRM توجه کند، زمانی که کارگران کنار گذاشته می شوند، حتی اگر به وضوح برای سازمانها ارزش ایجاد کنند. حذف آنها به این معنی است که سازمانها بینش کمی در مورد رفتار خود و رعایت هنجارهای اخلاقی در مورد رفاه، کرامت و احترام دارند.



ماهان
مرکز مشاوره مدیریت



بهمن ماه ۱۴۰۱

MahanMCC.com

و دلی را شاد کنید...

شاد باشید