



**GİG EKONOMİSİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**
**AN ASSESSMENT ON THE RELATIONSHIP OF GIG
ECONOMY AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**


Merve ERTÜRK

Doktorant, Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstrü İlişkileri Anabilim
Dalı



merverturk.mrv@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6622-0204>

ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi | ETU Journal of Social Sciences Institute
S.14, Nisan | April 2022, Erzurum
e-ISSN: 2717 - 8706

Makale Türü | Article Types : Araştırma Makalesi | Research Article
Geliş Tarihi | Received Date : 27.01.2022
Kabul Tarihi | Accepted Date : 02.03.2022
Sayfa | Pages : 97-126
 : <http://dx.doi.org/10.29157/etusbed.1063050>

<https://dergipark.org.tr/etusbed>

This article was checked by

 iThenticate

GİG EKONOMİSİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Merve ERTÜRK

ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ETÜSBED), S. 14, Nisan 2022, Sayfa: 97-126

ÖZ

Dijital çalışma platformları üzerinden talep edilen kısa süreli ve geçici işler için serbest çalışanların ve müşterilerin bir araya geldiği gig ekonomisi sistemine olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Gig ekonomisi, dijital platformlar üzerinden istenilen zamanda istenilen yerde seçilen herhangi bir işin al-tamamla ve teslim et döngüsü içerisinde gerçekleşmesinden dolayı çok cazip görünmektedir. Çalışmada ise, gig ekonomisi kavramına insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakılmış ve gig ekonomisi koşullarında insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin uygulanabilirliği üzerine bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle gerek işlerde gerekse iş yapış şekillerinde yaşanan değişimlerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine nasıl yansıtacağı önem arz etmektedir. Geleneksel istihdam ve standart çalışanlar üzerine odaklanan insan kaynakları uzmanlarının atipik istihdam edilen çalışanların yönetilmesi konusunda bir takım uygulama zorlukları ile karşılaşacağı tahmin edilmektedir. Çalışmada da, literatür taraması yapılarak gig ekonomisi ile insan kaynakları yönetimi ilişkisi üzerine teorik bir değerlendirme yapılmıştır. İş analizleri, işçi seçme ve işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve işçi hakları şeklinde sayılabilecek insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin serbest çalışanlar üzerinde aktif bir şekilde uygulanamadığı ve bazı faaliyetlerin sorumluluğunun serbest çalışanlar üzerine yüklendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Gig Ekonomisi, Platform, Atipik İstihdam, İnsan Kaynakları Yönetimi.

AN ASSESSMENT ON THE RELATIONSHIP OF GIG ECONOMY AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ABSTRACT

Interest in the gig economy system, where freelancers and customers come together for short-term and temporary jobs requested through digital work platforms, is increasing day by day. Gig economy seems to be very attractive because any chosen job takes place in a take-complete-delivery cycle at any time, anywhere, through digital platforms. In the study, the concept of gig economy is looked at from the perspective of human resources management and it is aimed to make an evaluation on the applicability of human resources management activities under gig economy conditions. It is important how the changes in jobs and ways of doing business will reflect on human resources management activities due to developments in information and communication technologies. It is anticipated that human resources professionals focusing on traditional employment and standard employees will encounter some practical difficulties in managing atypical employees. In this study, a theoretical evaluation was made on the relationship between gig economy and human resources management by scanning the literature. It has been observed that human resources management activities, which can be counted as job analysis, worker selection and recruitment, training and development, career management, performance evaluation, remuneration and worker rights, cannot be applied actively on freelancers and the responsibility of some activities is placed on freelancers.

Keywords: Gig Economy, Platform, Atypical Employment, Human Resources Management

Giriş

İstihdam edilemeyen ve ekonomi içerisine dahil olamayan işgücü, istihdam içerisinde yer almak için yeni yollar aramaktadır. Geçmişine bakıldığında yeni olmasa da yeni arayışlardan sayılan yeni istihdam olanakları sağlayan gig ekonomisi kavramı son yıllarda herkes tarafından ilgi görmektedir. Gig ekonomisi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan gelişmelerin etkisi ve hatta tüm dünyanın pandemi ile savaştığı şu günlerde trend bir konu haline gelmiştir.

