



## A Framework for Value Creation through Human Resource Management in Transportation Platforms

Mohammad Saeid Almaspour <sup>1</sup>, Hamza Khastar <sup>2</sup>, Saeid Jafarinia <sup>3</sup>, Bijan Abdollahi <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Due to growth and development of transportation platforms in recent years and the growing importance of human resources, it is essential to investigate the way to create value through human resource management in this new form of business. The purpose of this study is to determine the values of stakeholders and the way to create value through human resource management in transportation platform businesses for stakeholders.

**Methodology:** Sequential mixed method was used in the present research. This research has been conducted in two main phases. In the first stage, using literature and thematic analysis method, a list of stakeholders' values was identified. Then, a sample of stakeholders from two famous Iranian transportation platforms were asked to rate the extracted values using an open-ended questionnaire. In phase two, an interview was performed with a group of experts who were purposefully selected. The value creation capabilities of the platforms and the way to create value through human resource management in the transportation platforms were identified via the thematic analysis.

**Findings:** In this study, 12 values considered by the main stakeholders in transportation platforms, two value creation capabilities (electronic processes management, information management), and two value creation methods (improving work planning and control system efficiency) were extracted through human resource management.

**Conclusion:** By creating a framework consisting of value creation capabilities, value creation methods, and stakeholders' values, findings can be used in better understanding and more effective use of human resource management so as to create more and more values for stakeholders in transportation platforms. Using this results, practical recommendations for managers and operators as well as suggestions for future research are provided.

**Keywords:** Human resource management, Thematic analysis, Transportation platforms, Value creation

**Citation:** Almaspour, M.S., Khastar, H., Jafarinia, S. and Abdollahi, B. (2021), "A framework for value creation through human resource management in transportation platforms", *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 26-49. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.139110>

1. PhD. Candidate, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [stu\\_almaspour@khu.ac.ir](mailto:stu_almaspour@khu.ac.ir)
2. Assistant Prof., Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [hamzakhastar@khu.ac.ir](mailto:hamzakhastar@khu.ac.ir)
3. Assistant Prof., Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [shamsj58@khu.ac.ir](mailto:shamsj58@khu.ac.ir)
4. Associate Prof., Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [biabdollahi@khu.ac.ir](mailto:biabdollahi@khu.ac.ir)



## چارچوب ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل

محمد سعید الماس پور<sup>۱</sup>، حمزه خواستار<sup>۲</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۳</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** با توجه به رشد و توسعه پلتفرم‌های حمل و نقل در سال‌های اخیر و اهمیت روزافزون منابع انسانی، نیاز به بررسی چگونگی ارزش آفرینی، از طریق مدیریت منابع انسانی در این شکل جدید از کسب و کار محسوس است. هدف این مقاله، تعیین ارزش‌های ذی‌نفعان و چگونگی ایجاد ارزش، از طریق مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای پلتفرمی حمل و نقل برای ذی‌نفعان است.

**روش:** روش این پژوهش آمیخته متوالی است. پژوهش حاضر در دو مرحله اجرا شده است. در مرحله نخست، با استفاده از ادبیات و روش تحلیل تم، فهرستی از ارزش‌های ذی‌نفعان شناسایی شد و از نمونه آماری منتخب از جامعه ذی‌نفعان در دو پلتفرم حمل و نقل مشهور ایرانی، درخواست شد که میزان اهمیت ارزش‌های استخراج شده یا سایر ارزش‌های مدنظر را در قالب پرسش‌نامه باز مشخص کنند. در مرحله دوم، از طریق مصاحبه با گروهی از خبرگان که به صورت هدفمند انتخاب شدند، قابلیت‌های ارزش آفرین در پلتفرم‌ها و چگونگی ایجاد ارزش از طریق مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل، به کمک روش تحلیل تم مشخص شد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش، ۱۲ ارزش مدنظر ذی‌نفعان اصلی در پلتفرم‌های حمل و نقل، ۲ قابلیت ارزش آفرین (مدیریت الکترونیکی فرایندها و مدیریت اطلاعات) و ۲ روش ایجاد ارزش (بهبود برنامه‌ریزی کار و کارایی سیستم کنترلی) از طریق مدیریت منابع انسانی استخراج شد.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش به چارچوبی متشکل از قابلیت‌های ارزش آفرین، روش‌های ایجاد ارزش و ارزش‌های ذی‌نفعان منجر شد. از این چارچوب می‌توان برای فهم بهتر و به کارگیری مؤثرتر مدیریت منابع انسانی، در رابطه با ارزش آفرینی هر چه بیشتر برای ذی‌نفعان در پلتفرم‌های حمل و نقل بهره برد. در انتها، بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش، برای مدیران و عملگران توصیه‌های عملی و برای پژوهشگران پیشنهادهای پژوهشی ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش آفرینی، مدیریت منابع انسانی، پلتفرم‌های حمل و نقل، تحلیل تم

**استناد:** الماس پور، محمد سعید، خواستار، حمزه، جعفری نیا، سعید و عبدالهی، بیژن (۱۴۰۰). چارچوب ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۲۶-۴۹.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: stu\_almaspour@khu.ac.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: hamzakhastar@khu.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: shamsj58@khu.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: biabdollahi@khu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/JHRS.2021.139110

نویسنده مسئول: محمد سعید الماس پور

دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۲، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، پاییز، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۲۶-۴۹

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

در سال‌های اخیر، حوزه منابع انسانی به دلیل تغییر نگاه ارزش‌گرا به سازمان در مقابل نگاه تولیدگرا و در نظرگیری ملاحظات ذی‌نفعان، تغییرات شایان توجهی را تجربه کرده است (هومرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۱۸). این تغییر دیدگاه نشان‌دهنده تحول و تکامل حرفه منابع انسانی است. از این رو، بسیاری از مدیران منابع انسانی آمادگی دارند که از رویکرد سنتی به رویکردهای جدید منابع انسانی تغییر جهت دهند. از جمله مباحث مهم در رویکردهای جدید منابع انسانی، ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان کسب‌وکار است. برآورده‌سازی انتظارات ذی‌نفعان، امروزه به معیار اصلی موفقیت در کسب‌وکارها تبدیل شده است. مدیران منابع انسانی از نگاه ذی‌نفعان به کارکنان و فرایندها و تصمیم‌های خود می‌نگرند تا بتوانند با انتظاراتی آنان هم‌سو شوند. جهانی‌شدن تجارت و پویاتر شدن رقابت، نقش ذی‌نفعان را در کسب‌وکارها تغییر داده است. در این فضای جدید، ذی‌نفعان از کسب‌وکارها انتظار دارند که بیشترین ارزش را با مناسب‌ترین قیمت عرضه کنند و کسب‌وکارها نیز، پیوسته روش‌های جدید خلق و ارائه ارزش را دنبال می‌کنند، بنابراین مدیریت مؤثر و کارآمد رابطه با ذی‌نفعان و خلق و ارائه ارزش برای ایشان، از مباحث محبوب محققان و مدیران منابع انسانی محسوب می‌شود.

از لحاظ ماهوی نیز، از اوایل قرن بیست‌ویک و پیشرفت‌های چشمگیر فناوری، در مفهوم سازمان و ماهیت روابط کار تحولی عظیم به وجود آمد. همراه با اتخاذ استراتژی‌هایی برای به‌کارگیری نیروی کار منعطف، شرکت‌های بزرگ و عمودی یکپارچه نیز ساختار خود را تغییر دادند. این روندها همگی به تغییر مفهوم کار<sup>۲</sup> و استفاده از نیروی آزادکار<sup>۳</sup> در کسب‌وکارها انجامید (دیویس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در این راستا، طی سال‌های اخیر، پلتفرم‌ها در قالب الگوی جدیدی از اشتغال دیجیتال ظاهر شدند. این نوع کسب‌وکار که انواع کار در بازار آنلاین را پوشش می‌دهد، از طریق واسطه‌های نرم‌افزاری (پلتفرم‌ها) کمک می‌کند تا ارائه‌دهندگان کار بتوانند جویندگان کار را پیدا کنند و در مقابل، جویندگان کار نیز بتوانند شغل موقتی بیابند (کیتور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌ها با استفاده از ویژگی‌های پلتفرم‌ها، به کارکنان موقت زیادی دسترسی پیدا کنند و این اتفاق، به نوآوری، مزیت رقابتی استراتژیک و کاهش هزینه‌های کار می‌انجامد. پلتفرم‌های حمل‌ونقل شناخته‌شده‌ترین نوع پلتفرم‌ها هستند و در مدیریت منابع انسانی آزادکار و تسهیل تراکنش‌ها و تعاملات بین مشتریان و رانندگان، نقش مهمی دارند. پلتفرم‌های حمل‌ونقل برای رانندگان فرصت‌های شغلی بسیاری ایجاد کرده‌اند. از جمله مصادیق بارز پلتفرم‌های حمل‌ونقل در سطح جهانی می‌توان به اُبر<sup>۶</sup> و در ایران به اسنپ و تپسی اشاره کرد که به سرعت در حال گسترش هستند.

صاحبان پلتفرم، مشتریان و رانندگان، سه ذی‌نفع اصلی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل هستند که در زیست‌بوم مشترکی فعالیت می‌کنند (میجرینک و کیگان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). در این زیست‌بوم، پلتفرم‌ها با تسهیل تراکنش‌ها عمل می‌کنند، در حالی که در کسب‌وکار خطی و سنتی<sup>۸</sup>، مراحل مربوط به تهیه مواد اولیه، طراحی محصول، تولید محصول، معرفی به مشتریان،

- 
1. Homers
  2. Job
  3. Freelancer
  4. Davis
  5. Kittur and et al.
  6. Upwork
  7. Meijerink & Keegan
  8. Pipe Line

