

Two Sides of the Coin of Training Gig Employees; Forecasting Opportunities and Challenges

Fatemeh Taheri 

Corresponding author, Assistant Professor,
Department of Public Administration, University of
Tehran, Iran. E-mail: f_taheri@ut.ac.ir

ABSTRACT

In the era of the gig economy, digital platform businesses—such as ride-hailing services, on-demand service providers, and delivery platforms—are rapidly expanding. However, integrating traditional human resource management (HRM) practices into these businesses remains complex and challenging. This study explores the dual aspects of training gig workers, focusing on both opportunities and challenges. Adopting a qualitative multi-case study approach, this applied research examines five platform-based businesses: Ponisha, Hami Works, Snapp, Tapsi, and Carlancer. A total of 18 participants were selected using purposive sampling and the snowball technique. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The findings identified 118 concepts categorized into 12 sub-themes and four main themes: (1) training based on competency development and (2) training based on cost-benefit logic—both classified under training opportunities; (3) investment limitations in training from an individual perspective and (4) challenges faced by platforms in training—both categorized as training constraints. Addressing these training limitations can enhance the effectiveness of gig worker training programs, ultimately maximizing their benefits and positive outcomes.

Keywords: Gig jobs, Digital platforms, Training, Opportunity, Challenge

Cite this Article: Momeni, A., Pourjamshidi, M., & Afshar, J. (2025). Two Sides of the Coin of Training Gig Employees; Forecasting Opportunities and Challenges. *Educational Leadership Research*, 9(33), 89-119. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.80028.1751>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, technological advancements and market transformations have significantly altered traditional employment structures. The conventional model of long-term contracts and standardized job roles has shifted toward gig-based work arrangements. Under these conditions, recruitment and selection processes focus on short-term engagements, where workers do not hold full-time positions within a single company. From a legal perspective, they are not classified as formal "employees" but rather independent workers performing a variety of temporary tasks—commonly referred to as "gigs." These tasks may range from low-skill, routine activities to specialized roles requiring advanced knowledge and creativity, often across multiple organizations. Given this shift, a critical question arises: Do workers in gig-based employment require training programs? Furthermore, is providing such training an opportunity for growth, or does it pose significant challenges for businesses and platforms? This study seeks to explore these key questions and examine the implications of training in the gig economy.

Literature Review

People born in the 20th century often perceive work through the framework of the so-called "standard" labor contract (Connelly & Gallagher, 2004, p. 959). This traditional model involves full-time employment at a specific location, where employers typically invest in long-term benefits such as employee training, pensions, and health insurance (Bidwell & Briscoe, 2009; Kalleberg et al., 2000; Sullivan, 1999). However, in recent decades, reliance on such contracts has declined as companies increasingly turn to external labor markets to recruit and manage short-term "gig" workers.

With the rapid expansion of the gig economy and the growing demand for skilled labor, training has become a crucial component of digital platforms' strategic planning (Burkard & Craven, 2019). Researchers such as Batmunkh, Fekete-Farkas, and Lakner (2022), as well as Poon (2019), emphasize the necessity of adapting training frameworks to better align with the unique nature of gig work. According to these scholars, sustaining the continued growth of the gig economy requires a workforce equipped with skill-based education to

deliver specialized services effectively. Despite the apparent need for training, some studies argue against providing or institutionalizing training for gig workers. Certain researchers contend that, given the self-employed nature of gig work, training should not be the responsibility of digital platforms but rather a personal obligation of gig workers themselves (Meijerink & Keegan, 2019). In fact, considering the uncertainties associated with gig work—such as income instability, lack of job security, and the potential for frequent career shifts—offering training programs might be seen as an imprudent investment (Anwar, 2022; Riordan et al., 2023).

Amid these contrasting perspectives, this study explores the dual nature of training in the gig economy, analyzing both its challenges and opportunities within the context of Iran. Additionally, it examines the future prospects of gig employment and evaluates strategies for advancing education within these evolving work environments.

Methodology

This study employs a qualitative research approach using a multi-case study method and is applied in terms of purpose. The statistical population consists of five platform-based businesses, including Punisha, Hami Works, Snap, Tapsi, and Carlenser. A total of 18 participants were selected through purposive sampling and the snowball sampling technique. Data were collected using semi-structured interviews and analyzed through the thematic analysis method.

Results

A total of 118 concepts were identified, categorized into 12 sub-themes and 4 main themes. The main themes include training with the logic of competence development and training with the logic of cost-benefit, both falling under the broader category of educational opportunities. Additionally, investment limitations in training from an individual perspective and platform-related challenges in training were recognized under the general category of training limitations for gig workers. Addressing these limitations could facilitate better utilization of training opportunities and maximize the positive outcomes of gig worker training programs.

Conclusion

Considering the dual nature of training outcomes from the perspective of the interviewees, several recommendations are proposed to enhance positive results and mitigate negative impacts. To maximize the benefits of gig worker training, key measures should include a thorough analysis of the causes of negative training outcomes, regular and continuous evaluation, the design of dynamic learning environments, and direct feedback mechanisms following the implementation of training programs.





دو روی سکه آموزش کارکنان گیگ؛ پیش‌نگری فرصت‌ها و چالش‌ها

نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ایران.

رایانامه: F_Taheri@ut.ac.ir

فاطمه طاهری *

چکیده

جهان امروز در مواجهه با اقتصاد گیگ، شاهد افزایش کسب‌وکارهای پلتفرمی دیجیتال (همچون تاکسی‌های اینترنتی، ارائه خدمات و ارسال کالاها) است که به کارگیری کارکردهای مدیریت منابع انسانی رایج در مشاغل سنتی را سخت و پیچیده می‌سازد. هدف پژوهش حاضر، واکاوی دو وجهه مختلف آموزش کارکنان گیگ و فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی آن است. روش پژوهش حاضر از نظر نوع و ماهیت داده‌ها دارای رویکرد کیفی با روش مطالعه چند موردی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پنج مورد از کسب‌وکارهای پلتفرمی شامل پونیشا، حامی ورکس، اسنپ، تپسی و کارلنسر است که ۱۸ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند و فن گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است که با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته است. ۱۱۸ مفهوم در قالب ۱۲ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی آموزش با منطق توسعه شایستگی و آموزش با منطق هزینه فایده در دسته کلی فرصت‌های آموزش و محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در آموزش از منظر فردی و چالش‌های پیش روی پلتفرم‌ها در آموزش در دسته کلی محدودیت‌های آموزش کارکنان گیگ شناسایی شد. با اقدام برای رفع محدودیت‌های شناسایی شده آموزش، می‌توان در جهت بهره‌مندی از فرصت‌ها و نتایج مثبت دوره‌های آموزشی مشاغل گیگ بهره برد.

کلیدواژه‌ها: آموزش، پلتفرم‌های دیجیتال، فرصت، چالش، مشاغل گیگ

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۶؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

استناد به این مقاله: طاهری، فاطمه. (۱۴۰۴). دو روی سکه آموزش کارکنان گیگ؛ پیش‌نگری فرصت‌ها و چالش‌ها. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۳)، ۸۹-۱۱۹. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.80028.1751>

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



مقدمه

افرادی که در طول قرن بیستم متولد شده‌اند، اغلب کار خود را از دریچه به اصطلاح قرارداد کار «استاندارد»^۱ می‌بینند (Connelly & Gallagher, 2004, p. 959)؛ شرایط کاری که در آن مشاغل به صورت تمام وقت در یک مکان مشخص با کارفرمایانی که معمولاً مایل به سرمایه گذاری بلندمدت در آموزش، حقوق بازنشستگی و بیمه درمانی کارکنان هستند انجام می‌شود (Bidwell & Briscoe, 2009; Kalleberg et al., 2000; Sullivan, 1999)؛ اما در دهه‌های اخیر، روال انجام کار با اتخاذ چنین قراردادهایی کاهش پیدا کرده است، چرا که شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای به بازارهای کار خارجی برای به جذب و انتخاب کارکنان "گیگ"^۲ کوتاه مدت تکیه می‌کنند. کارکنان گیگ فاقد موقعیت کاری تمام وقت در یک شرکت مشخص و واحد هستند، از نظر حقوقی «کارمند» رسمی^۳ نیستند و مجموعه‌ای از تکالیف متغیر، یا به عبارتی همان «گیگ‌ها» که اغلب نیازمند مهارت پایین تر و متمرکز بر وظیفه‌ای خاص و یا فعالیت‌های مستلزم برخورداری از دانش و خلاقیت هستند را در چندین سازمان انجام می‌دهند (Campcion, 2019؛ Mulcahy, 2017). برای ارائه مثال‌هایی از چنین افرادی، می‌توان به رانندگان تاکسی‌های اینترنتی (همچون اسنپ و تپسی)، تولیدکنندگان محتوا (همچون متن، تصویر، ویدئو و...) و یا بازارهای آنلاین خدمات (مانند آچاره) اشاره کرد. امروزه کار گیگ^۴ بخش پر رونق^۵ بازار کار است (Kässi & Lehdonvirta, 2018)؛ Katz & Krueger, 2017)؛ چنان که تخمین زده می‌شود تا ۴۰ درصد از اقتصاد کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۶ را کارکنان گیگ تشکیل می‌دهند (OECD, 2019). بروز چنین شرایطی به واسطه مواجهه دنیا با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ظهور تحولات در بازار است. پیشرفت فناوری، به ویژه با استفاده از ابزارهای تلفن همراه و برنامه‌های کاربردی فنی، نحوه ارائه خدمات را با قابلیت دسترسی و سرعت بیشتر و به تبع آن زندگی ما را به طور کلی آسان تر نموده است. از سوی دیگر، حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان گیگ

1. "standard" employment contract

2. gig

3. formal employee

4. gig work

5. thriving segment

6. organization for economic co-operation and development (oecd)

بسیار کمتر از حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان عادی است. به طور کلی خدمات ارائه شده توسط صاحبان کسب و کارهای گیگ، به دلیل هزینه های سربار و ثابت کمتر، برای مصرف کنندگان یا مشتریان ارزان تر و مقرون به صرفه تر هستند؛ بنابراین پلتفرم های ارائه دهنده خدمات امروزی، نسبت به رقبای سنتی خود از قابلیت و برتری بیشتری برخوردار و به سرعت در حال رشد هستند (Connelly et al., 2021).