Gig ekonomisi serbest çalışan talep eden müşteriler ile serbest çalışanları aracı platformlar üzerinden buluşturan bir ekonomi modeli olarak bilinmektedir. Gig ekonomisi için; paylaşım ekonomisi, talep ekonomisi, platform ekonomisi gibi çeşitli tabirler de kullanılmaktadır. Esnek istihdam koşullarında isteğe bağlı olarak belirli süreler için istihdam edilen kişiler bazen yerel işlerde bazen de uluslararası işlerde çalışmaktadır. Çalışanlar için gig çalışanı; işler için ise gig işi ya da gig tabanlı çalışması gibi ifadeler kullanılmaktadır. Çalışanlar gig işlerine freelance olarak değişik dijital çalışma platformları ile ulaşmakta ve bazen mikro işler bazen de kalabalık (kitlese) işler üstelenmektedir. Gig ekonomisi içerisinde platform tabanlı işlere yönelmek hem serbest çalışan talep eden müşteriler hem de serbest çalışanlar için cazip görünmektedir. Firmalar bünyesine tam zamanlı bir işçi almadığı için aylık sabit bir ücret, prim, vergi, şirket için elektrik-internet gibi giderler yönünden avantaj elde etmektedir. Böylece bu sabit masraflara katlanmadan istediği zaman istediği bir yerden en yetenekli çalışanı çalıştırabilmektedir. Çalışan da ister gig işini birincil iş ister ikincil iş olarak yapsın ek bir gelir sağlamaktadır. Özerk çalışma koşullarında istediği iş için istediği platform içerisine dahil olabilmektedir. Tüm bunlar her iki taraf için faydalı bir durumu ifade etse de serbest çalışanların bazı dezavantajlı oldukları konular bulunmaktadır. Bu süreçte çalışanlar özlük ve hukuki haklarının birçoğundan feragat etmektedir.

Gig ekonomisi ile gig tabanlı çalışanların insan kaynakları (İK) süreçlerinin nasıl yönetileceği de akıllara bazı soruları getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yani işçinin işe alımı, eğitimi, performans yönetimi, ücretlendirilmesi, hakları, iş güvencesi, işten çıkarılması gibi konuların gig çalışanlar üzerinde nasıl uygulanacağı hem örgütlerin hem de akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Doğal olarak da, gig çalışanların işe alımı, eğitimi, yetenek-performans yönetimi konusunda hem İK'ya hem de işgörene düşen görevler bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının gig

ekonomisine göre güncellenmesi atipik çalışanı da temsil edebilecek hale gelmeleri sağlanmalıdır.

Çalışmada gig ekonomisi ile insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonlarının ilişkisi üzerine kavramsal-teorik bir değerlendirme yapılmıştır. Konu ile ilgili ulusal literatürde genel olarak gig ekonomisinin hukuki boyutuna ve istihdam sorunlarına (Erdoğan ve Çiğdem, 2018; Aykaç, 2020; Boyacı, 2020; Çiğdem, 2020; Görmüş, 2020; Şen ve Bütün, 2021; Ünal ve Temiz, 2022) yer verildiği görülmüştür. Bu yüzden gig ekonomisi ve serbest çalışma-çalışan ilişkileri bağlamında İKY fonksiyonlarının uygulanabilirliği ve nasıl şekillendiğini anlamak üzerine kavramsal bir değerlendirme yapılarak gelecek çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle birinci bölümde gig ekonomisi kavramı üzerinde durulmuş ikinci bölümde gig tabanlı çalışma ve bu çalışmalara aracı olan dijital çalışma platformlarından bahsedilmiştir. Daha sonra üçüncü bölümde atipik bir istihdam yapısı içerisinde ortaya çıkan gig ekonomisi içerisinde yer alan serbest çalışanların İKY faaliyetlerine dahil olma durumları, uzmanlara düşen görevler ve karşılaşılan zorluklar ele alınmıştır.

1. Gig Ekonomisi Kavramı

Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sayesinde toplum yapısı ve ekonomik yapıda yaşanan gelişmeler ile çalışma ilişkileri değişime uğramıştır. İşçiler artık sadece kendi ihtiyaçlarını sağlamaya çalışan homo-economicus değil aynı zamanda sosyal, psikolojik ve demokratik ihtiyaçları ile birlikte düşünölmeye başlanmıştır. Bu anlamda işçilerin ekonomik ihtiyaçlarının yanında iyi bir iş-yaşam dengesi, bireysel gelişim, kurumsal ve sosyal tanınmışlık gibi bir takım kişisel ihtiyaçlarının da olduğu kabul edilmiştir. Sanayi devrimi ile artan iş bölümü ve işgücünün vasfı arasında farklılaşmaya yol açmıştır. Vasıflı çalışanlar dijital ekonomi çağında kıt kaynak olarak görölmüştür (Smith, 2016).

“Gig ekonomisi” terimi büyük buhran dönemlerinde, çok sayıda yarı zamanlı işte çalışan iyi eğitim almış çalışanların da dahil olduğu geçici araçlar tarafından istihdam edilen ya da serbest olarak çalışan sayısındaki artışı ifade etmektedir (Kuhn ve Galloway, 2019: 189). Alternatif bir istihdam modeli sağlayan Gig ekonomisi kavramı ilk olarak 14 Ocak 2009 tarihinde CNN televizyon kanalında yayınlanan haber programında dünya çapında dikkat çekti. Bu TV yayınında konuşan gazeteci Tina Brown tarafından “The Gig