عرضه به مشتری و دریافت بازخورد از مشتری تا ارزش آفرینی نهایی، به صورت مجزا و مرحله‌ای پیش می‌رود. در این مدل، با ایجاد زیرساختی برای تعامل، تمام ذی‌نفعان در خلق ارزش سهیم می‌شوند. ماهیت موقت نیروی کار، بدون انعقاد قرارداد کاری سنتی بین پلتفرم و رانندگان، به تفاوت‌های اساسی در مدیریت این نوع منابع انسانی موقت و سیال در پلتفرم‌های حمل‌ونقل منجر شده است. در این حالت، ارزش آفرینی از طریق مدیریت منابع انسانی برای هر سه ذی‌نفع چالش‌انگیز است و بین گروه‌های ذی‌نفع نیز، تضاد منافع ایجاد می‌شود. برای مثال، هم‌زمان با اینکه درخواست‌دهندگان خواستار کاهش هزینه‌های انجام کار و افزایش کیفیت‌اند، انجام‌دهندگان کار نیز دستمزد بیشتری را طلب می‌کنند. این در حالی است که هر چه دستمزد کمتر باشد، درخواست‌دهندگان بیشتری جذب کسب‌وکار می‌شوند و این موضوع، درآمد انجام‌دهندگان کار و صاحبان پلتفرم را افزایش می‌دهد (میجرینک و کیگان، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی می‌تواند با تأثیرگذاری بر ذی‌نفعان مختلف کسب‌وکارهای پلتفرمی، به ایجاد ارزش‌های هم‌راستا برای ذی‌نفعان کمک کند. اگر کسب‌وکاری نتواند برای ذی‌نفعان خود ارزش آفرینی کند، به مرور از صحنه بازار کنار می‌رود. بنابراین، ضروری است که کسب‌وکارهای پلتفرمی نیز طرح ارزش آفرین منابع انسانی را از نگاه ذی‌نفعان تدوین و اجرا کنند. با وجود این ضرورت، پژوهش‌های کافی برای تحقق این مهم اجرا نشده و خلأ پژوهشی در این خصوص مشهود است. همچنین با توجه به اینکه پلتفرم‌های حمل‌ونقل به‌طور روزافزون گسترش می‌یابند و هر روز افراد بیشتری هم در قالب مشتری و هم به‌عنوان راننده به این پلتفرم‌ها جذب می‌شوند، اجرای پژوهش‌های دانشگاهی به‌منظور طراحی چارچوب‌های نظری برای عمل در حوزه ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی، اهمیت می‌یابد. تقلید صرف از روش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های سنتی، به امید بهبود عملکرد پلتفرم‌ها، ارزشی ایجاد نمی‌کند، مهم این است که با تمرکز بر ارزش‌های ذی‌نفعان، روش‌های ارزش آفرین مدیریت منابع انسانی برای ذی‌نفعان شناسایی و به‌کار گرفته شوند. شناسایی ارزش‌هایی که ذی‌نفعان انتظار دارند و جهت‌گیری حوزه منابع انسانی در راستای ارزش‌های یاد شده، هم در اقدام‌ها و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی مؤثر است و هم بهره‌وری و اثربخشی پلتفرم‌های حمل‌ونقل را افزایش می‌دهد. از این رو، چارچوب مناسبی لازم است که بتواند تأمین منافع و ارزش‌های موردانتظار ذی‌نفعان را پوشش دهد و راهنمای عمل مدیران منابع انسانی در فرایند ارزش آفرینی قرار گیرد و ختم کلام اینکه برای کسب‌وکار اثربخشی بیشتری به ارمغان آورد. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش می‌شود که به این سؤال اصلی پاسخ داده شود: چارچوب ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی برای ذی‌نفعان در پلتفرم‌های حمل‌ونقل چیست؟

بر این اساس، پس از مرور پیشینه نظری پژوهش در زمینه ارزش آفرینی منابع انسانی و ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی در حوزه کسب‌وکار پلتفرمی حمل‌ونقل، روش پژوهش معرفی شده است. در ادامه، یافته‌های پژوهش بیان شده و بر اساس این یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

## پیشینه نظری پژوهش

### پلتفرم‌های حمل‌ونقل

مفهوم پلتفرم در مجموعه‌ای از رشته‌ها مانند فناوری اطلاعات، اقتصاد و مدیریت، کاربرد گسترده‌ای یافته است (گاور و

کازامانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴ و بالدوین و وودوارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). همچنین کاربردهای عملی این مفهوم برای سازمان‌ها و اقتصادها در حال رشد و تثبیت است (آیزمن، پارکر و ون آلتاین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ تاچر و لادین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). در تعریف عام، پلتفرم‌ها واسطه‌ای مبتنی بر فناوری تعریف شده‌اند که بر مبنای آنها می‌توان محصولات، خدمات یا فناوری‌های مکمل دیگری را توسعه داد (گاور، ۲۰۰۹).

از دیدگاهی دیگر، پلتفرم‌ها الگوی جدیدی از اشتغال با واسطه دیجیتال شامل انواع کسب‌وکار آنلاین سازمان یافته هستند که به درخواست‌دهندگان کار (مشتریان) برای یافتن کارکنان و به جویندگان شغل برای یافتن کار کمک می‌کنند (پارکر، ون آلیستاین، چادوری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۷). این بازار در فضایی با عنوان زیست‌بوم پلتفرمی فعالیت می‌کند و از ذی‌نفعانی مانند درخواست‌کنندگان کار، انجام‌دهندگان کار، صاحبان پلتفرم، نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی و سایر بخش‌های ذی‌نفع تشکیل شده است. در این بازار، ارتباطات متقابل و پیچیده‌ای بین اعضا وجود دارد و موفقیت و بقای آنها به یکدیگر وابسته است (میجرینگ و کیگان، ۲۰۱۹). پلتفرم‌های حمل‌ونقل شناخته‌شده‌ترین نوع در این محیط هستند. این نوع پلتفرم‌ها از نظر جغرافیایی به محل یا کشور خاصی وابسته‌اند و معمولاً نشان تجاری مشهور و شناخته‌شده‌ای دارند. رانندگان اجزای اصلی این مدل کسب‌وکار هستند و بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده و متنوعی مدیریت می‌شوند (برای مثال، در دسترس بودن، تعداد کار پذیرفته‌شده، امتیازدهی مشتری). در این پلتفرم‌ها، نرخ دستمزد را پلتفرم تعیین می‌کند، مدت زمان انجام هر کار کوتاه است و رانندگان درخواست‌های کار زیادی را به‌طور متوالی پذیرفته و انجام می‌دهند. نحوه کار در این پلتفرم‌ها به این شکل است که راننده به پلتفرم وارد می‌شود، پلتفرم درخواست سفری را برای راننده می‌فرستد (مشتری را انتخاب می‌کند)، راننده کار را انجام می‌دهد (مشتری را به مقصد نهایی می‌رساند) و در نهایت پلتفرم تسویه مالی را انجام می‌دهد (کالبرگ و دان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

### ارزش‌آفرینی

باومن و آمبروسینی<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) دو سطح از ارزش را معرفی و تفکیک کرده‌اند: ارزش استفاده و ارزش مبادله. بر این اساس، ارزش استفاده به کیفیت خاص کار، وظیفه، محصول یا خدمت جدید مربوط می‌شود که هر کاربری با توجه به نیازهایی همچون سرعت یا کیفیت عملکرد یا موضوعات مربوط به زیبایی‌شناسی در کار جدید یا ویژگی‌های عملکرد محصول یا خدمت جدید، آن را درک می‌کند. باومن و آمبروسینی (۲۰۰۰) معتقدند که چنین داوری‌هایی، ذهنی، فردی و خاص‌اند. نوع دوم ارزش، یعنی ارزش مبادله‌ای، مقدار پول دریافت‌شده به‌ازای انجام کار جدید یا مبادله کالا، خدمت یا محصول تعریف می‌شود. این تعاریف نشان می‌دهد ایجاد ارزش، به مقدار نسبی ارزشی بستگی دارد که کاربر هدف (خریدار) یا همان محور ایجاد ارزش (فرد، سازمان یا جامعه) تشخیص داده است. این تحقق ارزش ذهنی است و دست‌کم باید تمایل کاربر را با مبادله مبلغی برای ارزش دریافتی نشان دهد.

1. Gawer and Cusumano
2. Baldwin and Woodard
3. Eisenmann., Parker and Van Alstyne
4. Täuscher and Laudien
5. Parker, Van Alstyne & Choudary
6. Kalleberg & Dunn
7. Bowman & Ambrosini

آماایل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) از مفاهیم جدید بودن و مناسب بودن برای چگونگی ارزش آفرینی استفاده کرده است تا توضیح دهد که چگونه عملکردهای خلاق قضاوت می‌شوند. وی خاطرنشان می‌کند: «هر محصول یا پاسخ، به اندازه‌ای خلاقانه ارزیابی می‌شود که پاسخی جدید، مناسب، مفید، صحیح یا ارزشمند برای کار مدنظر باشد». بنابراین، سطح ایجاد ارزش جدید، به ارزیابی ذهنی کاربر هدف از جدید بودن و مناسب بودن کار جدید، محصول یا خدمت مدنظر بستگی دارد. هر چه کار، محصول یا خدمت مدنظر جدیدتر و مناسب‌تر درک شود، ارزش استفاده بالقوه و ارزش مبادله برای کاربر بیشتر می‌شود.

### ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی

امروزه ارزش آفرینی بنیان وجودی منابع انسانی به‌شمار می‌رود. واحدها و متولیان منابع انسانی، فقط از طریق خدمت‌رسانی به کارکنان ارزش آفرینی نمی‌کنند، بلکه باید از دید سرمایه‌گذاران، مشتریان، مدیران صف و کارکنان نیز ارزشی خلق کنند. آنها نمی‌توانند فقط به انجام کارها یا فعالیت‌ها و حتی ارزش‌هایی بسنده کنند که خودشان تعریف و مشخص کرده‌اند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید این توانایی را داشته باشد که برای سازمان‌ها، ارزش آفرینی کند (اولریچ و بروکبنک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴).

به اعتقاد رایت و مک‌ماهان<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) مدیریت منابع انسانی، هم مهارت‌های کارمندان را توسعه می‌دهد و هم آنها را برمی‌انگیزد تا برای ایجاد ارزش سازمانی تلاش کنند. مدیریت منابع انسانی، به نتایج مهم مختلفی از جمله گردش شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی بهتر منجر می‌شود.

مدیریت منابع انسانی سستی با تمرکز بر امور اداری، تلاش می‌کند تا تحول سازمانی ایجاد کند؛ اما تحول منابع انسانی باید همراه با شناخت محیط کسب‌وکاری که شرکت در آن فعالیت دارد و همچنین شناخت انتظارات ذی‌نفعان اصلی آغاز شود. این دو تمرکز بسیار مهم است؛ زیرا چرایی و چگونگی تحول منابع انسانی را مشخص می‌کند. بسیاری از متخصصان منابع انسانی، بزرگ‌ترین نگرانی خود را انجام بهتر وظایف تعریف‌شده برای منابع انسانی می‌دانند. در واقع، دغدغه اصلی آنها، انجام بهینه عملکردها و کارکردهای منابع انسانی است؛ اما در رویکرد جدید، تحول واقعی منابع انسانی با واکنش سریع به کسب‌وکار برای خلق ارزش بیشتر و پاسخ مناسب به نیازهای ذی‌نفعان اصلی سازمان تعریف می‌شود (اولریچ و بروکبنک، ۲۰۰۷).