این شرایط باعث شده است تقاضا برای کارکنان گیگ در سال های اخیر افزایش قابل توجهی پیدا کند. یک برنامه تلفن همراه برای استخدام کارکنان گیگ به نام گیگ اسمارت^۱، افزایش ۴۶۰ درصدی اعزام کارکنان گیگ به موقعیت های مختلف کاری در سال ۲۰۲۰ را ثبت کرد؛ بنابراین منطقی به نظر می رسد که نیروی کار گیگ توسط صاحب نظران علوم مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته و مجموعه متنوعی از چالش های کار گیگ، استخراج و تبیین گردیده است. یکی از مسائل پیش روی این شیوه کاری، نیازهای آموزشی کارکنان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان است. در این ارتباط، محققان معتقدند با توجه به گسترش سریع اقتصاد گیگ و در نتیجه نیاز به منابع مختلف و کسب استعدادها به صورت اثربخش، آموزش یک عنصر حیاتی در برنامه ریزی استراتژیک پلتفرم های دیجیتال است (Burkard & Craven, 2019). محققانی مانند Batmunkh و همکاران (2022) و Poon (2019) نیز بر نیاز به اصلاح چارچوب ها و شیوه های آموزشی موجود برای تطبیق بهتر ویژگی های نیروی کار گیگ با چگونگی انجام وظایفی که بر عهده دارند، تأکید کردند. به زعم این محققان، اطمینان از تداوم سرعت رشد اقتصاد گیگ نیاز به نیروی کار مجهز به آموزش مبتنی بر مهارت دارد تا خدمات تخصصی لازم را به مصرف کنندگان ارائه دهد.

اما در عین وجود نیاز کارکنان گیگ به آموزش، دسته دیگر مطالعات بر عدم ارائه یا توقف آموزش برای این افراد تأکید دارند. برخی محققان معتقدند به دلیل وضعیت خوداشتغالی^۲ کارکنان گیگ، به جای آنکه آموزش در زمره تعهدات پلتفرم های دیجیتال باشد، می بایست به عنوان نوعی مسئولیت شخصی کارکنان گیگ به خود آنها واگذار گردد (Meijerink & Keegan, 2019). در واقع با وجود چالش های ناشی از شرایط کاری نامطمئن، عدم اطمینان نسبت به کسب درآمد بالا، موقعیت ثابت کاری و در نتیجه تمایل

1. gig smart

2. self-employed status

کارکنان گیگ نسبت به توقف کار فعلی خود، برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند نمایانگر نوعی تصمیم نادرست باشد (Anwar, 2022; Riordan et al., 2023). باوجوداین دیدگاه‌های متفاوت در مورد آموزش کارکنان گیگ، این پژوهش به بررسی دوگونگی نیاز به آموزش کارکنان گیگ و بررسی چالش‌ها و فرصت‌های آن در ایران می‌پردازد و درنهایت افق‌های پیش روی گیگ کارها و چگونگی پیشبرد آموزش در این زمینه‌های کاری را مورد واکاوی قرار می‌دهد.

پیشینه پژوهش

در طول ۲۰ سال گذشته، تغییرات زیادی در نحوه استفاده از نیروی کار غیراستاندارد در سازمان‌ها پدید آمده است. یکی از پیشرفت‌های اخیر در این مورد استفاده از کارکنان یا کارگران گیگ^۱ است که در پلتفرم‌هایی با به‌کارگیری فناوری نظارت‌شده به کار گرفته می‌شوند. با توجه به بروز عوامل مختلف - ازجمله ماهیت در حال تحول نیروی کار، دسترسی به فناوری، و ترجیحات^۲ کارکنان - استخدام کارکنان گیگ افزایش یافته است (Dey et al., 2022).

اصطلاح «گیگ» در ابتدا در صنعت موسیقی برای توصیف نوازندگانی که برای رویدادها یا مجموعه‌های خاص موسیقی استخدام شده بودند، مطرح شد (Friedman, 2014). در دنیای کسب‌وکار فعلی نیز، «گیگ» برای نشان دادن کار مبتنی بر پروژه به کار می‌رود. در این زمینه، پلتفرم‌های دیجیتال معمولاً به‌جای استخدام به‌صورت سنتی، قراردادهایی را با کارکنان گیگ برقرار می‌کنند که ممکن است کوتاه‌مدت باشد و یا حداقل به‌صورت قراردادهایی بلندمدت در دستگاه‌های اجرایی نیست. مفهوم «استخدام» در اقتصاد گیگ از وضعیتی با حقوق‌حقوق مشخص و مسئولیت‌های مرتبط با آن به مفهوم عمومی کار مزدی^۳ تغییر پیدا نموده است (Acevedo, 2016, p.2). به‌این ترتیب، Friedman (2014) اقتصاد گیگ را به‌عنوان «اقتصادی بدون شغل»^۴ توصیف کرد که در آن نیروی کار دیگر وابستگی طولانی‌مدت به شرکت یا پیمودن نردبان مسیر شغلی^۵ ندارد.

-
1. gig workers
 2. preferences
 3. lay notion of compensated labor
 4. an economy without jobs
 5. career ladder

اقتصاد گیگ قبل از اینکه اپلیکیشن‌ها مفهوم خدمات درخواستی و کار گیگ را رایج سازند، به عنوان اقتصاد آزاد^۱، نیروی کار چابک^۲ یا حتی نیروی کار موقت^۳ شناخته می‌شد. ایده اصلی این مفهوم به این ترتیب است که امروزه، افراد برای گذران وضعیت اقتصادی خود ممکن است یا کسب و کار دومی داشته باشند یا مشاغل با میزان مراجعه زیاد ارباب رجوع و مستلزم حضور هر روز خود را به نفع موقعیت‌های اقتصادی گیگ که می‌تواند همان مقدار پول را فراهم می‌آورد، اما استرس کمتری را نیز بر فرد شاغل تحمیل می‌سازد، ترک کنند (Chandra, 2020). در اقتصاد گیگ، فرصت‌ها برای ارائه و فروش توانایی‌های افراد به بازار جهانی ایجاد و این امر باعث تسهیل تبادل نیروی کار ماهر در موقعیت‌های کاری می‌شود. کارکنان با ارائه مجموعه‌ای از مهارت‌های به هم مرتبط، قادر به انجام کارهای مختلف حتی با نیاز به مهارت‌های جدید می‌شوند. این وضعیت منجر به صرف کمتر زمان برای هر کار و افزایش عملکرد با اکتساب مهارت‌های جدید می‌شود (Huang et al., 2019).

پلتفرم‌های اقتصاد گیگ، مانند اوبر^۴، لایفت^۵، تسک بیت^۶، درداش^۷، و آمازون^۸ بازارهای دیجیتالی هستند که در آن وظایف شغلی از طریق اپلیکیشن‌های موبایل یا وبسایت‌ها به کارکنان گیگ واگذار می‌شود (Waldkirch et al., 2021). این پلتفرم‌ها تعامل احتمالی بین کارکنان و مشتریان را تسهیل و در انجام و ارائه خدمات نقش بازی می‌کنند. برخی محققان از اصطلاح «پلتفرم‌های دیجیتالی» برای توصیف پلتفرم‌های اقتصاد گیگ استفاده می‌کنند، زیرا کارکنان و مشتریان از طریق خدمات آنلاین به صورت دیجیتالی به هم متصل می‌شوند (Duggan et al., 2020). این ترتیب جدید کاری، نیاز به بررسی مجدد کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتاری و چگونگی اجرای آن‌ها دارد. یکی از این کارکردها بررسی ضرورت اجرای آموزش برای کارکنان گیگ است. در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش‌هایی که آموزش کارکنان گیگ را مورد بررسی قرار داده‌اند می‌پردازیم.

-
1. freelance economy
 2. agile workforce
 3. temporary labor
 4. uber
 5. lyft
 6. taskarabbit
 7. doordash
 8. amazon mechanical turk

در جدول ۱، تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با موضوع مطالعه حاضر، طبقه‌بندی و درج شده است.