Economy” başlıklı bir blog yazısı yazılmıştı. Daha sonra Şubat 2009’da Google Trendler’de gig ekonomisi kavramının dünya çapında web aramalarında ilgi gördüğü görülmüştür. 2007’den itibaren de yaşanan küresel ekonomik durgunluk platform tabanlı gig çalışmanın yolunu açmıştır. 2015 yılından sonra da artık daha çok duyulmuştur (Hamann ve Guldenberg, 2020: 82). Birkaç yıldır da koşullu emek türü üzerinden kısa vadeli görevlerde ya da projelerde çalışmak isteyen kişilerle çalışan talep eden platformları internet siteleri ya da mobil uygulamalar aracılığıyla birleştiren bir sistem olmuştur (Kuhn ve Galloway, 2019: 186). Gig ekonomisinde yer alan serbest çalışanların diğer emek biçimleriyle benzerlikleri olsa da bu yeni istihdam biçiminde özellikle teknolojinin rolü net bir şekilde görülmektedir (Rosenblat ve Stark, 2016).

Gig ekonomisi genel olarak çalışan ve müşteri arasındaki kısa vadeli anlaşmalarla ele alındığı için yeni bir oluşum olarak değil son otuz yılda tekrar ortaya çıkan çevrimdışı atipik, geçici ve şartlı çalışma şekillerinin dijital bir versiyonunu temsil etmektedir. Gig ekonomisinde işi farklılaştıran durum işin, serbest çalışanlar ile müşteriler arasında aracı kurumların yer aldığı çevrimiçi platformlar tarafından yönetilen yeni bir iş alanında faaliyet göstermesidir (Kalleberg ve Dunn, 2016: 11). Gig ekonomisinin geleneksel çalışma şekillerinden farklı olduğu yönünde bir fikir birliği bulunmaktadır. Gig ekonomisinde yaşanan yükselişler, “iş” kavramının tek bir işverenle kurulan istikrarlı bir çalışma ilişkisinden ihtiyaç halinde serbest çalışanların talep edildiği kısa vadeli görevlere doğru geçişi desteklemektedir (Dey vd., 2022: 72). Gig ekonomisinde bir taksi yolculuğu veya bir ürün teslimatı gibi işler serbest çalışan tarafından alındığı anda yerine getirilebilirken; bir yazılım, grafik tasarımı, editörlük işi gibi işler farklı bir zamanda tamamlanabilmektedir. Serbest çalışana gelen işler yerel ya da küresel boyutlu olabileceği gibi dijital tabanlı ya da gerçek yani fiziksel bir işlem de olabilmektedir. Gig ekonomisi ile bu şekilde farklı tiplerde çalışma modelleri ifade edilmesine rağmen birçoğunda kendi hesabına çalışan serbest çalışanlar ile müşterileri bir araya getiren dijital platformların aracı görevi görmesi ortak noktayı oluşturmaktadır (Erdoğan ve Çiğdem, 2018: 237). Kendi hesabına çalışan serbest çalışan ile atipik bir istihdam ilişkisi kurulmaktadır. Buradaki platformlar da her şeyin ötesinde sermaye ve emek ilişkisinin sağlandığı bir ortam, bir fabrika veya ofis gibi iş organizasyonu mantığı altında işin alındığı yeri temsil etmektedir (Gandini, 2018: 7).

Gig ekonomisi kavramı; serbest çalışanlar, danışmanlar, bağımsız yükleniciler ve profesyoneller ve temps (geçici sözleşmeli çalışanlar) gibi her türlü koşullu çalışma düzenlemesini kapsamaktadır. Gig ekonomisi denilince

akıllara Uber/Lyft sürücüleri, TaskRabbit çalışanları, Airbnb ev sahipleri, çevrimiçi ticaret sitesi çalışanları, gönüllüler ve sanatçılar gelmektedir. Bunlara ek olarak; çağrı üzerine çalışanlar, birden çok işe sahip olanlar, belli koşullarda ve yarı zamanlı olarak çalışanlar, mevsimlik çalışanlar gibi çalışanlarda bulunmaktadır (Duszynski, 2021). Mesela, ulaşım (Uber/Lyft), teslimat (Deliveroo), temizlik (Helpling), evde kendin yap (TaskRabbit) gibi platform çalışmaları gig ekonomisi içerisinde yer almaktadır (Meijerink ve Keegan, 2019). Upwork ve Amazon Mechanical Turk gibi uzaktan çalışma piyasaları site tasarımı, veri girişi yapma veya fotoğraf etiketleme gibi işler için saatlik ya da parça başına ödeme ile dünyanın her yerinden serbest çalışanları istihdam etmektedir (Kuhn, 2016). Serbest çalışanları ve müşterileri dijital olarak birbirine bağlayan bu çevrimiçi platformları kullanan gig ekonomisi ile geleneksel emeğin yeni bir biçimini ortaya çıkmıştır (Harris, 2017). Gelenen dönemde taksi çağırma ve yemek dağıtım hizmeti veren platformların sayısı yaklaşık olarak on kat artış göstermiş ve hizmet veren platform sayısı ise 2010 yılına 142 iken 2020 yılında 777'yi geçmiştir (McDonnell vd., 2021: 3998).