### پیشینه تجربی

یکی از مطالعات شاخص در زمینه ارزش آفرینی منابع انسانی، پژوهش اولریچ و بروکبنک (۲۰۰۷) است. از دید آنها، طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، رویکردی یکپارچه است که نشان می‌دهد متخصصان و مدیران منابع انسانی چگونه می‌توانند برای سهام‌داران، مشتریان، کارکنان و مدیران ارزش آفرینی کنند. طرح آنها مشتمل بر پنج رکن است که طرح اولیه‌ای ایجاد می‌کند تا منابع انسانی را در جهت ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان به کار گیرد. این پنج رکن عبارت‌اند از: ۱. شناخت واقعیت‌های بیرونی کسب‌وکار (فناوری، اقتصاد، جهانی شدن و اطلاعات جمعیت‌شناختی)؛ ۲. خدمت به ذی‌نفعان داخلی و

1. Amabile  
2. Ulrich & Brockbank  
3. Wright & McMahan



خارجی (مشتریان، سهام‌داران، مدیران و کارکنان)؛<sup>۳</sup> انجام ماهرانه فعالیت‌های منابع انسانی (گردش افراد، مدیریت عملکرد، گردش اطلاعات و جریان کار)؛<sup>۴</sup> ایجاد منابع لازم برای منابع انسانی (راهبردها و ساختار منابع انسانی)؛<sup>۵</sup> اطمینان از حرفه‌ای‌گرایی متخصصان منابع انسانی (نقش‌ها، شایستگی و توسعه منابع انسانی) (اولریچ و بروکینک، ۲۰۰۷: ۱۴).

کنلی، ماردیس و داوون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقدند که مدیریت منابع انسانی با سه روش می‌تواند ارزش آفرینی کند: روش اول، استفاده از مدیریت استعداد در سطح فردی است؛ روش دوم، ارتقای فرهنگ در سطح سازمانی است و روش سوم، استفاده از رهبری اثربخش است. از دید آنها، سازمان‌دهی واحد منابع انسانی، تمرکز بر کارکردهای منابع انسانی، تخصیص مناسب منابع انسانی و ایجاد شاخص کمی برای پایش عملکرد، چهار موضوع بسیار مهم است و باید در کانون توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

به باور یانگمی، جیمز، کامبز، کیچن و دوان ایرلند<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، هم‌راستایی مدیریت منابع انسانی با راهبرد کلان سازمان، در ایجاد ارزش نقش دارد. روتگرس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) معتقد است که برای ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی، باید راهبرد منابع انسانی هم‌سو با راهبرد کلان سازمان تدوین شود.

وود، گراهام، لهدنویرتا و جورث<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که کنترل الگوریتمی، در عملکرد پلتفرم‌های کار آنلاین نقش محوری دارد و تکنیک‌های مدیریت الگوریتمی، به ایجاد ارزش‌هایی چون انعطاف‌پذیری، خودمختاری و تنوع کار برای کارگران منجر می‌شود.

اسمدلاند<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) به بررسی سازوکارهای علی بین بازیگران اصلی برای ایجاد ارزش مشترک در پلتفرم‌های خدماتی پرداخت. نتایج وی نشان داد که مدل کسب‌وکار پلتفرم خدماتی باز، باید قادر باشد تعامل گسترده‌ای بین بازیگران هر سیستم ارزش آفرین ایجاد کند و منبع ایجاد ارزش در آنها، فناوری ارتباطات و اطلاعات انعطاف‌پذیر است. آرمسترانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) پلتفرم‌ها را بازارهایی دوطرفه<sup>۷</sup> با دو گروه مجزا در نظر گرفت که با افزایش تعداد در یک گروه (بازار)، ارزش برای گروه دیگر افزایش می‌یابد. از نظر وی بازار دوطرفه، بستر اقتصادی واسطه‌ای با دو گروه کاربر متمایز است که از طریق اثر شبکه‌ای<sup>۸</sup> ارزش ایجاد می‌کند. در اثر شبکه‌ای با افزایش تعداد کاربران و افزایش چرخه‌های بازخورد مثبت برای آنها، ارزش بیشتری برای کاربران پلتفرم ایجاد می‌شود (کاتز و شاپیرو<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴).

درجه بازبودن پلتفرم<sup>۱۰</sup>، از نکاتی است که در موفقیت پلتفرم نقش مهمی دارد. پلتفرمی که محدودیت عمده‌ای در مشارکت، توسعه یا استفاده نداشته باشد یا محدودیت‌ها برای همه اعضا یکسان باشد، پلتفرم باز نامیده می‌شود. صاحبان پلتفرم با استفاده از این خاصیت و از طریق ایجاد محیطی خلاقانه، انگیزه مشارکت در پلتفرم را افزایش می‌دهند و از این طریق ارزش بیشتری ایجاد می‌کنند (پارکر و ون آلستاین، ۲۰۰۵).

- 
1. Connolly, Mardis & Down
  2. Yongmei, James, Combs, Ketchen, & Duane Ireland
  3. Rutgers
  4. Wood, Graham, Lehdonvirta, & Hjorth
  5. Smedlund
  6. Armstrong
  7. Two-sided markets
  8. Network Effect
  9. Katz and Shapiro
  10. Open platforms

میجرینک و کیگان (۲۰۱۹) به مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها اقدام کردند. آنها در این پژوهش تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی و سنتی را برشمردند و فعالیت‌هایی از مدیریت منابع انسانی را معرفی کردند که در کسب‌وکارهای پلتفرمی کاربرد دارد. آنها با مطرح کردن چند سؤال از پژوهشگران خواستند چگونگی ارزشی را که منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی ایجاد می‌کنند، بررسی کنند.

پژوهش‌هایی نیز به شناسایی ارزش‌های انجام‌دهندگان کار در پلتفرم‌ها پرداخته‌اند. دنگ، جوشی و گالیرز<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به کمک مفهوم طراحی حساس به ارزش و با استفاده از رویکرد اکتشافی و تحلیل روایت‌های ۲۱۰ انجام‌دهنده کار، ارزش‌های ایشان را در پلتفرم‌های انبوه‌کاری معرفی کردند. در این پژوهش، ۹ ارزش دسترسی، استقلال، انصاف، شفافیت، ارتباطات، امنیت، پاسخ‌گویی، تأثیرگذاری و عزت، شناسایی شده و در چهار ساختار جبران خدمت، حکمرانی، فناوری و ریزکاری، دسته‌بندی شده است.

شفیعی‌گل، استین و آویتال<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مدل مفهومی‌ای پیشنهاد کردند که در آن با یکپارچه‌سازی دو سیستم کنترل و هماهنگی، حکمرانی اثربخش ایجاد می‌شود و این اثربخشی، به شکل‌گیری پنج ارزش کیفیت کار، کاهش هزینه نیروی کار، کاهش زمان تحویل، مقیاس‌پذیر شدن نیروی کار و اعتبار ارائه‌کننده کار می‌انجامد.

ناواز، ژنگ، منصور و ایلمودین<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) به شناسایی عوامل انگیزشی‌ای پرداختند که ضمن مجذوب کردن آزادکاران<sup>۴</sup>، آنها را درگیر می‌کند تا در این صنعت بمانند. در مطالعه آنها تلاش شده است که مفهوم ارزش در زمینه آزادکاری توسعه یابد تا بستری برای رابطه بلندمدت آزادکار و کارفرما فراهم شود. نتایج نشان می‌دهد که ارزش اقتصادی، ارزش خودمختاری، ارزش رشد، ارزش مربوط به لذت و ارزش اجتماعی، در عملکرد آزادکاران نقش چشمگیری دارد.

پژوهش‌های داخلی نیز به جنبه‌های نظری و کاربری پلتفرم‌ها اشاره کرده‌اند؛ اما به‌طور مشخص، در خصوص چگونگی مدیریت منابع انسانی برای ارزش‌آفرینی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل نپرداخته‌اند (برای نمونه، یارمحمدی، رضوانی و البرزی، ۱۳۹۶ و کیال و البدوی، ۱۳۹۷).

در جدول ۱ بعضی از پژوهش‌های برجسته معرفی و خلاصه‌ای از نتایج مهم آنها درج شده است. بررسی ادبیات ارزش‌آفرینی منابع انسانی نشان می‌دهد که مطالعات چندان منسجمی در خصوص موضوع ارزش‌آفرینی منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل انجام نشده است. بیشتر پژوهش‌های موجود در حوزه ارزش‌آفرینی منابع انسانی، به سازمان‌های سنتی مربوط می‌شود. با توجه به ماهیت متفاوت کار و نیروی کار در پلتفرم‌های حمل‌ونقل و نقش برجسته هر یک از ذی‌نفعان در این نوع کسب‌وکار که با سازمان‌های سنتی تفاوت‌های شایان توجهی دارد، می‌توان گفت مدل معتبری وجود ندارد که مبنای الگوگیری برای این پژوهش قرار گیرد. در واقع، در پژوهش‌های پیشین فقط ایده‌های مختلف و پراکنده‌ای ارائه شده است که برای ایجاد چارچوب ارزش‌آفرینی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل، راهنمای عمل قرار گرفته است.