جدول ۱. مرور برخی مطالعات در ارتباط با آموزش کارکنان گیک

نویسنده و سال نشر	روش پژوهش	پلتفرم‌ها/موضوع‌های مطالعه	علت آموزش	نیازهای آموزشی خاص
Newlands (2022)	کیفی	سواران تحویل غذا ^۱ «فودورا»	اقتصادی/ توسعه شایستگی	درک تصمیم‌گیری الگوریتمی
Wu & Zhou (2022)	کمی	رانندگان «دیدی» ^۲	اقتصادی	برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی
Behl et al., (2022)	آمیخته	سواران تحویل غذای «زوماتو» ^۳ و «سوئیگی» ^۴	توسعه شایستگی	مهارت‌های فن‌آورانه
Duggan et al., (2022)	کیفی	ارسال غذا و کارکنان سواری ^۵	اقتصادی	شایستگی‌های شغلی قابل انتقال ^۶
Ghosh et al., (2022)	کیفی	ارائه دهنه خدمات زیبایی زنان و رانندگان سواری	اقتصادی/ توسعه شایستگی	مهارت‌های دفاع شخصی ^۷
Ladegaard et al., (2022)	کیفی	رانندگان «اوبر» ^۸ و «لیفت» ^۹	اقتصادی/ توسعه شایستگی	مهارت‌های ارائه خدمات
Webster & Zhang (2020)	کیفی (مطالعه موردی)	کارکنان خانم مهاجر «یامی» ^{۱۰}	توسعه شایستگی	ارتقاء آگاهی‌های بین‌المللی
Galperin (2021)	کمی	فریلنسرها ^{۱۱} «نوبلو» ^{۱۱}	اقتصادی	پرداختن به کلشه‌های جنسیتی

1. foodora food delivery riders
2. didi
3. zomato
4. swiggy
5. didi drivers
6. transferable career competencies
7. self-defense skills
8. uber
9. lyft
10. yummy immigrant women workers
11. nubelo freelancers

نویسنده و سال نشر	روش پژوهش	پلتفرم‌ها/موضوع‌های مطالعه	علت آموزش	نیازهای آموزشی خاص
Komararaju et al., (2022)	کیفی	ارائه‌دهندگان خدمات زنان «آرین کمپانی» ^۱	اقتصادی	متعادل کردن انتظارات فرهنگی
Dhar & Thuppilikkat (2022)	کیفی	ارائه‌دهنده خدمات زنانه «آرین کمپانی»	توسعه شایستگی	مهارت‌های سواد دیجیتال

مرور ادبیات پژوهشی نشان از خلأ مطالعاتی دارد که هم‌زمان هر دو وجهه فرصت‌ها و چالش‌های آموزش کارکنان گیگ را مورد واکاوی قرار داده باشد. چنانکه مطالعات متعدد ارائه‌شده در حوزه آموزش کارکنان گیگ در جدول ۱، تنها به استخراج چند مورد محدود از نتایج یا مزیت‌های آموزش در این ارتباط می‌پردازند. از سوی دیگر در حوزه پژوهش‌های داخلی به‌طور کلی هیچ مطالعه‌ای به بررسی آموزش کارکنان گیگ به‌طور کلی و وجوه دوگانه آن به‌طور خاص نپرداخته است. این توصیف‌ها، نوآوری پژوهش حاضر را مشخص می‌سازد که با تمرکز بر نظرات متخصصان داخلی کسب‌وکارهای گیگ، مواضع موافق و مخالف آن‌ها را در حوزه آموزش کارکنان گیگ مورد احصا و بررسی قرار می‌دهد.

روش

روش پژوهش حاضر، کیفی با رویکرد اکتشافی و با استفاده از روش مطالعه چند موردی صورت پذیرفته است. این روش بدین دلیل انتخاب شد تا بتوان پدیده کسب‌وکارهای پلتفرمی را در بستر واقعی خود و از راه گردآوری داده‌های مختلف همچون مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک مورد مطالعه قرار داد. این امر می‌تواند ضعف اتکا به یک نوع داده را در پژوهش کاهش داده و با ارائه داده‌ها به‌صورت باز، ژرف و جزئی‌نگر آن را از جنبه‌های مختلف بررسی و نتایج را تقویت کند. همچنین مطالعه چند موردی نسبت به مطالعه تک موردی، به‌طور کلی متقاعدکننده‌تر و مفصل‌تر تلقی می‌شود.

برای انتخاب نمونه‌های آماری برای روش پژوهش چند موردی، بایستی مواردی انتخاب شوند که نمایانگر جامعه باشند و نیز با انجام مصاحبه از ایجاد تنوع در ابعاد مختلف نظری موضوع پژوهش مطمئن شد. برای تحقق این هدف بر اساس میزان دسترسی و امکان کسب اطلاعات از نمونه‌های پژوهش، پونیشا، حامی ورکس، اسنپ، تپسی و کارلنسر به دلیل رشد

1. urbancompany women service providers

کافی، بلوغ و توسعه فعالیت‌های منابع انسانی مورد انتخاب قرار گرفتند. پونیشا با اتصال هزاران کارفرما و فریلنسر از سراسر کشور، فریلنسرها را برای انجام پروژه‌های مختلف از جمله توسعه نرم‌افزار و آی تی تا مهندسی و معماری به کارفرمایان متصل می‌سازد. حامی ورکس دیگر پلتفرم فریلنسری و دورکاری است که امکان انجام پروژه‌هایی که توسط کارفرما تعریف شده است و نیاز به تخصص‌های مختلف برنامه‌نویسی، طراحی سایت، طراحی لوگو، بنر، ساخت اینفوگرافیک و... دارد را فراهم می‌آورد. اسنپ و تپسی از سامانه‌های هوشمند حمل‌ونقل برخوردار هستند و بزرگ‌ترین و اصلی‌ترین فعالیت آن‌ها، ارائه خدمات جابجایی مسافران است. کارلنسر نوعی دورکاری اینترنتی جهت استخدام فریلنسرهای حرفه‌ای است و پروژه‌هایی که قابل برون‌سپاری هستند را از طریق کارلنسرهای مختلف در حوزه تولید محتوای سایت، برنامه‌نویسی، طراحی، مدل‌سازی و... انجام می‌دهد. در جدول ۲ سایر اطلاعات مربوط به این نمونه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به نمونه‌های پژوهش

نام پلتفرم	سال شروع فعالیت	حیطه فعالیت	وبسایت
پونیشا	۱۳۹۰	آزادکاری (توسعه نرم‌افزار، آی تی، مهندسی، معماری و...)	https://ponisha.ir
حامی ورکس	۱۳۹۷	آزادکاری (تولید محتوا، ترجمه، طراحی گرافیکی، برنامه‌نویسی و...)	https://hamiworks.com
اسنپ	۱۳۹۳	حمل‌ونقل	https://snapp.ir
تپسی	۱۳۹۵	حمل‌ونقل	https://tapsi.ir
کارلنسر	۱۳۹۹	آزادکاری (طراحی، تولید محتوا، تدوین و...)	https://www.karlancer.com/FAQ

گردآوری داده‌ها با بهره‌گیری از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی (مصاحبه نیمه ساختاریافته) انجام پذیرفته است. به منظور انجام مصاحبه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته موردنظر قرار گرفت. ملاک انتخاب مصاحبه‌شوندگان اصلی این مطالعه، برخورداری از حداقل ۳ سال سابقه کار به عنوان مدیران منابع انسانی، اجرایی، پشتیبانی، برنامه‌ریزی یا مدیر توسعه محصول بود. همچنین این افراد نسبت به فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش اشراف کافی داشتند و پیاده‌سازی دوره‌های آموزشی در لیست

فعالیت‌های آن‌ها وجود داشت. درمجموع ۱۸ مشارکت‌کننده برای مصاحبه به روش گلوله برفی و بر پایه شاخص‌های ذکرشده، مورد شناسایی و دستیابی به اشباع نظری، ملاک اتمام نمونه‌گیری قرار گرفت. تحصیلات ۸۰ درصد این افراد فوق‌لیسانس و ۲۰ درصد آن‌ها دکتری و سابقه کاری آن‌ها از دو سال تا ۱۰ سال متغیر است. مصاحبه‌ها نیمه ساختاریافته بوده و در بازه زمانی مرداد تا اسفند ۱۴۰۲ انجام شد. به‌منظور اطمینان از آمادگی مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه و اطمینان از دریافت پاسخ‌های حتی‌الامکان کامل و صحیح، موضوع پژوهش، اهداف آن و سؤال‌های مدنظر پژوهشگر در قالب یک فایل تهیه و یک هفته قبل از انجام مصاحبه برای هر مشارکت‌کننده ارسال شد. برخی سؤالات مدنظر به‌صورت زیر از مصاحبه‌شوندگان مورد پرسش قرار گرفت:

۱. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کسب‌وکار شما که نیاز به آموزش نیروهای کاری را باعث می‌شوند چیست؟
 ۲. منطق آموزش کارکنان گیگ چیست و چه تفاوتی با منطق آموزش کارمندان در نظام سنتی غیر گیگ دارد؟
 ۳. نیازسنجی آموزشی در شرکت چگونه انجام می‌شود و در صورت احراز آن، فرایند آموزش به چه ترتیب پیاده‌سازی می‌شود؟
 ۴. به نظر شما آیا نتیجه اجرای آموزش، تحمیل هزینه‌های مضاعف برای شرکت است یا ارزش‌آفرینی برای ذینفعان و مشتریان آن؟
- هریک از این سؤالات اصلی دارای سؤالات فرعی است که ممکن است حسب نیاز-فهم بهتر سؤال و تشریح بیشتر هدف مدنظر سؤال- سؤال‌های دیگری نیز در این ارتباط مورد پرسش قرار گرفته باشد.
- برای ارزیابی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی به‌جای سنجش دو معیار روایی و پایایی که خاص تحقیقات کمی است، از چهار معیار مطرح‌شده توسط لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد که عبارت‌اند از: ۱. قابل قبول بودن^۲ که تأکید بر معقول بودن و معنادار شدن یافته‌ها دارد؛ ۲. انتقال‌پذیری^۳ که بر کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر تأکید دارد؛ ۳. قابلیت

1. lincoln & guba
2. credibility
3. transferability

اطمینان^۱ که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ۴. تأییدپذیری^۲ که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مدنظر قرار می‌دهد. اقدام‌های صورت گرفته در راستای سنجش هر یک از معیارهای برشمرده شده، در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. تحقق اعتبارپذیری پژوهش

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت گرفته
قابل قبول بودن	بازبینی توسط اعضا و اطمینان از اعتبار آن‌ها	تعامل رفت‌وبرگشت مستمر بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت‌کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش در مراحل جمع‌آوری مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، کدگذاری، تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها
انتقال‌پذیری	توصیف کامل محیط پژوهش و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان	مشورت و تبادل نظر با دو متخصص منابع انسانی در سازمان‌های مشابه و سازمان مورد مطالعه فعلی برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها، استفاده از رویه‌های مشخص کدگذاری و تحلیل نشانه‌ها و نمادها در مرحله تحلیل داده‌ها
قابلیت اطمینان	بررسی و مستندسازی	ثبت و ضبط تمام مراحل و جزئیات پژوهش شامل مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، آزمون صحت فرایندهای دنبال شده، اطمینان از همکاری مشارکت‌کنندگان در فرایند ثبت و ضبط
تأیید پذیری	نظارت و بازرسی	استانداردسازی تمام مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت‌برداری از کلیه دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این روش، مصاحبه‌ها پس از ضبط، به صورت متون نوشتاری درآمده و مورد بررسی دقیق قرار گرفت و شواهد گفتاری و مفاهیم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شدند. برای این کار برای هر مصاحبه‌شونده یک کد منحصربه‌فرد در نظر گرفته شد. سپس طی یک فرایند رفت و برگشتی، مفاهیم مشابه در یک مضمون فرعی و مضمون‌های فرعی مشابه در یک مضمون اصلی قرار گرفتند. در جدول ۴ نمونه‌های از این مسیر ارائه شده است.