Çalışma hayatında esneklik ve verimlilik arayışı sonucunda gig ekonomisi firmaları tarafından yaratılan yeni bir yenilikçi çalışma ve istihdam biçimi doğmuştur. Esneklik arayışının özünde standart çalışmanın getirisinin yeterli olmamasından dolayı başka yollar ve araçlar arayan çalışanlar ve bağımsız yükleniciler bulunmaktadır. Böylece ortaya gig ekonomisi yapısı ve platform firmaları çıkmıştır. Bu firmalar tarafından sunulan istihdam da atipik, kırılabilir ve güvencesiz bir yapıya sahiptir (Coe, Jones ve Ward, 2010). Gig ekonomisi ile serbest çalışanlara esneklik, özgürlük ve istihdam açısından son derece karlı bir kapı açılmış olsa da aynı zamanda endüstrinin çalışma ortamı ve şartları üzerinde olumsuz bir takım etkileri bulunmaktadır (Roy ve Shrivastava, 2020). Serbest çalışanlar ile ilgili birçok güvenlik açığı mevcuttur. Serbest çalışanların sabit bir geliri, tatili, ücretli hastalık izinleri, sendikal hakları, iş güvencesi ya da ayrımcılığı engelleyen mevzuatları ve güvenlik ağı programları bulunmamaktadır (Bergman ve Jean, 2016). Serbest çalışanların örgütsel bağlılık ve tatmin düzeyleri de güvencesiz iş ortamının yapısı, ekonomik belirsizlikler, daimi bir iş ilişkisi olmamasından kaynaklanan yabancılaşma, kim olduklarına dair yaşadıkları varoluşsal belirsizlikler ve ücretler ile ödüllendirmeler gibi alanlardaki eşitsizlik halleri nedeniyle olumsuz etkilenmektedir (Thomas ve Baddipudi, 2022: 107).

Gig ekonomisinin birtakım fırsatları ve zorlukları bulunmaktadır. Gig ekonomisi yeteneklerin değerlendirildiği tam zamanlı işlerin elde edilemediği zamanlarda istihdam sağlandığı ve çalışanların istedikleri işi yapmalarına izin veren bir sistemdir. Şirketler öğrenme ve geliştirme, bir takım müşteri desteği sağlama, kurumsal internet sitesi hazırlama ya da bir dizi ticari faaliyet için her zaman serbest çalışanları istihdam etmekte ve daha az düzenli çalışan daha çok serbest çalışan bulundurmaya tercih etmektedir. Şirketlerin tercih nedenleri arasında hızlı ve kısa sürede daha az masrafla bu işgücüne ulaşabilmeleri bulunmaktadır. Esnek ekonomi ile sadece iş yerleri değil genç nüfus ve kadınlar da kazançlı çıkmaktadır. Avrupa’da 15 ile 24 yaş arasındaki her iki gençten biri gig ekonomisi içerisine girmektedir. Kadınların iş yeri ve çalışma saatleri açısından yakalamış oldukları fırsatlar bu tür işlere kaydolmalarını daha da arttırmaktadır (Donovan vd., 2016; MicKinsey, 2016; Roy ve Shrivastava, 2020). Çalışanların müşterilerle kendi sözleşmeleri çerçevesinde kendi programlarını hazırlayarak çalışması zamanı verimli kullanabilme ve daha fazla gelir elde edebilme imkanı sağlamaktadır (Şen ve Bütün, 2021: 109). Diğer taraftan ise bir çalışanın kazanç hedeflerine ulaşabilmesi için haftada çalışması gereken ortama süre standart 45 saate kıyasla 71 saat olarak ifade edilmektedir (Heeks vd., 2021). Bu süre içerisinde yeni bir görev için beklenen ve görev aramaları ile geçen ve ödemesi yapılmayan süreler de yer almaktadır (Anwar ve Graham, 2021).

Esnek ekonomide çalışan serbest çalışanların işe giriş ve çıkış işlerinin daha kolay gerçekleşmesi ve çalışma saatlerinin daha esnek olması çalışanlara potansiyel faydalar sağlamaktadır. Ancak kanunlar tarafından sağlanan tipik işçi korumaları gig çalışanlarını korumamaktadır. Esnek ve bağımsız çalışmanın; garantili bir asgari ücret, fazla mesai ücreti, işsiz kalması durumunda işsizlik tazminatı, ailevi ve tıbbi nedenlerle izin, gerekli sosyal güvenlik hak ve ödemelerinin ödenmesi gibi tipik işçi hakları bulunmamaktadır (Donovan vd. 2016: 10-11). Serbest çalışanlar haksız fesih şikayetleri hakkı olmadan platformdan kolayca çıkarılabilmektedir. Serbest çalışanların iş sözleşmesi yapma tazminat oranlarını tartışma gibi bir gücü de yoktur. Tüm riskler çalışan bireyler üzerinde bulunmaktadır (Kuhn ve Galloway, 2019: 188).