1. Deng, Joshi & Galliers  
2. Shafiei Gol, Stein, & Avital  
3. Nawaz, Zhang, Mansoor and Ilmudeen  
4. Freelancers



## جدول ۱. پژوهش‌های برجسته انجام شده در موضوع پژوهش

نویسندگان	موضوع پژوهش	خلاصه یافته‌ها
آرمسترانگ، ۲۰۰۶	رقابت در بازارهای دو طرفه	پلتفرم‌ها را بازارهایی دوطرفه و با دو گروه مجزا در نظر می‌گیرد که با افزایش تعداد در یک گروه (بازار)، ارزش برای گروه دیگر افزایش می‌یابد. نتایج نشان می‌دهد که بازار دوطرفه، نوعی بستر اقتصادی واسطه‌ای با دو گروه کاربر متمایز است که از طریق اثر شبکه‌ای ارزش ایجاد می‌کند.
اولریچ و بروکنک، ۲۰۰۷	ارزش‌های پیشنهادی مدیریت منابع انسانی	طرحی با پنج رکن برای تبدیل منابع انسانی به شریک تجاری که ارزش برای ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد، ارائه می‌کند.
اسمدلان، ۲۰۱۲	ایجاد ارزش در مدل کسب و کار پلتفرمی خدماتی	پلتفرم خدماتی باز، تعامل گسترده بین بازیگران در هر سیستم ارزش‌آفرین را شامل می‌شود و منبع ایجاد ارزش در آنها، فناوری ارتباطات و اطلاعات انعطاف‌پذیر است.
دنگ، جوشی و گالیرز، ۲۰۱۶	رفع دوگانگی در توانمندسازی و مطلوبیت نهایی در ریزکارهای مبتنی بر انبوه‌کاری از طریق طراحی ارزش	در این پژوهش، ۹ ارزش دسترسی، استقلال، انصاف، شفافیت، ارتباطات، امنیت، پاسخ‌گویی، تأثیرگذاری و عزت‌شناسایی شد و این ارزش‌ها در چهار ساختار جبران خدمت، حکمرانی، فناوری و ریزکاری بخش‌بندی شده‌اند.
شفیعی‌گل، استین و آویتال، ۲۰۱۹	حکمرانی در پلتفرم‌های انبوه‌کاری از طریق خلق ارزش سازمانی	مدل مفهومی‌ای ارائه شده است که در آن با یکپارچه‌سازی دو سیستم کنترل و هماهنگی، حکمرانی اثربخش ایجاد می‌شود. این اثربخشی به شکل گیری پنج ارزش کیفیت کار، کاهش هزینه نیروی کار، کاهش زمان تحویل، مقیاس‌پذیر شدن نیروی کار و اعتبار ارائه‌کننده کار، منجر می‌شود.
مبجرینک و کیگان، ۲۰۱۹	مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد گیگ به وسیله یک اکوسیستم پلتفرمی	ضمن برشمردن تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای پلتفرمی و کسب و کارهای سنتی، به فعالیت‌هایی از مدیریت منابع انسانی اشاره شده است که در کسب و کارهای پلتفرمی کاربردی هستند. با مطرح کردن چند سؤال از پژوهشگران خواسته شده است چگونگی ارزشی را که منابع انسانی در کسب و کارهای پلتفرمی ایجاد می‌کنند، بررسی کنند.
ناواز، ژنگ، منصور و ایلمودین، ۲۰۱۹	کارگران گیگ در اقتصاد اشتراکی: مفهوم‌سازی ارزش‌های پیشنهادی آزادکاران	مفهوم ارزش در زمینه آزادکاری تبیین شده است تا بستری برای رابطه بلندمدت آزادکار و کارفرما فراهم شود. بر اساس نتایج، ارزش اقتصادی، ارزش خودمختاری، ارزش رشد، ارزش مربوط به لذت و ارزش اجتماعی، در عملکرد آزادکاران نقش شایان توجهی دارد.

با در نظرگیری مطالب بیان شده و خلأ موجود در ادبیات، این پژوهش به دنبال یافتن جواب این سؤال است: چارچوب ارزش‌آفرین مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل برای ذی‌نفعان چیست؟ برای پاسخ به این پرسش اصلی، پاسخ به سه سؤال فرعی ضروری است: ۱. ارزش‌های هر یک از ذی‌نفعان چیست؟ ۲. پلتفرم‌های حمل و نقل برای ایجاد ارزش چه قابلیت‌هایی دارند؟ ۳. با استفاده از قابلیت‌های پلتفرم‌ها، چگونه مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل ارزش‌های ذی‌نفعان را برآورده می‌کند؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، از دسته پژوهش‌های آمیخته متوالی محسوب می‌شود و پارادایم غالب آن، پارادایم تفسیری است. روش پژوهش در مرحله کیفی، روش تحلیل تم است. این روش به‌علت قابلیت انعطاف و سادگی آن، در تحلیل داده‌های کیفی (کلارک و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) استفاده می‌شود. پژوهش در دو مرحله کلی و چهار گام انجام شده است. مرحله نخست، به‌منظور شناسایی ارزش‌های ذی‌نفعان انجام گرفت. در گام نخست از مرحله نخست، با مرور ادبیات فهرستی از ارزش‌های ذی‌نفعان شناسایی شد و در گام دوم، ارزش‌های مستخرج از ادبیات در قالب پرسش‌نامه باز در اختیار نمونه‌ای از ذی‌نفعان قرار گرفت و چهار ارزش با بیشترین امتیاز، انتخاب شد. در مرحله دوم پژوهش، به‌منظور کشف قابلیت‌های ارزش‌آفرینی، پلتفرم‌ها و نحوه ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی به‌کمک این قابلیت‌ها طراحی شد. در گام نخست از مرحله دوم، از طریق مصاحبه اطلاعات لازم جمع‌آوری و تحلیل شد. در گام دوم از مرحله دوم نیز از مشارکت‌کنندگان درخواست شد که ارتباط هر یک از ارزش‌های به‌دست‌آمده در گام نخست را در قالب پرسش‌نامه‌ای به شکل ماتریس با روش ایجاد ارزشی که در مرحله اول گام دوم استخراج شده بود، مشخص کنند.

بر این اساس، داده‌های پژوهش طی دو مرحله به‌دست آمد. در مرحله نخست، از طریق بررسی ادبیات و متون مقاله‌های مرتبط با ارزش‌آفرینی، ارزش‌های اولیه برای سه ذی‌نفع اصلی استخراج شد و در مرحله دوم، در قالب پرسش‌نامه باز، ارزش‌های استخراج‌شده از ادبیات رتبه‌بندی شدند و از این مجموعه ۱۲ ارزشی که بیشترین امتیاز را کسب کرده بود، انتخاب شد.

در مرحله کمی برای توزیع پرسش‌نامه باز، تعداد نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۲</sup> (۱۹۷۰) تعیین شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در این مرحله که از طریق شبکه‌های مجازی یا مراجعه حضوری شناسایی شدند، در جدول ۲ آمده است. گفتنی است مشارکت‌کنندگان در این مرحله، از طریق نمونه‌گیری در دسترس از جامعه آماری ذی‌نفعان دو پلتفرم اسنپ و تپسی انتخاب شدند. این روش با توجه به محدودیت‌های عملیاتی انجام پرسش‌نامه و مقرون به‌صرفه‌بودن انتخاب شد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در روش پرسش‌نامه باز

ذی‌نفعان	اسنپ	تپسی	جمع
صاحبان پلتفرم	۱۲	۸	۲۰
میانگین سن	۴۵	۴۳	
میانگین سابقه کار	۱۰	۱۱	
مشتریان	۲۱۰	۱۴۰	۳۵۰
میانگین سن	۳۵	۳۴	
رانندگان	۲۱۰	۷۰	۲۹۰
میانگین سن	۳۱	۳۰	
میانگین سابقه آزادکاری	۳	۳	
جمع کل تعداد پرسش‌نامه			۶۶۰

1. Clarke & Braun

2. Krejcie and Morgan

در گام دوم پژوهش، مشارکت‌کنندگان برای مصاحبه، از شبکه‌های اجتماعی مانند لینکداین<sup>۱</sup> و اینستاگرام<sup>۲</sup> شناسایی شدند و برای مصاحبه حضوری و مجازی با آنها هماهنگی شد. معیار پذیرش مصاحبه‌شونده این بود که مدل‌های کسب و کار پلتفرمی را به‌خوبی درک کرده و به مسائل و فرایندهای منابع انسانی اشراف داشته باشد و دست‌کم در یکی از دو پلتفرم اسنپ یا تپسی، در مقام دو پلتفرم حمل‌ونقل مشهور و رو به رشد ایرانی، دو سال سابقه کار یا مشاوره داشته باشد.

در مجموع ۱۴ مشارکت‌کننده به‌صورت هدفمند برای مصاحبه انتخاب شد. مصاحبه‌ها نیمه‌ساختاریافته بود و در بازه زمانی فروردین ۱۳۹۹ تا اردیبهشت ۱۳۹۹ برگزار شد. به‌طور میانگین، هر مصاحبه ۴۰ دقیقه به طول انجامید. در فرایند مصاحبه و تحلیل تم، در مصاحبه یازدهم نکته و مفهوم جدیدی به‌دست نیامد. در واقع معیار اشباع حاصل شد؛ اما سه مصاحبه دیگر هم برگزار شد تا اطمینان حاصل شود که مفهوم جدیدی به‌دست نمی‌آید. پس از شفاف‌سازی و بیان اهداف پژوهش برای مصاحبه‌شوندگان، دو سؤال اصلی برای آنها مطرح شد: ۱. پلتفرم‌های حمل‌ونقل برای ایجاد ارزش چه قابلیت‌هایی دارند؟ ۲. با استفاده از قابلیت‌های پلتفرم‌ها، چگونه مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل ارزش‌های ذی‌نفعان را برآورده می‌کند؟ البته، سؤال‌های فرعی دیگری متناسب با سؤال اصلی و مرتبط با ابعاد مختلف برای مشارکت‌کنندگان مطرح شد. در جدول ۳ اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه مشاهده می‌شود.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

پلتفرم	نقش	تحصیلات	سابقه کار مرتبط	نحوه مصاحبه	کد مشارکت‌کننده
اسنپ	مدیر منابع انسانی	کارشناس ارشد	۱۰	حضوری	I۱
اسنپ	مدیر بازرگانی	کارشناس ارشد	۹	مجازی	I۲
اسنپ	انجام دهنده کار (آزادکار)	کارشناس ارشد	۳	حضوری	I۳
تپسی	مدیر عملیات	کارشناس ارشد	۸	حضوری	I۴
تپسی	مدیر توسعه محصول	کارشناس ارشد	۸	حضوری	I۵
تپسی	مدیر آموزش و مارکتینگ	کارشناس ارشد	۱۰	حضوری	I۶
اسنپ	مدیر فناوری	کارشناس ارشد	۷	مجازی	I۷
اسنپ	مشاور	دکتری	۵	مجازی	I۸
اسنپ	مدیر برنامه‌ریزی	کارشناس ارشد	۸	حضوری	I۹
اسنپ	مشاور	دکتری	۲	مجازی	I۱۰
تپسی	مشاور	دکتری	۱۰	حضوری	I۱۱
-	مشاور مدیریت و کسب‌وکار	دکتری	۱۵	حضوری	I۱۲
-	مشاور مدیریت و کسب‌وکار	دکتری	۱۲	مجازی	I۱۳
-	مشاور مدیریت و کسب‌وکار	دکتری	۱۵	مجازی	I۱۴

1. LinkedIn  
2. Instagram

## ابزار تحلیل داده‌ها

برای تعیین ارزش‌های هر یک از سه ذی‌نفع اصلی کسب‌وکارهای پلتفرمی (صاحبان پلتفرم، رانندگان و مشتریان) و اولویت‌بندی آنها، فهرست اولیه‌ای از ارزش‌های پیشنهادی، از طریق مرور ادبیات و مقاله‌های قبلی در زمینه ایجاد ارزش با استفاده از روش تحلیل تم استخراج شد. کدگذاری طبق پیشنهاد کلارک و براون (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> انجام پذیرفت. ارزش‌های استخراج‌شده در جدولی فهرست شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که میزان اهمیت هر ارزش را در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت (بسیار کم تا بسیار زیاد) مشخص کنند. همچنین از ذی‌نفعان درخواست شد که اگر ارزش مدنظرشان در فهرست نیست، آن را در انتهای فهرست بنویسند و میزان اهمیت آن را مشخص کنند. در نهایت با توجه به میانگین نمره‌های هر ارزش و فراوانی تکرار آنها در پرسش‌نامه‌ها، امتیاز هر ارزش مشخص شد.