1. dependability
2. confirmability

جدول ۴. نمونه‌هایی از فرایند کدگذاری و استخراج مفاهیم و مضمون‌های فرعی

مضمون فرعی	مفهوم	شواهد گفتاری
توسعه مهارت‌های نرم	توسعه مهارت‌های ارتباطی	مشتری حتی حواسش به نوع برخورد خود کارکنان با همدیگر هم هست، پس نیاز هست که دوره‌های آموزشی برگزار شود که کارکنان در برخورد با همدیگر هم، ارتباطاتی دوستانه و نرم و با انعطاف لازم داشته باشند.
توسعه مهارت‌های سخت	توسعه مهارت‌های دیجیتال	چون ما رابطه قراردادی استخدامی دائمی با نیروی کار نداریم، در صورتی که نسبت به تسلط به مهارت‌های دیجیتال از مهارت کافی برخوردار نباشند، منافع پلتفرم ایجاب می‌کند که نیروی کار دیگری را به سرعت جایگزین کنیم. پس برای اطمینان بیشتر از وجود مهارت‌های کافی دوره‌های آموزشی برگزار می‌کنیم.

یافته‌ها

با انجام بازبینی نهایی مضمون‌ها، مضامین نهایی در دو قسمت عمده فرصت‌های آموزش کارکنان گیگ و چالش‌های آموزش این افراد قرار گرفتند. فرصت‌های آموزش شامل دو مضمون اصلی آموزش با منطق توسعه شایستگی و آموزش، با منطق هزینه فایده هستند که پنج مضمون فرعی را در برمی‌گیرند. محدودیت‌های آموزش نیز شامل دو مضمون اصلی محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در آموزش از منظر فردی و چالش‌های پیش روی پلتفرم‌ها در ارائه آموزش می‌باشند که دارای هفت مضمون فرعی هستند. کلیه مضمون‌های اصلی و فرعی در دو دسته فرصت‌ها و محدودیت‌های آموزش کارکنان گیگ در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرصت‌های آموزش کارکنان گیگ		
مضمون اصلی	مضمون‌های فرعی	دسته مفهومی
آموزش با منطق توسعه شایستگی	توسعه مهارت‌های نرم	توسعه مهارت‌های ارتباطی
	ارائه خدمات	تقویت مهارت‌های بین فردی
	توسعه مهارت‌های سخت	توسعه مهارت‌های دیجیتال
	ارائه خدمات	برندسازی و تبلیغ خود
	هموارسازی مسیر شغلی	توسعه مهارت‌های کارآفرینانه
	کارکنان گیگ	التزام نسبت به یادگیری پویا
		کسب سواد مالی و مدیریت پول

آموزش با منطق	مزایای حاصل از آموزش	توسعه مهارت‌های جدید
هزینه فایده	برای پلتفرم‌ها به‌منزله	توسعه تخصص‌های لازم کاری
	نوعی سرمایه‌گذاری فردی	ایجاد فرصت‌های شغلی جدید
	مزایای حاصل از آموزش	بهبود کیفیت ارائه خدمات
	برای پلتفرم‌ها به‌منزله	تحقق شهرت سازمانی
	نوعی سرمایه‌گذاری	افزایش جذب مشتری
	سازمانی	افزایش جذابیت پلتفرم به‌واسطه خدمات ارائه شده
		بهبود کیفیت رقابت‌پذیری
چالش‌های آموزش کارکنان گیگ		
مضمون اصلی	مضمون‌های فرعی	دسته مفهومی
محدودیت‌های	نگرش منفی نسبت به	عدم وجود ذهنیت یادگیری
سرمایه‌گذاری در	سرمایه‌گذاری در آموزش	عدم وجود تمایل نسبت به یادگیری
آموزش از منظر	مواجهه با محدودیت‌های	محدودیت زمانی
فردی	مختلف در ارائه آموزش	ایجاد محدودیت‌های مالی
		محدودیت جسمی
		محدودیت اجتماعی
		کاهش بهره‌وری
		کاهش کیفیت زندگی کاری
محدودیت‌های	چالش بازده سرمایه	عدم وجود بودجه کافی
پیش روی پلتفرم‌ها		عدم وجود اطمینان لازم برای سرمایه‌گذاری زمان و منابع
در آموزش		آموزش کارکنان با مدت ماندگاری کوتاه
	چالش نوع نگاه کارکنان به	اطمینان کارکنان از مکفی بودن مهارت
	آموزش	اطمینان کارکنان از مرتبط بودن مهارت
	چالش‌های اجرایی آموزش	چالش نیازسنجی صحیح آموزشی
		چالش انتخاب بهترین روش آموزش
	چالش‌های موجود در	احتمال جذب کارکنان آموزش‌دیده توسط شرکت‌های رقیب
	دنایای رقابت	
	بروز چالش‌های رفتاری	مسئله وفاداری کارکنان
	کارکنان	تهدید ادراک‌شده توسط کارکنان آموزش‌ندیده
		ایجاد احساس نابرابری در کارکنان

تحلیل شبکه مضامین

پس از مضمون‌پردازی‌های اصلی و فرعی، فرصت‌های آموزش کارکنان گیگ در قالب دو مضمون اصلی آموزش با منطق توسعه‌شایستگی و آموزش با منطق هزینه فایده و چالش‌های

ارائه آموزش به کارکنان گیگ در قابل دو مضمون اصلی آموزش با منطق توسعه شایستگی و آموزش با منطق هزینه فایده به صورت زیر قابل تحلیل و بررسی هستند:

آموزش با منطق توسعه شایستگی

مضمون اصلی آموزش با منطق توسعه شایستگی شامل سه مضمون فرعی توسعه مهارت‌های نرم ارائه خدمات، توسعه مهارت‌های سخت ارائه خدمات و هموارسازی مسیر شغلی کارکنان گیگ است. در ادامه به توضیح هر یک از این سه مورد پرداخته می‌شود.

توسعه مهارت‌های نرم ارائه خدمات. از آنجا که در بسیاری از کسب و کارها چگونگی ارتباط مؤثر با مشتری از اصول مهم جذب و حفظ مشتری است، این نکات باید به اجراکنندگان کار در قالب آموزش‌های کاری گوشزد شود. توسعه مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های بین فردی، دو دسته مفهومی بود که در این ارتباط مورد احصا قرار گرفت. به عنوان مثال برخی مصاحبه‌شوندگان تاکسی‌های اینترنتی اسنپ و تپسی در این ارتباط مطرح نمودند:

«خب گاهی رانندگان از برخی واقعیت‌های کسب و کار اطلاعی ندارند، یا حتی سطح تحصیلات آن‌ها پایین است. بنابراین واقعیت‌هایی مثل اینکه باید در برخورد با مسافر رعایت ادب، احترام و صبوری را داشته باشند و به‌طور کلی چگونگی گفتگو و حل تعارض‌ها بایستی آموزش داده شود. ما وقتی این آموزش‌ها را اجرا کردیم، نظرسنجی مشتریان از کارکنان ما بعد از دریافت خدمت، تغییر محسوسی نشان داد.»

«مشتری حتی حواسش به نوع برخورد خود کارکنان با همدیگر هم هست، پس نیاز بود که دوره‌های آموزش برگزار بشه که کارکنان در برخورد با همدیگر هم، ارتباطاتی دوستانه و نرم و با انعطاف لازم داشته باشند. این فرصت و فضای مثبت ارتباطی بین کارکنان، قطعاً تأثیر خودش رو در برخورد با مشتری هم نشان می‌دهد، تا نسبت به وقتی که از ارتباطات ناسالم، افراد عصبی و دل‌زده شده باشند.»

توسعه مهارت‌های سخت ارائه خدمات. کار در بستر پلتفرم‌ها در بسیاری از مواقع، نیازمند آموزش در ارتباط با برخورداری از مهارت‌های غیر رفتاری و به اصلاح مهارت‌های سخت است که با دو مفهوم توسعه مهارت‌های دیجیتال و برندسازی و تبلیغ مضمون‌پردازی شده است. برخی نظرات مدیران پلتفرم‌ها این نیاز را به صورت زیر نشان می‌دهد:

«افرادی که روی چنین پلتفرم‌هایی کار می‌کنند باید از مسائلی مثل امنیت، حریم خصوصی و نحوه عملکرد محیط‌های آنلاین، نحوه اتصال، اشتراک‌گذاری و سازمان‌دهی فناوری آن‌ها

اطلاع داشته باشند. ما باید از طریق ارائه آموزش، شرایطی را فراهم بیاوریم که کارکنانمان، از طریق رسانه‌های اجتماعی و خدمات پیام‌رسانی و در کل با سواد دیجیتالی بتوانند با همدیگر تعاملات مختلفی داشته و بهترین ایده‌ها را با هم به اشتراک بگذارند.»