Gig ekonomisi içerisinde yer alan serbest çalışanların çalışmada kullandıkları yöntemler, çalıştıkları yer, çalışma süresi gibi geleneksel çalışma iş süreçlerine ne derece uyumlu oldukları artık önemli görülmemekte, gerçek değeri çıkan işin kalitesi belirlemektedir (Mulcahy, 2017). Mulcahy (2016) tarafından hazırlanan “Gig Ekonomisinde Kim Kazanır ve Kim Kaybeder” adı çalışmada “özel beceriler, derin uzmanlık veya talep üzerine deneyime sahip

olan çalışanların gig ekonomisinde kazandığı; çekici bir tazminat ile zorlayıcı ilginç işler yapabildiği ve kendi hayatlarını yeniden yapılandırma ve becerilerini güvence altına alabildiği ifade edilmiştir. Güçlü, lider ve yaratıcı yeteneklere sahip çalışanlar esnek ve özerk bir çalışma hayatı yaratma fırsatından yararlanmak için en iyi şekilde konumlandırılır." denilmiştir. Burada bir tarafta hiçbir vasfı olmadığı ya da vasfını değerlendiremediği için istihdam içerisinde aktif olarak yer almayan kişilerin ve üstün vasıflı ve girişimci kişilerin kazandıkları söylenebilmektedir.

Gig ekonomisinin genel boyutları hakkında Upwork, Gallup, Edison Araştırma, McKinsey, PYMNTS, Ekonomi Politikaları Enstitüsü, BCG Henderson gibi araştırmacılar tarafından farklı yıllarda yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Upwork'e göre ABD'de 57,3 milyon olan serbest çalışan sayısının 2027'ye kadar 86,5 milyon olacağı tahmin edilmektedir. Gallup ise ABD çalışanlarının %36'sının gig ekonomisine katılma nedenlerini birincil veya ikincil iş yoluyla olduğunu söylemektedir. Edison Araştırma'ya göre ise serbest çalışanların %44'nün ve 18-34 yaş grubundaki serbest çalışanların ise %53'nün esnek ekonomideki çalışmaları birincil gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. Esnek çalışmaya katılanların yaşlarına bakıldığında ise gençler daha yoğun olarak yer almakta ve 18-34 yaşındaki çalışanların %34'ü gig tabanlı çalışmanın bir parçasını oluşturmaktadır. McKinsey'e göre ABD ve AB-15 ülkelerindeki çalışma çağındaki bulunan nüfusun yaklaşık olarak %20-30'u ne türde olursa olsun bir bağımsız kazanç sağlamaktadır. PYMNTS'e göre gig çalışanların %55'i zaten tam zamanlı ve düzenli bir işte çalışmaktadır. Gig tabanlı çalışanların 2018'deki toplam gelirinin 1,4 Trilyon ABD dolarından fazla olması beklenmektedir. Bu çalışanların %19'u gig tabanlı çalışmaya fazla para kazanmak ya da günlük masraflarını karşılamak için katıldıklarını söylemektedir. En fazla gig tabanlı çalışan ise %14 ile sanat, tasarım, eğlence, spor gibi işlerde, %10 ile satış ile ilgili işlerde yer almaktadır. Deloitte'nin son milenyum araştırmasında ise tam zamanlı olarak çalışanların %64'nün daha fazla kazanmak için ikincil işlerle uğraştıkları belirtilmektedir (Duszynski, 2021). Bu sayılar her geçen gün artmakta ve gig ekonomisine olan ilginin önemi dikkat çekmektedir.

Gig ekonomisinde işin yapısı gereği parçalanabilir ve mikro görevlere ayrılabilir olması, teknolojinin ve internetin sürekli gelişmesi, iş gücüne katılan yeni kuşağın tercihleri ve piyasanın sunduğu esneklik gig ekonomisinin başarılı

olmasının itici güçlerini oluşturmaktadır (Dey vd., 2022: 73). Son yıllarda gig ekonomisinin büyümesinde Covid-19 pandemisi nedeniyle yaşanan istihdam kayıpları, vasıflı beyaz yakalıların esnek çalışma hayatı içerisine girmeleri ve iş hayatına önceki nesillere göre farklı bakış açılarına sahip yeni yeteneklerin girmesi destekleyici olmuştur (Thomas ve Baddipudi, 2022: 101).