نکته‌ای که در طراحی ساختار پرسش‌نامه بسیار اهمیت دارد و پاین<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) بر آن تأکید می‌کند، این است که از اصطلاحات مبهم استفاده نشود و سؤال‌ها برای مشارکت‌کنندگان مفهوم باشد. علاوه بر این، مطابق با گائوری و گرونهگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، متنی برای توضیح هدف پرسش‌نامه، به‌عنوان عوامل اساسی برای اجرای موفقیت‌آمیز رویکرد پرسش‌نامه تهیه شد و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت.

برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از گام نخست در مرحله نخست، از روش تحلیل تم و در گام دوم از مرحله دوم، از روش ماتریس داده‌ها در قالب پرسش‌نامه استفاده شد. ماتریس‌ها رویکرد نمایش داده و تجزیه و تحلیل آنها هستند. ماتریس‌ها به‌عنوان ابزاری برای نشان‌دادن تلاقی دو یا چند بُعد اصلی یا متغیر و نحوه تعامل آنها به‌کار می‌روند (مایلز و هوبرمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴: ۲۳۹) و به‌عنوان روشی برای نمایش دادن نحوه ارتباط مفاهیم با تفسیر آسان و در دسترس استفاده می‌شوند (نادین و کاسل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۲۷۱). دلیل اصلی اتخاذ این روش، آن است که از طریق فرایند تجزیه و تحلیل ماتریس، محقق تلاش می‌کند تا هر ارتباط ممکن را شناسایی کند. از مزایای دیگر این روش، می‌توان به انعطاف‌پذیری و سادگی دستورالعمل‌های آن اشاره کرد.

## روایی و اعتبار

در این پژوهش کیفی، از معیارهای لینکلن و گوبا<sup>۶</sup> (۱۹۸۵: ۲۸۹) برای بررسی اعتمادپذیری<sup>۷</sup> (روایی و اعتبار) استفاده شده است. اعتمادپذیری شامل معیارهای باورپذیری<sup>۸</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۹</sup>، اطمینان‌پذیری یا ثبات<sup>۱۰</sup> و تأییدپذیری<sup>۱۱</sup> است. اقدام‌های انجام شده برای اعتمادپذیری هر معیار در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

1. MAXQDA PRO 2018.1
2. Payne
3. Ghauri & Grønhaug
4. Miles & Huberman
5. Nadin & Cassell
6. Lincoln & Guba
7. Trustworthiness
8. Credibility
9. Transferability
10. Dependability (Consistency)
11. Confirmability

## جدول ۴. روایی و اعتبار پژوهش

معیارهای اعتمادپذیری	طرح‌ریزی پژوهش	جمع‌آوری داده‌ها	تحلیل داده‌ها
اطمینان‌پذیری (ثبات)	ایجاد پروتکل مصاحبه و عمل طبق آن	استفاده از امکانات نرم‌افزار مکس کیودا برای کدگذاری و ایجاد بانک اطلاعاتی داده‌های کیفی	نظرسنجی از سه استاد دانشگاه در کدگذاری و تفسیر نتایج. نظرسنجی از دو دانشجوی دکتری هم‌دوره در کدگذاری داده‌ها
باورپذیری	طرح‌ریزی چگونگی انجام نمونه‌کاوی در گام‌های مشخص	ثبت و ضبط عواملی که می‌توانستند به‌عنوان توضیحات جایگزین یا استثنایی مطرح شوند. استفاده از معیار اشباع <sup>۱</sup> در مصاحبه‌ها	سه‌سویه‌سازی <sup>۲</sup> از طریق مقایسه نتایج با مشاهدات محقق، نظرهای انجام‌دهندگان و درخواست‌کنندگان کار در شبکه‌های مجازی و بخش نظرهای مربوط به سایت‌های خبری
تأییدپذیری	مستندسازی هر مرحله از پژوهش	رعایت معیارهای انجام مصاحبه به‌صورت علمی تأیید نتایج مصاحبه توسط مصاحبه‌شوندگان در پایان پژوهش	تصدیق یافته‌ها توسط داوران دانشگاهی
انتقال‌پذیری	-	-	تصدیق نتایج توسط دو استاد دانشگاه با زمینه تحصیلی و تجربی مرتبط

## یافته‌های پژوهش

## ارزش‌های ذی‌نفعان

ارزش‌های ذی‌نفعان با استفاده از داده‌های گام نخست در دو مرحله استخراج شد. در مرحله نخست، پس از مرور مقاله‌های پیشین در خصوص ارزش‌آفرینی، ارزش‌هایی برای ذی‌نفعان با استفاده از تحلیل تم استخراج شد و با ترکیب مفاهیم، تم‌های فرعی شکل گرفت که در قالب جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. مفاهیم و تم‌های اصلی و فرعی در خصوص ارزش‌های ذی‌نفعان مستخرج از ادبیات

ذی‌نفع	تعداد مقاله	مفهوم	تم (مقوله‌های) فرعی	تم (کد) اصلی
سازمان پلتفرم	۲	افزایش سرعت در پردازش تراکنش‌ها (باندروک و رول، <sup>۳</sup> ۲۰۰۹). بهبود ارائه و تحویل خدمات (باندروک و راول، <sup>۴</sup> ۲۰۰۹). خدمات با کیفیت بهتر (ماتمن، باندروک و لوییز، <sup>۴</sup> ۲۰۱۰)	کیفیت خدمت	۳
	۲	بهبود عملکرد سازمانی (لامر و اچهارت، <sup>۵</sup> ۲۰۱۰). بهبود کار در بخش‌های هسته مرکزی سازمان (تراویکا، <sup>۶</sup> ۲۰۰۸)	بهره‌وری	

1. Saturation
2. Triangulation
3. Bondarouk & Ruël
4. Maatman, Bondarouk & Looise
5. Laumer & Eckhardt
6. Travica

ادامهٔ جدول ۵

تم (کد اصلی)	تم (مقوله‌های فرعی)	مفهوم	تعداد مقاله	ذی نفع
۳)	کارایی در عملیات (ارائهٔ سرویس)	ایجاد بستر کارای بین‌المللی (راثو <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۰) کارایی در عملیات اداری (مارلر و فیشر <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰) افزایش کارایی (راثول، باندروک و لویز <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۴)	۳	وابان پلتفرم
	رضایت مشتریان	خشنودی مشتریان (کوک <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶) افزایش تعهد مشتریان (تورکا، لویس و ون ریسمدیج <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۴)	۲	
	کنترل و انطباق	هماهنگی در سیستم کاری (شفیعی‌گل، استین و آویتال، ۲۰۱۹) کارایی در سیستم کنترل (شفیعی‌گل، استین و آویتال، ۲۰۱۹)	۱	
	کاهش هزینه	کاهش هزینه‌های تبلیغات (هلم <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۰) کاهش هزینهٔ نیروی کار (شفیعی‌گل، استین و آویتال، ۲۰۱۹) کاهش هزینه‌های ارتباطات (هلم، ۲۰۱۰)	۳	
	رضایت شغلی رانندگان	تعادل شغلی (ناواز، ژنگ، منصور و ایلمودین، ۲۰۱۹) رضایت از کار (شفیعی‌گل، استین و آویتال، ۲۰۱۹)	۴	
	درآمد بیشتر	پوشش هزینه‌های زندگی (براگتون و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۸) حقوق بیشتر (ناواز، ژنگ، منصور و ایلمودین، ۲۰۱۹)		
	انعطاف بیشتر در کار	آزادی در تعیین شغل (براگتون و همکاران، ۲۰۱۸) تعیین ساعات کاری (براگتون و همکاران، ۲۰۱۸)	۱	رانندگان
	سهولت کاربری پلتفرم	سهولت در تبادل اطلاعات (اسپاگنولتی، رسکا و لی <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۵) استفادهٔ آسان (اسپاگنولتی، رسکا و لی، ۲۰۱۵)	۱	
	عدالت پرداخت	عدالت در روند و پرداخت (والیدوس، ساندبلاد و بموینگ <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۵) امتیازدهی بدون نگاه متعصبانه به شخص یا گروه (فریدمن، هُو و فلتن <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۲)	۲	
	تسویه به‌موقع	پرداخت به‌موقع مبلغ انجام کار (اسپاگنولتی، رسکا و لی، ۲۰۱۵)	۱	
	طرح‌های تشویقی	مشوق برای انجام بهتر کار (کان و مالکی <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۱۷)	۱	
	استقلال کاری	داشتن توانایی تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اقدام به‌روش دلخواه (فریدمن، ۱۹۹۶) داشتن احساس قوی از آزادی و استقلال در انتخاب کار (اسچین <sup>۱۲</sup> ، ۱۹۸۵)	۲	

1. Rao
2. Marler & Fisher
3. Ruël, Bondarouk & Looise
4. Cooke
5. Torka, Looise & Van Riemsdijk
6. Holm
7. Broughton and et al.
8. Spagnoletti, Resca & Lee
9. Walldius, Sundblad & Borning
10. Friedman, Howe & Felten
11. Kuhn & Maleki
12. Schein



ادامهٔ جدول ۵

ذی نفع	تعداد مقاله	مفهوم	تم (مقوله‌های) فرعی	تم (کد) اصلی
مشتریان	۲	صرفه‌جویی در هزینه‌ها (مارلر و فیچر، ۲۰۱۰) کاهش هزینه‌های ارتباطات (هلم، ۲۰۱۰)	هزینه کمتر	۳
	۱	کاهش خطاها هنگام استفاده (باندروک و رول، ۲۰۰۹) افزایش سرعت تراکنش‌ها (باندروک و رول، ۲۰۰۹)	سهولت کاربری پلتفرم	
	۲	کوتاه‌سازی فرایندهای انجام کار (باندروک و رول، ۲۰۰۹) سرعت انتقال اطلاعات بیشتر (هلم، ۲۰۱۰)	سرعت انجام کار	
	۳	رضایت در تراکنش‌های آنلاین (فریدمن، ۲۰۰۲) رضایت از خدمات دریافت‌شده (باندروک و رول، ۲۰۰۹) تمرکز بر رضایت مشتری (رول، ۲۰۰۴)	رعایت اصول مشتری مداری	
	۱	صرفه‌جویی در وقت به دلیل ارتباطات الکترونیکی (رامیرز و کانتو، ۲۰۰۸)	سرعت بالای پلتفرم	

پس از درج ارزش‌های مستخرج از ادبیات در پرسش‌نامهٔ باز، از پاسخ‌دهندگان درخواست شد تا میزان اهمیت هر ارزش را مشخص کنند و اگر ارزش مدنظر آنها در فهرست نیست، در انتهای فهرست آن را بنویسند و میزان اهمیت آن را مشخص کنند. با توجه به میانگین نمره‌های هر ارزش و فراوانی تکرار آنها در پرسش‌نامه‌ها، امتیاز هر ارزش مشخص شد (جدول ۶). سرانجام، چهار ارزشی که امتیاز بیشتری کسب کردند، در چارچوب نهایی قرار گرفتند.