«برخورداری از مهارت کار با نرم‌افزارها از طریق موبایل یا لپ‌تاپ گاهی در زمره توانایی‌های همه افراد نیست. ما برای پیشبرد کارها با سرعت کافی و اطمینان از جلب رضایت مشتری، نیاز داریم که اول، نیروی کار خودمون نسبت به این دستگاه‌ها و به‌خصوص کاربرد آن‌ها در انجام وظایف کاری اشراف داشته باشند.»

«چون ما رابطه قراردادی استخدامی دائمی با نیروی کار نداریم، در صورتی که نسبت به تسلط به مهارت‌های دیجیتال از مهارت کافی برخوردار نباشند، منافع پلتفرم ایجاب می‌کند که نیروی کار دیگری را به سرعت جایگزین کنیم. پس برای اطمینان بیشتر از وجود مهارت‌های کافی دوره‌های آموزشی برگزار می‌کنیم.»

«برخی نیروها با کسب آموزش‌های لازم، نوعی تفوق نسبت به سایر نیروهای کاری پیدا می‌کنند. طوری که در کار اشتغال و مقبولیت لازم را در گذر زمان کسب می‌کنند.»

هموارسازی مسیر پیشرفت شغلی کارکنان گیگ. از نگاه مصاحبه‌شوندگان، آموزش نه تنها منافع و خروجی‌های ملموس فعلی را در پی دارد، بلکه از نگاه مدیران پشتیبانی و مدیران توسعه محصول پلتفرم‌های مورد مطالعه، نتایج و پیامدهای مثبتی برای آینده این پلتفرم‌ها و حتی کارکنان آن‌ها دارد. طوری که افراد با برخورداری از مجموعه‌ای از قابلیت‌های مختلف، امکان توسعه فردی و اشتغال در موقعیت‌های دیگر را نیز کسب می‌کنند. توسعه مهارت‌های کارآفرینانه، التزام نسبت به یادگیری پویا و کسب سواد مالی و مدیریت پول،

دسته‌بندی مفهومی بود که توسط برخی شواهد گفتاری به‌صورت زیر مطرح شد:

«آموزش مهارت‌های کارآفرینی به‌خصوص به افراد کم مهارت می‌تواند در افزایش خدمات مشتری و متعاقباً رتبه‌بندی مشتریان، درک تبلیغات و پیمایش سودآوری هر یک از آن‌ها و در کل به جستجوی فرصت‌ها در پلتفرم‌های مختلف کمک کند.»

«حتی برای افرادی که مهارت متوسط و یا مهارت بالایی دارند، توانایی‌های کارآفرینی می‌تواند برای راه‌اندازی، مدیریت و رشد کسب‌وکار آن‌ها بر روی پلتفرم‌ها و کسب بازخورد برای بهبود کالاها یا خدماتی که ارائه می‌کنند مفید باشد.»

«همه چیز به سرعت پیش می‌رود و اکثر فریلنسرها هرروز وظایف متعددی بر عهده می‌گیرند تا خدمات متعددی ارائه دهند، بنابراین شرایط طوری است که برخلاف کارمندان معمولی که باید فقط روی یک کسب و کار یا یک شغل فکر کنند، برای کارکنان پلتفرم‌ها یادگیری سریع ضروری است، چون زمان را آزاد می‌کند و به این نوع ترتیب‌های کاری این فرصت را می‌دهد که روی کارهای بیشتری تمرکز کنند.»

«چون پلتفرم‌ها وجوه یا برنامه‌های بازنشستگی برای اجراکنندگان کار ارائه نمی‌دهند، ایجاد عادت پس‌انداز ممکن است در درازمدت برای این افراد سودمند باشد. از طرف دیگر کارکنان پلتفرم‌های امروزی باید در عصر دیجیتال از سواد مالی برخوردار باشند و بتوانند پرداخت‌های آنلاین را دریافت و پردازش کنند و همچنین از طریق وب سایت‌ها و برنامه‌ها به حساب‌های خود دسترسی داشته باشند.»

آموزش با منطق هزینه فایده. تعداد دیگری از مصاحبه‌شوندگان، به جای تمرکز صرف بر توسعه شایستگی‌های کارکنان ناشی از آموزش، ایجاد فرصت توسط اجرای این کارکرد مدیریت منابع انسانی را از منظر اقتصادی مورد توجه قرار دادند. مقوله اصلی آموزش، با منطق هزینه فایده دارای مقوله‌های فرعی ذیل است که به‌طور کلی دو وجهه فردی و سازمانی را به‌عنوان منافع آموزش کارکنان گیگ در نظر دارد:

مزایای حاصل از آموزش به‌منزله نوعی سرمایه‌گذاری فردی. از آنجا که وضعیت جابجایی نیروی کار در پلتفرم‌ها به دلیل رشد اقتصاد گیگ در حال تغییر است، بنابراین این افراد نیازمند برخورداری از سرعت و چابکی لازم بوده و به دلیل قابلیت‌های عصر دیجیتال امروز و سبک‌های کاری متنوع، نیازمند چشم‌انداز آموزشی متفاوتی می‌باشند. توسعه مهارت‌های جدید، توسعه تخصص‌های لازم کاری و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، دسته‌های مفهومی بودند که در این ارتباط مطرح شدند. شواهد گفتاری برخی مشارکت‌کنندگان به‌صورت زیر مطرح شده است:

«برخی اوقات برای کارفرمایان پلتفرم‌ها مشخص نیست که با نیروهای کار مشغول، به‌عنوان کارمند رفتار کنند یا یکسری افراد موقت خارجی، بنابراین این شرایط گیج‌کننده باعث می‌شود آن‌ها اغلب نیازهای توسعه کارکنان شرکت را نادیده بگیرند. درواقع این تصور رایج که کارکنان برحسب تقاضای کارفرمای پلتفرم و از طرفی با توجه به استعدادهای فعلی و تخصصی خود برای مدت محدودی استخدام می‌شوند، توجیه سرمایه‌گذاری‌های آموزشی

را دشوار می‌کند؛ اما واقعیت وضعیت این‌طور است که کارکنان گیگ اغلب از خانه و در مواقع مختلف و با تکیه بر فناوری کار می‌کنند. کار در چنین شرایطی باعث می‌شود خود کارکنان گیگ، یادگیری را قابل‌دسترس و ارزشمند بدانند.»

«ارائه آموزش به افرادی که در حال حاضر در بخش غیررسمی مشغول به کار هستند و می‌خواهند در حرفه‌هایی مانند رانندگی، ساخت‌وساز و سایر خدمات مهارت پیدا کنند، باعث می‌شود درهای موفقیت بیش‌ازپیش برایشان باز شود چراکه توسعه تخصص‌ها و مهارت‌های جدید کاری فرصت‌هایی را در اختیار قرار می‌دهد که آن‌ها حتی در پلتفرم‌های متنوعی کار کنند و درآمد خود را افزایش دهند. درواقع کارکنان گیگ وقتی برای کارفرماهایشان مفید هستند که به توسعه مهارت‌های خودشان پرداخته باشند.»

مزایای حاصل از آموزش برای پلتفرم‌ها به‌منزله نوعی سرمایه‌گذاری سازمانی. این مقوله فرعی به این بحث می‌پردازد که ارائه آموزش با وجود همه هزینه‌ها و دشواری‌هایی که دارد، اما منافع حاصل‌شده در بهبود کیفیت ارائه خدمات، تحقق برند کارفرمایی آن کسب‌وکار، افزایش جذب مشتری و به‌طور کلی افزایش جذابیت پلتفرم نزد مشتریان و بهبود کیفیت رقابت‌پذیری نسبت به کسب‌وکارهای مشابه مؤثر است و از این‌رو پیاده‌سازی آموزش را از منظر مصاحبه‌شوندگان، قابل قبول می‌سازد.

«وقتی کارگراها یا کارمندان از مهارت‌های مختلفی، چه تسلط در انجام کار، چه برخورد خوب با مشتری و... برخوردار باشند، قطعاً خدمت بهتر و با کیفیت‌تری را می‌توانند ارائه دهند.»

«شرکت با ارائه محصولات و خدمات به‌تدریج شهرت پیدا می‌کند و وقتی مردم تبلیغات محصولات ما را ببینند همیشه تصور مثبتی در ذهنشون زنده می‌شود.»

«ارائه آموزش به کارکنان و به‌تبع آن ارائه محصولات یا خدمات با کیفیت باعث جذب مشتری جدید و حتی ماندگار شدن آن‌ها نسبت به ادامه مصرف محصولات و خدمات می‌شود و از طرف دیگر نسبت به سایر رقبا جلوتر می‌توانیم باقی بمانیم.»

اگرچه کاوش در مزایای آموزش کارکنان گیگ توسط مصاحبه‌شوندگان در قالب مفاهیم و مضامین متعددی مورد واکاوی قرار گرفته است، اما تعداد بیشتری از شواهد گفتاری این افراد در قالب بررسی هزینه فایده‌های آموزش این کارکنان، به محدودیت‌های آموزش این افراد پرداخته‌اند. محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در آموزش از منظر فردی و

چالش‌های پیش روی پلتفرم‌ها در این ارتباط، دو مضمون اصلی بودند که در ادامه به تشریح مضامین فرعی و دسته‌های مفهومی آن‌ها می‌پردازیم.

محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در آموزش از منظر فردی

نگرش منفی نسبت به سرمایه‌گذاری در آموزش. این مقوله فرعی، به انواع محدودیت‌های آموزش کارکنان گیگ اشاره دارد. وجود نگرش منفی نسبت به آموزش، محدودیت زمانی، مالی، جسمی و اجتماعی، کاهش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری از مفاهیم استخراج شده در این زمینه هستند که به شواهد گفتاری آن‌ها اشاره می‌شود.

«خب این بحث بدیهی است که برخورداری کارکنان از مهارت‌های لازم، ارتباط مستقیمی با احتمال کسب درآمد دارد؛ اما این یک واقعیت است که برخلاف کارکنان عادی که کارفرمای آن‌ها مسئولیت آموزش و توسعه را بر عهده می‌گیرد، اما در کسب و کارهای اقتصاد گیگ، خیلی از کارفرماها علاقه‌مند به ارتقای مهارت آن‌ها نیستند. بنابراین، مسئولیت ارتقاء مهارت در درجه اول بر عهده خود کارکنان شرکت است و برای این کار باید اول ذهنیت یادگیری و تمایل به یادگیری در افراد ایجاد شود.»

«ارتقاء مهارت یک فرآیند مستمر است و نیاز به اشتیاق به کار دارد. کارکنان گیگ فاقد آن اشتیاق و ثبات هستند زیرا آن‌ها به راحتی و با بروز مشکلات حتی کوچک دست از کار می‌کشند یا به مشاغل دیگر روی می‌آورند و این مانع بزرگی در روند یادگیری است.»

مواجهه با محدودیت‌های مختلف در ارائه آموزش. دسته‌های مفهومی محدودیت زمانی، ایجاد محدودیت‌های مالی، محدودیت جسمی، محدودیت اجتماعی، کاهش بهره‌وری و کاهش کیفیت زندگی کاری از دسته‌های مفهومی این مقوله فرعی بودند که شواهد گفتاری آن‌ها به قرار زیر است:

«یادگیری یک مهارت جدید در محیطی که به سرعت در حال تغییر است نیاز به تمرکز و صرف زمان دارد. خب کارکنان گیگ که بعضاً چندین کار را انجام می‌دهند، در صرف زمان برای یادگیری/کسب مهارت از برنامه روزانه خود باز مانده و با مشکل مواجه می‌شوند.»

«وقتی کارکنان برای آموزش مهارتی شرکت می‌کنند، از صرف زمان برای کسب درآمد باز می‌مانند، از طرف دیگر هزینه‌های آموزشی به عهده خود آن‌ها است، و این شرایط هزینه‌زا مشکلاتی برای آموزش مهارت آن‌ها ایجاد می‌کند.»

«خب گاهی اوقات، آموزش باعث خستگی جسمی و ذهنی افراد هم می‌شود و این باعث ایجاد مشکل برای کارکنان می‌شود، به خاطر همین، آن‌ها تمایلی به کسب آموزش ندارند.»

«غلب، این کارکنان مجبورند برای کسب آموزش، زندگی خانوادگی یا اجتماعی خودشان را فدا کنند و در نتیجه از معاشرت، تفریح و انتظارات خانوادگی‌شان باید بزنند.»

«از طرف دیگر کارکنان شرکت به خاطر وقتی که به آموزش مهارت اختصاص می‌دهند، ممکن است دچار کمبود تمرکز شوند و بهره‌وری آن‌ها در مشاغل فعلی کاهش می‌یابد که بر کار روزانه آن‌ها تأثیر می‌گذارد.»

محدودیت‌های پیش روی پلتفرم‌ها در آموزش

چالش بازده سرمایه. عدم وجود بودجه کافی و اطمینان لازم در صرف زمان و منابع برای آموزش کارکنان با مدت ماندگاری کوتاه دو دسته مفهومی بودند که در این ارتباط احصا شد:

«شرکت‌ها نه بودجه‌ای دارند و نه علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری زمان یا منابع برای آموزش کارکنان موقتی هستند که قرار هست فقط در کوتاه‌مدت با آن‌ها کار کنند، چراکه احتمال بازگشت سرمایه کمتر است.»

چالش نوع نگاه کارکنان نسبت به آموزش. این مضمون فرعی دارای دسته‌های مفهومی اطمینان کارکنان از مکفی بودن مهارت و اطمینان کارکنان از مرتبط بودن مهارت با شواهد گفتاری زیر است:

«یکی از چالش‌های اصلی ایجاد علاقه در کارکنان نسبت به ارتقای مهارت خودشان است. از آنجایی که فرآیند ارتقاء مهارت مطمئناً زمان کسب درآمد او را می‌گیرد، تا زمانی که مهارتش در بازار تقاضای زیادی داشته باشد، کمتر علاقه‌ای به این کار خواهد داشت.»

«از طرف دیگر، محتوای آموزشی باید آن‌قدر مرتبط و قانع‌کننده باشد که کارکنان مطمئن شوند آموزشی که می‌بینند قطعاً به افزایش مهارت اجرای کارشان کمک می‌کند.»

چالش‌های اجرایی آموزش. این مضمون فرعی به این بحث می‌پردازد که در مورد آموزش کارکنان هم چالش نیازسنجی صحیح آموزشی وجود دارد و هم چالش انتخاب بهترین روش آموزشی. شواهد گفتاری مربوطه این مفاهیم را نشانگر است:

«بعضی مواقع مشخص نیست هدف از آموزش چه بوده است؟ یا این آموزش چطوری به افزایش برتری در دنیای رقابت ختم می‌شود؟ یا حتی روش اجرای آموزش چطوری باشد تا بهتر در کارکنان تأثیر بگذارد؟»

«اصلاً نیازسنجی به‌درستی صورت نگرفته و از طرفی روش اجرا هم روشن و مشخص نیست که چطور بهترین تأثیر را داشته باشد. درواقع تجارب کاری کارکنان درست بررسی نمی‌شود که مشخص بشود آن‌ها به چه آموزش‌هایی نیاز دارند.»

چالش‌های موجود در دنیای رقابت. احتمال جذب کارکنان آموزش‌دیده توسط شرکت‌های رقیب تنها دسته مفهومی بود که برای آن مضمون فرعی در نظر گرفته شده است و شاهد گفتاری آن به‌صورت زیر است:

«نسبت به آموزش نظر مثبتی ندارم، چون جابجایی کارکنان بالاست، چه‌بسا این کارمند آموزش توسط شرکت رقیب ما جذب شود و آن وقت به ضرر خودمان تمام می‌شود.»

بروز چالش‌های رفتاری کارکنان. این مقوله فرعی، مفاهیمی همچون مسئله وفاداری کارکنان، تهدید ادراک‌شده توسط کارکنان آموزش‌ندیده و ایجاد احساس نابرابری در آن‌ها را در برمی‌گیرد. برخی شواهد گفتاری در ارتباط با این مفاهیم عبارت‌اند از:

«چطور می‌توانیم مطمئن باشیم که مهارت‌های کسب‌شده کارکنان از طریق آموزش، در سازمانی دیگر مورد استفاده قرار نخواهند گرفت، چون جابجایی کارکنان گیگ به‌راحتی و به‌کرات اتفاق افتاده است. کارکنان تعهد خاصی نسبت به باقی ماندن در سازمان ندارند، آن‌ها هر جا دریافتی بیشتری داشته باشند، به آنجا تغییر مکان می‌دهند. واقعیت وضعیت موجود شرکت‌ها به‌گونه‌ای است که منابعی که توسط یک سازمان کسب می‌شود ممکن است به نفع یک سازمان دیگر مورد استفاده قرار گیرد.»

«گاهی به کارکنان آموزش‌ندیده، این احساس تهدید دست می‌دهد که اگر آموزش باعث ارتقاء مهارت‌های کارکنان شوند، اهمیت افراد آموزش‌ندیده ممکن است کاهش یابد و کلاً این رویه در شرکت‌ها جا بیفتد که کارکنان آموزش‌دیده را به کار بگیرند، چون هزینه‌های کمتری به شرکت‌ها تحمیل می‌کنند.»

بحث و نتیجه‌گیری

جهان با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تغییرات چشمگیر در بازار، دستخوش تحولی بزرگ گردیده است. این پیشرفت‌ها به‌خصوص با استفاده از ابزارهای تلفن همراه و برنامه‌های

کاربردی فنی، صنعت خدمات را مواجه با تغییرات شگرفی ساخته است که به واسطه آن تنوع ارائه خدمات، بیشتر، قیمت آن‌ها ارزان‌تر و زندگی افراد آسان‌تر شده است. این شرایط در نتیجه افزایش فعالیت شرکت‌ها و پلتفرم‌های ارائه‌دهنده خدمات گیگ است که با ایجاد مزیت‌های ذکرشده، برتری خود را نسبت به سایر شرکت‌ها و رقبای سنتی نشان داده‌اند. رشد سریع اقتصاد گیگ نیازمند نیروی کار مجهز به آموزش مبتنی بر مهارت است تا خدمات تخصصی لازم را به مصرف‌کنندگان ارائه دهد؛ اما در کنار این واقعیت، وجود چالش‌های دیگر ارائه دوره‌های آموزشی باعث تردید در برگزاری آن‌ها شده است. این مقاله به دو روی سکه این وضعیت می‌پردازد و فرصت‌ها و چالش‌های آموزش کارکنان گیگ را موردبررسی قرار داده است.