2. Gig Tabanlı Çalışma ve Dijital Çalışma Platformları

Gig tabanlı çalışma olarak ifade edilen esnek çalışma türü son yıllarda ilgi konusu olmuş ve ne tam zamanlı istihdamla ne de geçici istihdamla bağdaştırılabilmektedir (Friedman, 2014). Koşullu iş türlerinin bir melezi olarak kabul edilen gig tabanlı çalışma, çeşitli sektörlerde internet tabanlı platformlar aracılığıyla sunulan birkaç dakikadan birkaç haftaya kadar süren kişisel hizmetleri ve projeleri kapsamaktadır (Kuhn, 2016; Minter, 2017; Collier, Dubal ve Carter, 2017). Dijital platformlar serbest çalışanlar ve serbest çalışan talep eden müşteriler arasındaki ticari ilişkileri sağlayan işi organize etmenin ve hizmet sunmanın yeni bir yolu olarak görülmektedir. Gig tabanlı çalışmayı diğer istihdam biçimlerinden ayıran önemli bir özellik dijital platform organizasyonu şeklindeki bu araçların bulunmasıdır (Gramano, 2019). Aracı platformlar Friedman (2014) tarafından "gölge işveren" olarak ifade edilmektedir.

Aracılık teknolojisindeki gelişmeler başarılı dijital platformlar sayesinde geliştirilen geniş kapsamlı işgücü piyasalarının ortaya çıkmasına temel oluşturmaktadır. Aracı olan eşleştirme platformları, varlıkların değişimini ve fiili üretimi kolaylaştıran platformlar olmak üzere iki geniş kategori altında toplanabilmektedir (Farrell ve Grieg, 2016). Fiili işleri ve üretimi kolaylaştıran platformlar; nakliye ve teslimat yapma, tuhaf işler ve çeşitli görevleri tamamlama ve programlama, yazma, tasarım ve çeviri yapma gibi dijital çalışma biçimlerini gerçekleştirme gibi birçok sektörde yaygın bir hale gelmiştir (Stanford, 2017: 383). İlk çevrimiçi serbest çalışma platformu Elance 1999'da daha sonra Upwork'e dönüşmüş ve 2018 yılında 12 milyondan fazla serbest çalışanı olduğunu bildirmiştir (Reader, 2017). En büyük çevrimiçi serbest çalışma platformu Freelancer.com şu anda 247'den fazla ülkeye ve yaklaşık olarak 58 milyon müşteri ve çalışana hizmet sunmaktadır (Freelancer.com, 2022). Harvard Business School ve BCG tarafından 2020 yılında 400 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticilerden %60'ının yetenek ödünç almayı, kiralamayı veya paylaşmayı tercih edebilecekleri belirtilmiştir (Thomas ve Baddipudi, 2022: 105).

Çalışanları, değişen sürelerdeki geçici sözleşmeli belirli görevler için talep edenlere bağlayan dijital çalışma platformları tarafından sunulan çalışmanın, görevin-işin veya çalışanın türü hakkında kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Duggan vd. (2020) platformlar tarafından sunulan iş türlerini üç kategoride ele alınmıştır. Bunlar; bireylerin dijital platformlar üzerinden varlıklarını sattıkları veya kiraya verdikleri beşeri sermaye platformu çalışması, çalışmanın dijital araçlar ile uzaktan tamamlandığı kalabalık çalışma ve işin dijital platformlar sayesinde organize edildiği ancak yerel olarak tamamlandığı uygulama tabanlı çalışmadan oluşmaktadır. Aldrich ve Ruef (2006) ise dijital çalışma platformlarını; kalabalık çalışma platformları, ulaşım platformları, teslimat/ev görevli platformlar ve çevrimiçi serbest çalışma platformları olarak dörde ayırmaktadır.

Gig ekonomisi genel olarak, uygulamalar üzerinde talep üzerine çalışma ve kalabalık çalışma işlerini içermektedir. Kitle/kalabalık çalışma; uzaktan ve çevrimiçi olarak yerine getirilmekte, isteğe bağlı uygulama çalışması fiziki dünyada şahsen tamamlanmaktadır (De Stefano, 2015: 478). Kalabalık çalışma yüksek ve düşük ücretli ekonomileri bir araya getirerek potansiyel bir işgücü piyasası inşaa etmekte ve talep üzerine çalışan uygulama platformları yerel işgücü piyasaları meydana getirmektedir (Collier, Dubal ve Carter, 2017). Bu çalışma türleri vasıf ve beceri seviyelerine göre değişmektedir. Düşük vasıflı kalabalık çalışmaya Amazon Mechanical Turk üzerinden yapılan küçük ve monoton mikro görevler örnek verilebilmektedir. Kodlayıcı, tasarımcı ve çeşitli profesyonel hizmetler için yüksek vasıflı çalışanlar gerekmektedir. İsteğe bağlı çalışma olan uygulama çalışması beceri seviyelerine göre de değişmektedir. Düşük beceri gerektiren iş grupları içerisinde teslimat görevleri, ev temizliği ve köpek gezdirme gibi işler ve hizmetler bulunmaktadır. Daha yüksek beceri gerektiren işler içerisinde ise elektrikçiler, bakıcılar, doktorlar yer almaktadır (De Stefano, 2015: 474; Collier, Dubal ve Carter, 2017: 7-8). Upwork, Uber, Amazon Mechanical Turk ve TaskRabbit gibi çeşitli çalışma platformları serbest çalışanlara işlerini istedikleri zamanda uzaktan ya da yüz yüze olarak tamamlama imkanı sağlamaktadır (Smith, 2016). Kalabalık çalışmada talep çalışmasından farklı olarak hem taraflar arasındaki iletişim hem de yapılan işin tüm süreçleri internet üzerinden sağlanmakta ve tercih edilen bir işin dünyanın herhangi bir yerindeki çalışan ile dünyanın herhangi bir yerindeki müşteri için olanaklı olmasını sağlanmaktadır (Aykaç, 2020: 72).