جدول ۶. ارزش‌های ذی‌نفعان

نام ذی‌نفع مربوطه	ارزش	میزان اهمیت	درصد فراوانی	امتیاز ارزش
مشتریان	هزینه کمتر	۵	۷۰	۳۵۰
	سرعت انجام کار	۴	۵۸	۲۲۳
	کیفیت انجام کار	۵	۷۲	۳۶۰
	دسترس‌پذیری پلتفرم	۴	۵۵	۲۲۰
صاحبان پلتفرم	کیفیت ارائه خدمات	۴	۸۰	۳۲۰
	سهم بیشتر بازار	۵	۷۰	۳۵۰
	افزایش اعتبار برند	۵	۸۰	۳۲۰
	سود بیشتر/هزینه کمتر	۵	۷۰	۳۵۰
رانندگان	درآمد بیشتر	۵	۸۰	۴۰۰
	عدالت پرداخت	۵	۷۵	۳۷۰
	آزادی عمل	۵	۸۰	۴۰۰
	استقلال کاری	۴	۷۵	۳۰۰

### قابلیت‌های پلتفرم‌های حمل‌ونقل در ارزش آفرینی

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها روی کاغذ و ثبت در نرم‌افزار مکس کیودا، متن مصاحبه‌ها بارها مطالعه شد. در ادامه، مفاهیم اولیه استخراج و برجسته‌گذاری شدند. نتایج این مرحله در جدول ۷ درج شده است.

جدول ۷. مفاهیم و فراوانی‌های مربوطه در خصوص قابلیت‌های پلتفرم‌های حمل‌ونقل در ارزش آفرینی

مفهوم (کد باز)	فراوانی در مصاحبه‌ها	مفهوم (کد باز)	فراوانی در مصاحبه‌ها
استفاده از برنامه‌های کامپیوتری برای برنامه‌ریزی	۶	توانایی تشخیص کوتاه‌ترین مسیر	۸
استفاده از برنامه کاربردی (اپلیکیشن)	۸	توانایی تشخیص سریع‌ترین مسیر	۸
امکان ثبت جزئیات لازم در برنامه کاربردی	۵	پرداخت آنلاین	۷
استفاده از پایگاه داده	۹	امکان ارسال بازخورد آنی	۶
امکان ایجاد پروفایل‌های کاربری	۷	مدیریت حساب الکترونیکی	۷
استفاده از تلفن‌های هوشمند همراه	۱۰	نمایش مرحله‌به‌مرحله فرایند کار	۵
استفاده از موقعیت‌یاب	۵		

در ادامه، مفاهیم شناسایی شده بر اساس نزدیکی و شباهت مفهومی به یکدیگر، در دسته‌های کلی‌تر طبقه‌بندی شدند و تم‌های فرعی اولیه شکل گرفت. در این مرحله، به‌منظور اطمینان از رابطه مناسب بین تم‌های تعیین شده و مجموعه مفاهیم و داده‌های تشکیل‌دهنده آنها، تم‌ها بارها بازبینی شدند. نتیجه این مرحله، ایجاد ۴ تم فرعی بود. در مرحله آخر با ترکیب تم‌های فرعی، ۲ تم اصلی به دست آمد. تم‌های فرعی و اصلی در جدول ۸ درج شده است.

جدول ۸. مفاهیم و تم‌های اصلی و فرعی قابلیت‌های پلتفرم‌های حمل‌ونقل در ارزش آفرینی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کدهای باز)
مدیریت الکترونیکی فرایندها	استفاده از ابزارهای الکترونیکی	استفاده از تلفن‌های هوشمند همراه استفاده از برنامه کاربردی (اپلیکیشن) استفاده از موقعیت‌یاب پرداخت الکترونیکی مدیریت حساب الکترونیکی
	مدیریت فرایند	نمایش مرحله‌به‌مرحله فرایند کار محاسبه زمان انجام کار
مدیریت اطلاعات	مسیریابی بهینه	توانایی تشخیص کوتاه‌ترین مسیر توانایی تشخیص سریع‌ترین مسیر توانایی تشخیص نزدیک‌ترین راننده یا مشتری
	یکپارچه‌سازی اطلاعات	استفاده از پایگاه داده امکان ثبت جزئیات لازم در برنامه کاربردی امکان ثبت جزئیات لازم در برنامه کاربردی

### چگونگی ایجاد ارزش مدیریت منابع انسان

برای پاسخ‌گویی به سؤال سوم پژوهش، متن مصاحبه‌ها با روش پیش‌گفته برای سؤال دوم تجزیه و تحلیل شد. مفاهیم استخراج شده، همراه با فراوانی آنها در خصوص سؤال چگونگی ارزش‌آفرینی با استفاده از قابلیت‌های پلتفرم‌های حمل‌ونقل، در جدول ۹ آورده شده است.

جدول ۹. مفاهیم استخراج شده، همراه با فراوانی آنها در خصوص سؤال چگونگی ارزش‌آفرینی

مفهوم (کد باز)	فراوانی در مصاحبه‌ها	مفهوم (کد باز)	فراوانی در مصاحبه‌ها
ارزیابی راننده از مشتری	۴	کاهش زمان انتظار راننده	۶
ارزیابی مشتری از راننده	۸	افزایش سرعت	۵
ارزیابی پلتفرم از راننده	۶	افزایش سرعت عمل در استفاده از برنامه کاربردی	۴
ارزیابی راننده از پلتفرم	۶	دریافت کار بر مبنای عملکرد	۴
ارزیابی مشتری از پلتفرم	۳	دریافت کار بر مبنای نزدیکی به محل	۶
حذف دسترسی درخواست‌کننده دردرساز	۵	پیشنهاد کار به مناسب‌ترین راننده	۴
حذف دسترسی در صورت اثبات شکایت مشتری	۵	پیشنهاد کار به نزدیک‌ترین راننده	۵
حذف دسترسی در صورت امتیاز عملکرد پایین	۷	تخصیص با هدف رضایت هم‌زمان راننده و مشتری	۶

با ترکیب مفاهیم، کدهای فرعی استخراج شد و پس از ترکیب کدهای فرعی، کدهای اصلی به شرح جدول ۱۰

به‌دست آمد.

جدول ۱۰. مفاهیم و تم‌های اصلی و فرعی در خصوص چگونگی ایجاد ارزش

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کدهای باز)	
افزایش کارایی کنترل	به‌کارگیری سیستم‌های نظارت و ارزیابی	ارزیابی راننده از مشتری	
		ارزیابی مشتری از راننده	
		ارزیابی پلتفرم از راننده	
		ارزیابی راننده از پلتفرم	
حذف عامل ناکارآمد	حذف دسترسی مشتری دردرساز	حذف دسترسی مشتری در صورت اثبات شکایت مشتری	
		حذف دسترسی در صورت امتیاز عملکرد پایین	
		حذف دسترسی در صورت امتیاز عملکرد پایین	
بهبود برنامه‌ریزی کار	افزایش سرعت انجام کار	کاهش زمان انتظار راننده	
		افزایش سرعت	
		افزایش سرعت عمل در استفاده از برنامه کاربردی	
	برقراری عدالت در توزیع کار	دریافت کار بر مبنای عملکرد	دریافت کار بر مبنای نزدیکی به محل
			دریافت کار بر مبنای نزدیکی به محل
		تخصیص بهینه کار	پیشنهاد کار به مناسب‌ترین راننده
تخصیص با هدف رضایت هم‌زمان راننده و مشتری			

## ارتباط بین ارزش‌ها و روش‌های ایجاد ارزش

پس از شناسایی روش‌های ایجاد ارزش، از گروه مشارکت‌کنندگان درخواست شد که ارزش‌های هر یک از ذی‌نفعان (شناسایی شده از طریق پرسش‌نامه باز) را با دو روش ایجاد ارزش، در قالب ماتریسی با علامت تیک به هم مرتبط کنند (سلول خالی به معنای بدون ارتباط، یک تیک ارتباط متوسط و دو تیک ارتباط زیاد). برای جمع‌بندی اطلاعات جدول ارتباطات بدین صورت عمل شد، برای دو تیک عدد ۲، یک تیک عدد ۱ و سلول خالی عدد صفر جایگزین شد. سپس مجموع اعداد هر سلول برای ۱۱ پرسش‌نامه به دست آمد و از آن میانگین گرفته شد. برای مقدار میانگین‌های به دست آمده بین ۰/۷۵ و ۱/۵ ارتباط متوسط، کمتر از ۰/۷۵ بدون ارتباط و بیشتر از ۱/۵ ارتباط قوی لحاظ شد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. میانگین نمره ارتباط در پرسش‌نامه تعیین ارتباط کارکرد و ارزش

روش ایجاد ارزش	ارزش‌های صاحبان پلتفرم				ارزش‌های رانندگان			ارزش‌های مشتریان				
	سود بیشتر/هزینه کمتر	سهام بیشتر/بازار	افزایش اعتبار برند	کیفیت خدمات	درآمد بیشتر	عدالت	استقلال کاری	آزادی عمل	هزینه کمتر	کیفیت انجام کار	دسترسی انجام دهنده کار	سرعت انجام کار
بهبود برنامه‌ریزی کار	۱/۷	۱/۸	۱/۷	۱/۸	۱/۸	۱/۶	۰/۲	۰/۳	۰/۴	۱/۱	۰/۲	۰/۲
کارایی سیستم کنترلی	۱/۸	۱/۷	۱/۳	۱/۶	۱/۳	۱/۴	۰/۴	۰/۴	۰/۳	۱/۶	۰/۳	۱/۲

در ادامه، نتایج گام دوم پژوهش به اختصار تشریح می‌شود.