بر پایه یافته‌های پژوهش، یک وجهه آموزش کارکنان گیگ، با در نظر گرفتن فرصت‌های موجود، دارای دو مضمون اصلی آموزش با منطق توسعه شایستگی و آموزش با منطق هزینه فایده و روی دیگر آن با در نظر گرفتن محدودیت‌های آموزش، به دو مضمون اصلی محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در آموزش از منظر فردی و چالش‌های پیش روی پلتفرم‌ها در ارائه آموزش از منظر افراد درگیر و دخیل در اداره پلتفرم‌های کاری می‌پردازد. آموزش با منطق توسعه شایستگی با مضمون‌های فرعی «توسعه مهارت‌های نرم ارائه خدمات»، «توسعه مهارت‌های سخت ارائه خدمات» و «هموارسازی مسیر شغلی کارکنان گیگ»، به عنوان مضمون‌های فرعی آموزش با منطق توسعه شایستگی شناسایی شدند. توسعه مهارت‌های ارتباطی و توسعه مهارت‌های بین فردی، به عنوان مفاهیم مربوط به توسعه مهارت‌های نرم ارائه خدمات احصا شد که با مطالعات Carretero-Gómez and Caberra (2015) و Smith and colleagues (2022) همسویی دارد. توسعه مهارت‌های دیجیتال و برندسازی و تبلیغ خود، مفاهیم مربوط توسعه مهارت‌های سخت بود. Behl و همکاران (2022) نیز چالش‌های پیش روی ارسال‌کنندگان غذا در هند را فقدان مهارت‌های دیجیتال برای انجام اثربخش فعالیت‌ها مطرح نمودند. همین‌طور Newlands (2022) موانع فناوری‌های که کارکنان گیگ با آن مواجه می‌شوند را به عنوان عواملی که باعث احساس طرد و کاهش ارزش می‌شوند در نظر گرفتند. مفهوم برندسازی و تبلیغ خود، مفهومی بود که در مطالعات قبلی مورد شناسایی قرار نگرفته است. هموارسازی مسیر شغلی کارکنان گیگ از دیگر

مفاهیمی بود که فرصت‌های آموزش کارکنان گیگ، فراهم می‌ساخت که در مطالعات Wu (2023) and Zhou و Duggan و همکاران (2020) نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

آموزش با منطق هزینه فایده مضمون اصلی دیگری در ارتباط با فرصت‌های حاصل از آموزش بود که دارای دو مضمون فرعی «مزایای حاصل از آموزش برای پلتفرم‌ها به منزله نوعی سرمایه‌گذاری فردی» و «مزایای فعلی حاصل از آموزش برای پلتفرم‌ها به منزله نوعی سرمایه‌گذاری سازمانی» است.

توسعه مهارت‌های جدید، توسعه تخصص‌های لازم کاری و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، مضامین فرعی مربوط به مزایای فردی ناشی از آموزش بود. در این ارتباط Yang, Duggan and Bunchapattanasakda (2023) و همکاران (2022) نیز مطرح نمودند که ارائه آموزش به کارکنان، قابلیت توسعه مؤثر دانش در آن‌ها را فراهم می‌سازد و این شرایط، سبب‌ساز ایجاد فرصت برای تسهیل فعالیت در موقعیت‌های متنوع و مختلف است. مزایای فعلی حاصل از آموزش به منزله نوعی سرمایه‌گذاری سازمانی، مقوله فرعی دیگری بود که با مفاهیم بهبود کیفیت ارائه خدمات، تحقق شهرت سازمانی، افزایش جذب مشتری، افزایش جذابیت پلتفرم به واسطه خدمات ارائه شده و بهبود کیفیت رقابت‌پذیری، مضمون‌پردازی گردید. Açıkgöz and Latham (2022) و Carneiro و همکاران (2023) نیز در مطالعات خود نشان دادند آموزش کارکنان گیگ، موجب افزایش کیفیت خدمات ارائه شده و ایجاد نگاهی مثبت در مشتری نسبت به پلتفرم و به تبع آن بهبود کیفیت رقابت‌پذیری می‌گردد.

اما در کنار محاسن و فرصت‌های ناشی از آموزش، تعداد قابل توجهی از مصاحبه‌شوندگان به معایب آن اشاره کردند. یکی از مضمون‌های اصلی در این ارتباط، نگاه به سرمایه‌گذاری در آموزش به عنوان نوعی محدودیت برای کارکنان گیگ است. الزام نسبت به تغییر فکر نسبت به آموزش، محدودیت زمانی، محدودیت مالی، محدودیت جسمی، محدودیت اجتماعی، کاهش بهره‌وری و کاهش کیفیت زندگی کاری کارکنان مفاهیمی بودند که این مضمون اصلی را تشکیل داده‌اند. این مفاهیم در مطالعات مختلف Veluchamy و همکاران (2021)، Wheelahan and Moodie (2022) و Burke and Cowling (2020) همگی به نوعی مطرح شده است و با مطالعه حاضر هم‌راستایی دارد.

چالش بازده سرمایه، مضمون اصلی دیگری بود که در این مطالعه مورد استخراج قرار گرفت و به عدم وجود بودجه و اینکه شرکت‌ها نسبت به صرف سرمایه و وقت برای کارکنان

با قراردادهای کوتاه‌مدت به دیده تردید می‌نگرند اشاره داشت. این مفاهیم در مطالعه Behera and Gaur (2022) نیز مورد شناسایی قرار گرفته بود.

چالش نوع نگاه کارکنان به آموزش با مفاهیم اطمینان آن‌ها از مکفی و مرتبط بودن مهارت، مضمون اصلی دیگری بود که استخراج شد و مطالعات پیشین به آن پرداخته بودند. مضمون اصلی دیگر، چالش‌های اجرایی آموزش بود که دو مفهوم نیازسنجی صحیح آموزشی و چالش انتخاب بهترین روش آموزش، از مفاهیم مرتبط با آن بودند. Del Amo و همکاران (2018) نیز عدم تشخیص صحیح نیازهای آموزشی و نیز انتخاب روش‌های نادرست آموزش را دو چالش مهم در تحقق دوره‌های آموزشی اثربخش مدنظر قرار داده‌اند. یکی دیگر از مضمون‌های اصلی، چالش‌های موجود در دنیای رقابت بود که مفهوم اصلی آن، احتمال جذب کارکنان آموزش‌دیده توسط شرکت‌های رقیب است. Miceli (2021) نیز در مطالعه خود مطرح می‌کند که یکی از عواملی که باعث دل‌سردی و عدم تمایل کارفرمایان نسبت به آموزش کارکنان می‌شود، این ترس است که کارکنان آموزش‌دیده ممکن است با هدف به پیوستن به شرایط کاری مشابه در شرکت‌های دیگر، موقعیت کاری فعلی خود را ترک کنند. این نگرانی زمانی حادتر می‌شود که آموزش در جهت توسعه مهارت‌های عمومی که قابلیت انتقال بسیار بالایی دارند، تأثیر بگذارد.

بروز چالش‌های رفتاری کارکنان، آخرین مقوله اصلی شناسایی شده چالش‌های پیش روی پلتفرم‌ها در ارائه آموزش بود که مفاهیم مسئله وفاداری کارکنان، تهدید ادراک شده توسط کارکنان آموزش ندیده و ایجاد احساس نابرابری در کارکنان را در برمی‌گرفت. Coetzer و همکاران (2012) نیز دریافتند که سازمان‌ها در آموزش کارکنان، می‌بایست بر مبادله متقابل وفاداری، تعهد و مدت تصدی کارکنان نیز تمرکز و سرمایه‌گذاری کنند. Duggan و همکاران (2022) نیز این هشدار را در ارتباط با آموزش کارکنان گیگ مطرح می‌کنند که آموزش موجب توسعه شایستگی‌های شغلی قابل انتقال در افراد می‌شود و به‌طور بالقوه، آن‌ها را نسبت به ترک پلتفرم‌های فعلی خود و کسب فرصت‌های بهتر در موقعیت‌های دیگر سوق می‌دهد. Guery (2015) نیز در پژوهش خود مطرح نمود که سازمان‌ها با افزایش هزینه‌های آموزشی، با هدف به حداکثر رساندن بازده سرمایه‌گذاری آموزشی، برای حفظ روابط خود با کارکنان تلاش زیادی می‌کنند. همچنین Coetzer و همکاران (2012) مطرح نمودند از آنجا که کارکنان آنلاین دارای پیشینه‌ها و علایق مختلفی هستند، این وضعیت بدان

معناست که آن‌ها در حال حاضر بیشتر به جای همکاری با یکدیگر، به رقابت می‌پردازند. Webster and Zhang (2020) نیز در مطالعه خود نه تنها به احتمال احساس نابرابری به واسطه اجرای آموزش اشاره می‌کنند، بلکه به طور کلی چالش‌های اجتماعی و فرهنگی آموزش را مدنظر قرار می‌دهند که ملاحظات جنسیتی، نژاد، وضعیت مهاجرت و سایر مقوله‌های اجتماعی را در برمی‌گیرد.

با توجه به وجوه دوگانه نتایج آموزش از منظر مصاحبه‌شوندگان، پیشنهاد می‌شود در جهت توسعه نتایج مثبت و کاهش نتایج منفی اجرای آموزش کارکنان گیگ و بهره‌مندی حداکثر از پیامدهای آموزش، نکات زیر مورد توجه و استفاده قرار گیرد:

۱. تجزیه و تحلیل دقیق علل نتایج منفی آموزش: قبل از هر چیز، باید علت نتایج منفی به دقت تجزیه و تحلیل گردند. ممکن است عواملی مانند تدریس نامناسب، عدم تطابق با نیازهای کارکنان یا نداشتن پشتیبانی کافی از سوی مدیران باعث شده باشند که آموزش‌ها نتایج مطلوب را نداشته باشند.