McKinsey danışmalık firması yaklaşık olarak 20 milyon gig tabanlı çalışanın başka bir yerde daha iyi bir iş ya da maaş bulamadıkları için bu işi yaptıklarını belirtmektedir (Gillespie, 2017). Hall ve Kueger (2018) Uber sürücülerini üzerine yaptığı araştırmada gig tabanlı çalışmanın metodolojisini eleştirse de ek gelir desteği için fırsatlar sunduğunu belirtmektedir (Berg ve Johnston, 2019). Gig tabanlı işler için daha çok geleneksel işlerde çalışanlara fayda sağladığı yönünde de bir algı bulunmaktadır (Mulcahy, 2017). Kassi ve Lehtonvitra (2018: 246)'de online işlerde en fazla talebin yazılım geliştirme ve teknolojik becerilerle ilgili işlerde olduğunu belirtmektedir. Bunları takiben yaratıcı işler ve multimedya işleri, devamında büro ve veri girişi işleri yer almaktadır. Bu işlerle ilgili boş pozisyon ilanlarının büyük bir çoğunluğunun ABD'deki iş talep edenler tarafından ilan edildiği ve öncü işveren ülkeleri olarak da İngiltere, Hindistan, Avustralya ve Kanada gibi ülkelerin olduğu ortaya koyulmaktadır.

Gig tabanlı çalışmanın ilk olarak gençler tarafından tercih edildiğine yönelik bir algı olsa da gerçekte her yaş grubu tarafından tercih edilebilmektedir. 1946-1964 yılları arasında doğan Baby Boomers kuşağı emeklilikten sonra yan bir gelir elde etmek, 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı ve 1980-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlayarak aile ile evden çalışma koşullarından faydalanmak ve 2000 sonrası yıllarda doğan Z kuşağı yüksek maaştan yararlanmak amacıyla gig tabanlı çalışmaya dahil olmaktadır. Çocuğu olanlar anne babalar, eğitimine devam eden öğrenciler, engelli kişiler tarafından da hem yeni beceriler öğrenmede hem de serbest çalışma koşullarında gig tabanlı çalışma cazip görülmektedir (Harvard Business Review, 2016; Göksel ve Güneş, 2017: 810). Yani kısaca gig tabanlı çalışma herkese bir şekilde hitap etmektedir (Belchamber, 2018).

3. Gig Ekonomisi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Şimdilerde dünyada yaşanan Covid-19 pandemisi sürecinde çalışma hayatında alınan kararlar ile birlikte iş dünyasında ve İK süreçlerinde ciddi değişimler olmuş ve 2021 yılı için İK'da trend olan konular belirlenmiştir. Bu trendler uzaktan çalışmaya ve eğitim, oyunlaştırma, bulut tabanlı insan kaynakları (İK), yapay zeka ile işe alım, personelin fiziki sağlığı ve ruh sağlığı, çalışan profilinde çeşitlilik ve eşitlik ve gig ekonomisi şeklinde ifade edilmektedir. Çalışma hayatı ile ilgili alınan kararlar ve uygulamalar ile birlikte ortaya çıkan İK trendleri arasında gig ekonomisi de yerini almıştır (Kolay İK, 2020; Logo Blog, 2021).

Gig ekonomisi, kurum ve kuruluşların kısa süreli bir proje ya da hizmet elde edebilmek amacıyla serbest çalışanlarla yaptıkları serbest bir iş modeli şeklindedir (Techtarget, 2020). Tam zamanlı işler uzun yıllardır piyasaya hakim olsa da artık her geçen gün işgücü piyasasına yeni çalışanların eklenmesi, dijitalleşme, ekonomik olaylar ya da şimdilerde hakim olan Covid-19 gibi salgınlarla kalıcı işler güvence altına alınamaz hale gelmiştir (Manyika vd. 2016). Kalıcı 9-5 mesaisi olan bir yere bağlı olarak iştirak edilen işlerin yetersiz duruma düşmesi ya da yapılmasının güç olması durumunda kişiler “bağımsız çalışan” ve “serbest çalışan” gibi isimler alarak işgücü piyasasına gig tabanlı çalışan olarak katılmışlardır (Friedman, 2014). Serbest çalışanların sahip olduğu bu özerk ve esnek yapı çok cazip görünse de akıllara bazı riskler ve sorular da gelmektedir. Bu sorulardan birisi gig ekonomisi çerçevesinde platform çalışmasında yer alan üç tarafın yani serbest çalışan, müşteri ve platform için geçerli olan İK uygulamaları ve rollerinin nasıl gerçekleşeceği. İnsan kaynakları bu süreçlere adapte olabilecek çevikliği gösterebilecek midir? (Williams vd., 2021).