**افزایش کارایی سیستم کنترلی:** در برنامه‌های کاربردی مخصوص پلتفرم‌های حمل‌ونقل، امکاناتی در نظر گرفته شده است تا مشتریان بتوانند رانندگان و عملکرد کلی پلتفرم را ارزیابی کنند. از طرف دیگر، رانندگان نیز می‌توانند مشتریان را ارزیابی کنند. مدیران منابع انسانی، از این ارزیابی‌های چندجانبه به عنوان مبنایی برای جلوگیری از دسترسی مشتریان یا رانندگان مشکل‌ساز به پلتفرم استفاده می‌کنند. با انجام این ارزیابی‌ها، به‌طور هم‌زمان برای ذی‌نفعان ارزش ایجاد می‌شود؛ زیرا پلتفرم‌ها می‌توانند با استفاده از ارزیابی‌های مشتریان و رانندگان از هم و از پلتفرم، به ایجاد شرایط کاری باکیفیت‌تر و ایمن‌تر کمک کنند که این موضوع در نهایت به بهبود انجام کار، جذب مشتری بیشتر و درآمد بیشتر رانندگان و پلتفرم منجر می‌شود.

**بهبود برنامه‌ریزی کار:** نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی با بهبود برنامه‌ریزی کار می‌تواند ارزش‌های چندجانبه‌ای برای ذی‌نفعان ایجاد کند و سه ذی‌نفع مدنظر را از جنبه‌های مختلف منتفع سازد. در واقع با تخصیص بهینه کار، افزایش سرعت انجام کار و برقراری عدالت در توزیع کار، برنامه‌ریزی بهبود می‌یابد. با بهبود برنامه‌ریزی، رانندگان از حضور مشتریان بیشتری بهره می‌برند، از این رو می‌توانند درآمد بیشتری کسب کنند. هر پلتفرم حمل‌ونقل موفق با تخصیص بهینه کاربران، برنامه‌ریزی را بهبود می‌دهد. این کار با استفاده از داده‌هایی همچون مکان دقیق مبدأ و مقصد، نقشه و میزان ترافیک مسیر انجام می‌گیرد. هرچه داده‌های بیشتری جمع‌آوری، سازمان‌دهی، مرتب‌سازی و تجزیه و تحلیل شود، تبادل اطلاعات مناسب‌تر و مفیدتر و کارایی برنامه‌ریزی بیشتر خواهد شد. تطابق اطلاعات مشتری و راننده کمک

می‌کند تا با برنامه‌ریزی، مناسب‌ترین مشتری به مناسب‌ترین راننده معرفی شود. این کار ارزش ایجاد می‌کند؛ زیرا هم هزینه‌های صاحب پلتفرم را برای یافتن راننده مناسب کاهش می‌دهد و هم راننده مناسب را به مشتری نزدیک‌تر مرتبط می‌کند و این امر به توزیع عادلانه کار و افزایش کیفیت کار منجر می‌شود.

در واقع مدیریت مناسب منابع کار (رانندگان) با توزیع درخواست کار متناسب، عدالت برقرار می‌کند. این در حالی است که مشتریان از عرضه فراوان، به‌موقع و سریع رانندگان منتفع می‌شوند و صاحبان پلتفرم نیز، از طریق برآورده شدن ارزش‌هایی چون «کاهش هزینه»، «سهام بیشتر بازار»، «کیفیت خدمات» و «افزایش اعتبار برند» سود می‌برند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

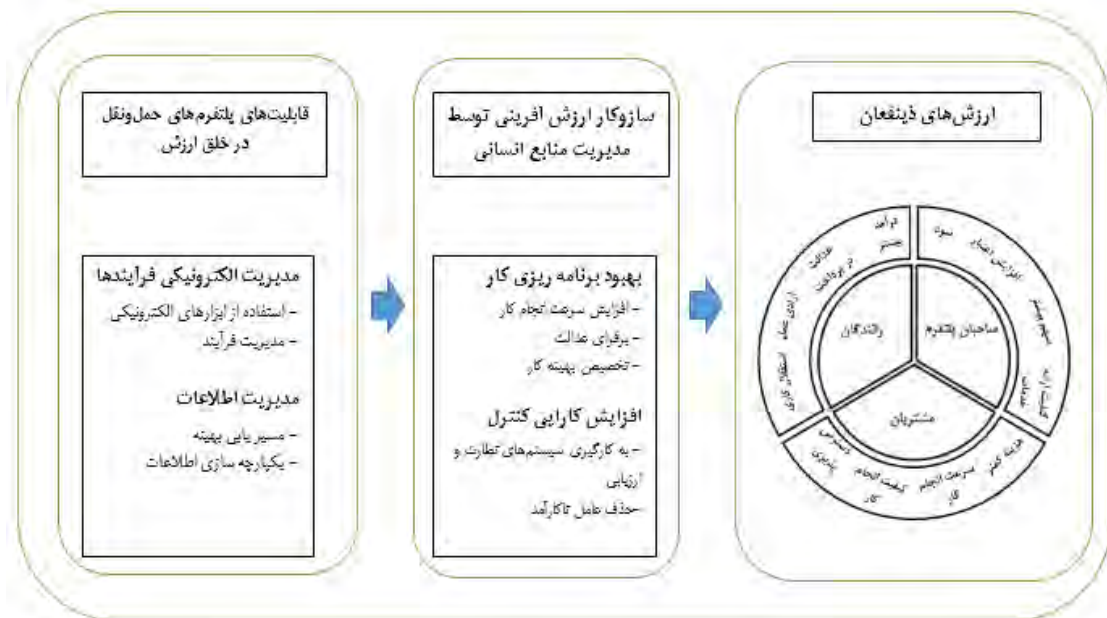
برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، در خصوص چارچوب ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل به‌عنوان شکلی متفاوت از کسب‌وکارهای سنتی، در ابتدا لازم بود که ارزش‌های ذی‌نفعان شناسایی شود.

از نظر صاحبان پلتفرم کیفیت ارائه خدمات، سهم بیشتر بازار، افزایش اعتبار برند و سود بیشتر، ارزش‌های مهم‌تری هستند. این ارزش‌ها می‌توانند در نهایت به کسب درآمد بیشتر برای صاحبان پلتفرم منجر شوند. کسب درآمد و سود فلسفه وجودی و ابتدایی هر کسب‌وکاری است، پس دور از انتظار نیست که ارزش‌های مدنظر صاحبان پلتفرم نیز حول محور سودآوری باشد. ایجاد سهم بیشتر در بازار، به‌طور مستقیم سبب سودآوری می‌شود و کیفیت ارائه خدمات و افزایش اعتبار برند نیز به جذب مشتری بیشتر و به‌تبع آن، سودآوری کسب‌وکار می‌انجامد.

مطابق نتایج، از نظر رانندگان، درآمد بیشتر، عدالت در پرداخت، آزادی عمل و استقلال کاری، ارزش‌های بسیار مهمی هستند. در پلتفرم‌ها، پرداخت متناسب با مقدار تلاش (زحمت) انجام‌شده و عدالت در پرداخت برای رانندگان بسیار اهمیت دارد؛ زیرا آنها اغلب در مقایسه با مشاغل معمول و مرسوم دستمزدهای کمتری دریافت می‌کنند، به‌خصوص در شرایطی که وجود نیروی کار فراوان و ارزان، دستمزدها را کاهش می‌دهد. در اقتصاد پلتفرمی با رانندگانی مواجه هستیم که آزادی عمل و استقلال کاری را مهم می‌دانند و آن را در اولویت ارزش‌ها قرار می‌دهند. رانندگان تمایل دارند که زمان و نوع کار را خودشان تعیین کنند و به‌اصطلاح، رئیس خودشان باشند. این ارزش‌ها در بین جوانانی که ترجیح می‌دهند در سازمان‌هایی با محیط خشک و انعطاف‌ناپذیر کار نکنند، پُررنگ‌تر است.

از نظر مشتریان، هزینه کمتر، سرعت انجام کار، کیفیت انجام کار و دسترس‌پذیری، مهم‌ترین ارزش‌ها هستند. مشتریان به‌دنبال هزینه کمتر برای انجام کار خود هستند. ایجاد رقابت در کسب‌وکارهای پلتفرمی، سبب کاهش قیمت انجام کار می‌شود و این موضوع برای مشتریان مطلوب است. در دنیایی که سرعت و تغییر جزء لاینفک امور زندگی شده است و افراد با کمبود وقت مواجه‌اند، سرعت انجام کار و دسترس‌پذیری، دو ارزش بسیار مهم برای مشتریان محسوب می‌شود. برای مشتریان مطلوب است که در هر زمان و شرایط بتوانند به رانندگان دسترسی داشته باشند و سفرشان با سرعت انجام شود. به نظر می‌رسد پلتفرم‌های حمل‌ونقل در برآورده‌سازی این ارزش‌ها موفق بوده‌اند؛ زیرا روزبه‌روز بر تعداد استفاده‌کنندگان از پلتفرم‌های حمل‌ونقل و خدماتشان در کشور افزوده می‌شود. ارزش‌های شناسایی شده با مطالعات دنگ، جوشی و گالیز (۲۰۱۶)، ناواز، ژنگ، منصور و ایلمودین (۲۰۱۹) و شفیع‌گل، استین و آویتال (۲۰۱۹) سازگار است.

از طرفی پلتفرم‌های حمل‌ونقل نیز به‌واسطه استفاده از فناوری، توانسته‌اند قابلیت‌های جدیدی در خصوص ارزش آفرینی ارائه دهند. استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات، از جمله عوامل زمینه‌ای ارزش‌ساز است که در پژوهش اسمدلاند (۲۰۱۲) نیز بر آن تأکید شده است. مدیریت الکترونیکی فرایندها و مدیریت اطلاعات، امکانات جدیدی برای پلتفرم‌های حمل‌ونقل فراهم کرده‌اند تا بتوانند کار را با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و در مقیاس گسترده‌تر انجام دهند. در این بین، مدیریت منابع انسانی با استفاده از این قابلیت‌ها و از طریق بهبود برنامه‌ریزی کار و افزایش کارایی، کارکردهایی چون استخدام، برنامه‌ریزی نیروی کار، ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق را در جهت دستیابی به ارزش‌های ذی‌نفعان تسهیل کرده است که با مفاهیم ارائه‌شده در پژوهش میجرینگ و کیگان (۲۰۱۹) سازگاری دارد. شکل ۱ با استفاده از نتایج این پژوهش، چارچوبی به‌منظور ارزش آفرینی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل ارائه می‌دهد که در آن قابلیت‌های پلتفرم‌های حمل‌ونقل در ارزش آفرینی، چگونگی ایجاد ارزش و ارزش‌های ذی‌نفعانی که توسط مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌ها برآورده می‌شود، مشخص شده است.