۲. ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق اطلاع‌رسانی و اطمینان بخشی در آن‌ها نسبت به فواید آموزش در سطح فردی برای موقعیت فعلی و آتی مشاغل آن‌ها.

۳. ارزیابی منظم و مداوم: ارزیابی منظم و دقیق عملکرد کارکنان پس از آموزش، برای جلب اطمینان از اینکه آموزش به درستی انجام شده و تأثیر مثبتی داشته است.

۴. کسب بازخورد مستقیم پس از اجرای دوره آموزشی و اطلاع‌رسانی به تهیه‌کنندگان و مجریان دوره‌های آموزشی: دریافت اطلاعات و بازخورد مستقیم از کارکنان در مورد کیفیت آموزش و اعمال بهبودهای لازم در این ارتباط می‌تواند نقاط ضعف دوره اجرا شده را مشخص و برای دوره‌های بعدی بهبود مستمر را رقم زد. در این فرایند ممکن است اقداماتی از جمله تغییر سبک آموزش، اضافه کردن مطالب جدید یا ارتقاء تکنولوژی آموزشی مورد نیاز باشد.

۵. طراحی فضای آموزشی پویا: برای پویا نمودن فضای آموزشی پیشنهاد می‌شود به ازای ارائه دوره‌های اجرا شده، پاداش‌های مالی و غیرمالی مبتنی بر تغییرات صورت گرفته در عملکرد افراد در نظر گرفته شود و با ایجاد فضای رقابتی بین کارکنان در مورد نتیجه کسب شده از آموزش و اعطای پاداش به افراد برتر، فضای آموزشی را به گونه‌ای فراهم سازند که انگیزه و انرژی مثبت برای یادگیری را فراهم و کارکنان را به مشارکت فعال در فرایند آموزش تشویق کند.

۶. برنامه‌ریزی زمانی منطقی برای آموزش، برنامه‌ریزی برای ارائه محتوای متعادل آموزشی و رفع دغدغه‌های مالی کارکنان حین کسب آموزش می‌تواند به کاهش مشکلات زمانی، مالی، جسمی و اجتماعی آن‌ها که در مصاحبه‌ها بدان اشاره شده بود کمک کند. با توجه به اینکه مطالعه فعلی با روش کیفی انجام شده است، قابل تعمیم به سایر جوامع آماری نیست؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش فعلی در نمونه‌های آماری دیگر اجرا گردد. همچنین پژوهش در حوزه چگونگی اجرای اثربخش سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی ازجمله جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در پلتفرم‌های دیجیتال با کارکنان گیگ، از موضوع‌های موردنظر مطالعات آتی است.

تعارض منافع

نویسنده هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.



References

- Açıkgöz, A., & Latham, G. P. (2022). Self-set learning goals and service performance in a gig economy: A moderated-mediation role of improvisation and mindful metacognition. *Journal of Business Research*, 139, 1553-1563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.074>.
- Anwar, M. A. (2022). Platforms of inequality: gender dynamics of digital labour in Africa. *Gender & Development*, 30(3), 747-764. <https://doi.org/10.1080/13552074.2022.2121059>.
- Batmunkh, A., Fekete-Farkas, M., & Lakner, Z. (2022). Bibliometric analysis of gig economy. *Administrative Sciences*, 12(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci12020051>.
- Behl, A., Rajagopal, K., Sheorey, P., & Mahendra, A. (2022). Barriers to entry of gig workers in the gig platforms: exploring the dark side of the gig economy. *Aslib Journal of Information Management*, 74(5), 818-839. <http://dx.doi.org/10.1108/AJIM-08-2021-0235>.
- Burke, A., & Cowling, M. (2020). On the critical role of freelancers in agile economies. *Small Business Economics*, 55(2), 393-398. 10.1007/s11187-019-00240-y.
- Carneiro, L. L., Moscon, D. C., Dias, L. M., Oliveira, S. M., & Alves, H. M. (2023). Digiwork: reflections on the scenario of work mediated by digital platforms in Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(2), eRAMR230060. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230060.en>.
- Chandra, S. (2020). Millennial of Gig Economy: An Alternate Model for Sustainable Business Environment. *International Journal of Research and Analytical Reviews* (IJRAR), 7(1), 122-128. <https://www.ijrar.org/papers/IJAR2002019.pdf>.
- Coetzer, A., Redmond, J., & Sharafizad, J. (2012). Decision making regarding access to training and development in medium sized enterprises: An exploratory study using the Critical Incident Technique. *European Journal of Training and Development*, 36(4), 426-447. <http://dx.doi.org/10.1108/03090591211220348>.
- Coetzer, A., Redmond, J., & Sharafizad, J. (2012). Using the critical incident technique to research decision making regarding access to training and development in medium-sized enterprises. *International Journal of Training Research*, 10(3), 164-178. <http://dx.doi.org/10.5172/ijtr.2012.10.3.164>.
- Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>.
- Dhar, D., & Thuppilikkat, A. A. (2022). Gendered labour's positions of vulnerabilities in digital labour platforms and strategies of resistance: a case study of women workers' struggle in Urban Company, New Delhi. *Gender & Development*, 30(3), 667-686. <https://doi.org/10.1080/13552074.2022.2127574>.
- Del Amo, I. F., Erkoyuncu, J. A., Roy, R., Palmarini, R., & Onoufriou, D. (2018). A systematic review of Augmented Reality content-related techniques for knowledge transfer in maintenance applications. *Computers in Industry*, 103, 47-71. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.08.007>.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114-132. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12258>.

- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2022). Boundaryless careers and algorithmic constraints in the gig economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4468-4498. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2021.1953565>.
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of keynesian economics*, 2(2), 171-188. <http://dx.doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>.
- Galperin, H. (2021). "This gig is not for women": Gender stereotyping in online hiring. *Social Science Computer Review*, 39(6), 1089-1107. <https://doi.org/10.1177/0894439319895757>.
- Ghosh, A., Zaidi, M., & Ramachandran, R. (2022). Locating women workers in the platform economy in India—old wine in a new bottle?. *Gender & Development*, 30(3), 765-784. <http://dx.doi.org/10.1080/13552074.2022.2131258>.
- Graham, M., Lehdonvirta, V., Wood, A., Barnard, H., Hjorth, I., & D Simon, P. (2017). The risks and rewards of online gig work at the global margins. *Oxford Internet Institute*. <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:8c791d5a-e3a5-4a59-9b93-fbabea881554>.
- Guery, L. (2015). Why do firms adopt employee share ownership? Bundling ESO and direct involvement for developing human capital investments. *Employee Relations*, 37(3), 296-313. <https://dx.doi.org/10.1108/ER-02-2014-0016>.
- Huang, K., Yao, J., & Yin, M. (2019). Understanding the skill provision in gig economy from a network perspective: A case study of fiverr. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-23. <https://doi.org/10.1145/3359234>.
- Kuhn, K. M., & Galloway, T. L. (2019). Expanding perspectives on gig work and gig workers. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 186-191. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2019-507>.
- Komarraju, S. A., Arora, P., & Raman, U. (2022). Agency and servitude in platform labour: A feminist analysis of blended cultures. *Media, Culture & Society*, 44(4), 672-689. <https://doi.org/10.1177/01634437211029890>.
- Ladegaard, I., Ravenelle, A. J., & Schor, J. (2022). 'God Is Protecting Me... And I Have Mace': Defensive Labour In Precarious Workplaces. *The British Journal of Criminology*, 62(3), 773-789. <https://doi.org/10.1093/bjc/azab080>.
- Miceli, T. J. (2022). Investing in talent development: Theory and applications. *Managerial and Decision Economics*, 43(6), 1641-1650. 10.1002/mde.3530.
- Newlands, G. (2022). Anthropotropism: Searching for recognition in the Scandinavian gig economy. *Sociology*, 56(5), 821-838. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/00380385211063362>.
- OECD. (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*. OECD publishing. <https://doi.org/10.1787/19991266>.
- Riordan, T., Robinson, R. N., & Hoffstaedter, G. (2023). Seeking justice beyond the platform economy: migrant workers navigating precarious lives. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(12), 2734-2751. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2022.2136189>.
- Veluchamy, R., Reddy, P., Pillai, R., & Singh, R. (2021). A study on work life integration of gig workers. *An Anthology of Multi-Functional Perspectives in Business and Management Research*, 1(1), 23-32. https://www.researchgate.net/publication/353408947_A_Study_on_Work_Life_Integration_of_GIG_Workers.

- Waldkirch, M., Bucher, E., Schou, P. K., & Grünwald, E. (2021). Controlled by the algorithm, coached by the crowd—how HRM activities take shape on digital work platforms in the gig economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2643-2682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1914129>.
- Webster, N. A., & Zhang, Q. (2020). Careers delivered from the kitchen? Immigrant women small-scale entrepreneurs working in the growing Nordic platform economy. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 28(2), 113-125. <http://dx.doi.org/10.1080/08038740.2020.1714725>.
- Wheelahan, L., & Moodie, G. (2022). Gig qualifications for the gig economy: micro-credentials and the 'hungry mile'. *Higher Education*, 83(6), 1279-1295. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00742-3>.
- Wu, J., & Zhou, J. (2023). Basic psychological need satisfaction and well-being for gig workers: a fuzzy set QCA approach in DiDi of China. *Current Psychology*, 42(32), 28820-28832. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-022-03953-8>.
- Yang, L., & Bunchapattanasakda, C. (2023). Exploring Intrinsic Motivation and Satisfaction Using Self-Determination Theory: A Study of Gig Workers on Knowledge-Based Service Platforms in China. *Human Behavior, Development & Society*, 24(2). <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/hbds/article/view/265324>.