شکل ۱. چارچوب ارزش آفرینی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل

## کاربردها

اغلب مدیران و عملگران در پلتفرم‌های حمل‌ونقل، علاقه‌مندند که از نحوه ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، از طریق مدیریت منابع انسانی آگاه شوند. این پژوهش می‌تواند به درک بهتر مدیران از مدیریت منابع انسانی و چگونگی اجرای آن در پلتفرم‌های حمل‌ونقل کمک کند. صاحبان کسب‌وکار، از مدیریت منابع انسانی و حوزه‌های مرتبط با آن تصورات متفاوتی دارند و انتظار آنها از مدیران منابع انسانی این است که به‌جای تمرکز بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های معمول و تکراری، به این فکر باشند که چگونه می‌توانند با اجرای کارکردهای ارزش آفرین منابع انسانی، اهداف سازمان را محقق کنند. این پژوهش با بررسی چگونگی ایجاد ارزش توسط مدیریت منابع انسانی برای ذی‌نفعان و با شناسایی دو روش عمده ایجاد ارزش، به مدیران کمک می‌کند تا فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل را که روزبه‌روز گسترش



می‌یابد و در کانون توجه جامعه قرار می‌گیرد، به نحو بهتر و مؤثرتری در جهت ارزش‌آفرینی به‌کار گیرند. افزون بر این، نتایج پژوهش می‌تواند راهنمایی برای طراحان و توسعه‌دهندگان برنامه‌های کاربردی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل باشد تا بتوانند بر مبنای ارزش‌های نام برده و شیوه‌های ایجاد ارزش از طریق منابع انسانی، به توسعه پلتفرم‌های حمل‌ونقل کمک کنند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادها و توصیه‌هایی برای کاربردهای عملی ارائه می‌شود. به مدیران توصیه می‌شود که بیش از پیش به شناسایی و درک ارزش‌های ذی‌نفعان بپردازند و در طراحی کارکردهای منابع انسانی متناسب با فناوری‌های نوین، نگاه ارزش‌گرا را سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند. در این راستا صاحبان پلتفرم باید به فناوری اطلاعات هوشمند توجه بیشتری کنند و سرمایه‌گذاری در این خصوص را افزایش دهند. برای این منظور، پلتفرم‌ها باید از فناوری‌های نوین موقعیت‌یابی برای جمع‌آوری داده‌های ترافیکی و توانایی پردازش داده‌ها برای برنامه‌ریزی، تخصیص و انطباق بهتر نیروی کار بهره ببرند. پلتفرم‌های حمل‌ونقل در ایران، اقدام‌های شایان توجهی در این خصوص انجام داده‌اند؛ ولی با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری، باید این اقدام‌ها نیز به‌روز شوند. مدیران منابع انسانی باید در نظر داشته باشند که کارکردهایی همچون ارزیابی عملکرد یا پرداخت حقوق و دستمزد، دیگر به شکل‌های سنتی نیست و باید با روش‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، سیستم‌های متناسبی برای این کار توسعه داده شود.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها

محدودیت اصلی این پژوهش، محدودیت ذاتی روشی است که برای اجرای پژوهش انتخاب شده است. در این پژوهش تلاش شد تا از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش، پرسش‌نامه‌های باز و انجام مصاحبه، به سؤال اصلی پاسخ داده شود. در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌ها، بیشتر روی روش تفسیری تمرکز شد و نتایج به‌دست‌آمده کلی بود، بنابراین، برای تقویت یافته‌ها و نتایج، باید مطالعات تجربی و کمی بیشتری انجام شود. در حال حاضر، دو پلتفرم عمده حمل‌ونقل در ایران اسنپ و تپسی است که در این پژوهش تلاش شد مشارکت‌کنندگانی از هر دو پلتفرم انتخاب شود؛ ولی لازم است، پژوهش‌های مشابهی از پلتفرم‌های خارجی یا سایر پلتفرم‌های آزادکاری با روش‌های پژوهش مناسب و مکمل تکرار شود. همچنین، چگونگی انجام کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای پلتفرمی در جهت ارزش‌آفرینی، جزء اهداف این پژوهش نبود، پژوهش‌های آینده می‌توانند به چگونگی اجرای کارکردهای منابع انسانی در پلتفرم‌ها یا عدم اجرای برخی کارکردهای معمول منابع انسانی در انواع مختلف پلتفرم‌های آزادکاری بپردازند. شناخت عوامل علی و راهبردهای مناسب برای ارزش‌آفرینی نیز، از جمله موضوعاتی است که برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود. انجام پژوهش برای بررسی میزان تأثیر ویژگی‌های صنعت، فرهنگ سازمانی و راهبردهای کسب‌وکار بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی و اندازه‌گیری شاخص‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی بر اساس چارچوب استخراج شده در این پژوهش، پیشنهاد دیگری برای انجام پژوهش‌های آینده است.

### منابع

کیال، کاظم؛ البدوی، امیر (۱۳۹۷). استراتژی‌های راه‌اندازی یک کسب‌وکار پلتفرمی در صنعت بانکی و پرداخت، مدیریت نوآوری، ۷ (۲)، ۱۴۲-۱۶۸.

یارمحمدی، مریم؛ رضوانی، مهران؛ البرزی، محمود (۱۳۹۶). واکاوی اهداف و توانمند سازهای مشارکت در زیست‌بوم پلتفرم از دیدگاه نوآوران طرف عرضه در صنعت نرم‌افزار: شرکت‌های کوچک مستقر در تهران. *مدیریت نوآوری*، ۶ (۳)، ۶۵-۸۶.

## References

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context. (Update to the social psychology of creativity)*. Boulder, CO: Westview Press.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 2006, 668-691.
- Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. *Platforms, Markets and Innovation*, 32, 19-44.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Introduction to the special issue: electronic human resource management: challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 505-514.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal Of Management*, 11(1), 1-15.
- Broughton, A., Gloster, R., Marvell, R., Green, M., Langley, J., & Martin, A. (2018). *The experiences of individuals in the gig economy*. HM Government.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Connolly, T.R., Mardis, W., & Down, J. W. (1997). Transforming human resources. *Management Review*, 86(6), 10.
- Cooke, F. L. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2), 211-227.
- Davis, J. (2015). *Capital markets and job creation in the 21st century*. Brookings Institution Center for Effective Public Management.
- Deng, X., Joshi, K.D., & Galliers, R.D. (2016). The duality of empowerment and marginalization in microtask crowdsourcing: Giving voice to the less powerful through value sensitive design. *MIS Quart*, 40(2), 279-302.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- Friedman, B. (1996). Value-sensitive design. *Interactions*, 3(6), 16-23.
- Friedman, B., Howe, D. C., & Felten, E. (2002). Informed consent in the mozilla browser: Implementing value-sensitive design. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Science*, Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society.
- Gawer, A. (2009). *Platform dynamics and strategies: From products to services*, in Gawer, (Ed.), *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.

- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*, Essex: Pearson Education, FT Prentice Hall.
- Holm, A. (2010). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*. Bamberg, 91-111.
- Homers, G. (2001). The hybrid manager. *Industrial and Commercial Training*, 33(1), 16-26.
- Kalleberg, A. L., & Dunn, M. (2016). Good jobs, bad jobs in the gig economy. *LERA for Libraries*, 20(1-2), 10-14.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994).. Systems competition and network effects. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93-115.
- Kayyal, K., Albadvi, A. (2018). Strategies for setting up a platform business within the banking and payment industry. *Innovation Management Journal*, 7(2), 142-168. (in Persian)
- Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M., Gerber, E., Shaw, A., Zimmerman, J., & Horton, J. (2013, February). The future of crowd work, *In Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work* (1301-1318).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2017). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaselfs: Understanding Online Labor Platform Workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183-200.
- Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). Online gaming platforms to apply for jobs – proposing a research model to investigate job Seekers' behaviour. *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*. Bamberg, 112-127.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry, newbury park*. CA: Sage Publications.
- Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4), 327-339.
- Marler, J., & Fisher, S. (2010). Evidence-based review of E-HRM and strategic human resource management. *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*. Bamberg, 33-52.
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214-232.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.
- Nadin, S., & Cassell, C. (2004). *Using data matrices*, in Cassell, C. and Symon. G. (eds), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications.
- Nawaz, Z., Zhang, J., Mansoor, R., & Ilmudeen, A. (2019). Gig workers in sharing economy: Conceptualizing freelancer value proposition (FVP). *E-Lancing Platforms*, 9, 51-75.

- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management science*, 51(10), 1494-1504.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, W. W. Norton.
- Payne, S. L. B. (1980). *The art of asking questions*. Princeton University Press.
- Ramirez, J., & Cantu, L. (2008). E-HR adoption by firms in Mexico: An exploratory study. *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management*, 2, 44-73.
- Rao, P. (2010). E-learning in India – the role of national culture and practical implications. Proceedings of the 3rd European academic workshop on *Electronic Human Resource Management*. Bamberg, 146-166.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15, 364-380.
- Rutgers, M. R., (2015). As good as it gets? On the meaning of public value in the study. *American Review of Public Administration*, 45(1), 29-45.
- Schein, E. H. (1985). *Career Anchors*. San Diego, CA: University Associates.
- Shafiei Gol, E., Stein, M. K., & Avital, M. (2019). Crowdwork platform governance toward organizational value creation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 175-195.
- Smedlund, A. (2012). Value co-creation in service platform business models. *Service Science*, 4(1), 79-88.
- Spagnoletti, P., Resca, A., & Lee, G. (2015). A design theory for digital platforms supporting online communities: A multiple case study. *Journal of Information Technology*, 30(4), 364-380.
- Täuscher, K., & Laudien, S. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319-329.
- Torka, N., Looise, J., & Van Riemsdijk, M. (2005). Commitment and the New Employment Relationship. Exploring a Forgotten Perspective: Employers Commitment. *Management Revue*, 16(4), 525-539.
- Travica, B. (2008). Influence of Information Culture on Adoption of a Self-Service System. *Journal of Information, Information Technology & Organizations*, 3, 1-15
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *The HR value proposition*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Walldius, A., Sundblad, Y., & Borning, A. (2005). A first analysis of the users award programme from a value sensitive design perspective, in proceedings of critical computing: Between sense and sensibility. *The Fourth Decennial Aarhus Conference*, Aarhus, Denmark, August.

- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment & Society, 33*(1), 56-75.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320.
- Yarmohammadi, M., Rezvani, M., Alborzi, M. (2017). Exploring the Goals and Enablers of Participating in the Platform Ecosystem from the Supply-Side Innovators' Perspective in Software Industry: Small Companies in Tehran. *Innovation Management Journal, 6*(2), 65-86. (in Persian)
- Yongmei, L., James, G., Combs, D. J., Ketchen, Jr., Duane Ireland, R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons, 50*(6), 503-511.