Temel hedefi insan olan İKY'nin görevlerini yerine getirirken iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, şirket bünyesinde yer alan insanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin akılcı bir şekilde kullanılması ile örgüte olan katkılarını maksimum seviyelere çıkarılmasıdır. İkincisi ise, şirkette yer alan bireylerin iş tatminlerinin sağlanmasıdır (Geylan, 1992). İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için bu iki amaca birlikte ulaşabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için insan kaynağından yararlanmak (İK planlaması, iş başvurularının alınması, seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten çıkarım), insan kaynağını motive etmek (iş ve çalışan uyumsuzluklarını gidermek, danışmanlık hizmetleri, kariyer planlamasının ve yönetime katılımının sağlanması) ve insan kaynağını korumak (işyeri çalışma koşullarının düzenlenmesi, iş güvencesinin sağlanması) İKY'nin ilgi alanlarını oluşturmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2018: 9-10). Bu yüzden geleneksel iş ilişkilerinin değişmesi ile şirketlerin esnek çalışanlara bünyelerinde yer vermeye karar vermeleri ile İK uzmanlarının uygulamalarını ve yaklaşımlarını bu yeni çalışma yöntemi için nasıl uygulamaları gerektiği belirlenmelidir. İşe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret, çalışan hakları, çalışanları elde tutma şeklindeki tüm İK bileşenleri gig çalışanlar için yeniden düşünülmelidir (Phillips, 2019). Gig ekonomisinde yaşanan

gelişmeler mevcut çalışma yöntemlerinin tekrar gözde geçirilmesine neden olmaktadır (Yichuan, 2018).

İngiltere’de yer alan bir organizasyon ve işyeri sorunları danışmanlığı şirketi olan Roffey Park’ta çalışan Alex Swarbrick’ a göre gig ekonomisinin İK için yarattığı temel zorluklar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Green; 2021):

- Esnek ekonomi ile bir yetenek havuzu yönetmek ve kalıcı bir portföy çalışan grubu geliştirmek mümkün olmamaktadır.
- Hüküm ve koşulları uyumlu bütün bir sözleşme hazırlanamamakta, çalışana ödül ve teşvikler sunulmamaktadır.
- İşe alım ve işten ayrılma süreçlerini otomatik hale getirmek ve İK yöneticilerinin üzerindeki yükü azaltmak ve sorunsuz kolay bir yönetim için doğru teknolojileri elde etmek gerekmektedir.
- İş alacak gig tabanlı çalışanın kalite kontrollerini ve sözleşmeleri iyi şekilde yapmaları en iyi teklif vereni seçmeleri gerekmektedir.
- Çalışma süresi, iş sağlığı ve güvenliği, asgari ücret düzeyi gibi konulardan haberdar olmadan faaliyetler göstermektedir.

Gig ekonomisinin gelişmesi ve büyümesi İK’nın en önemli parçalarını yani işçi ve işveren arasındaki standart ilişkiyi ortadan kaldırmaktadır (Meijerink ve Keegan, 2019). Gig ekonomisinin son yıllarda hızlı bir büyüme göstermesi yeni işgücü modelinin düzenlenmesi ve yönetilmesi konusunda İK uzmanlarını zora sokmaktadır. İşe alma, katılım, eğitim, performans, yetenek yönetimi gibi mevcut İK süreçleri genellikle tam zamanlı çalışanlara odaklanmaktadır (Horney, 2016). Çalışanları kurum ve kuruluşlarda etkili bir şekilde yöneten İK yönetimi uygulamaları tipik geleneksel istihdam kavramını ele almaktadır. Tipik bir işçi ve işveren ilişkisi mevcut olmadığı zaman ortaya çıkan platform tabanlı gig çalışması bu düzeni bozmaktadır. Bilindik bir istihdam ilişkisinin olmaması durumunda ise gig tabanlı çalışma, çalışma ilişkilerinin yönetimi, iş ataması, performans yönetimi ve değerlendirmesi gibi İK süreçleri hala etkin olabilmektedir (Meijerink ve Keegan, 2019). Fakat gig ekonomisi ile ortaya çıkan esnek çalışma sürecine uyum sağlayabilmek için İK işlevlerinin politika ve uygulamalara hızlı bir şekilde adapte olması gerekmektedir (Horney vd., 2014). Çalışmanın ve koşullarının platformlar üzerinden yapılarak kişisel bir hal alması istihdam ilişkilerini ve İK yönetimini etkilemekte ve değişime uğratmaktadır (Duggan vd., 2020).

Dijital çalışma platformları üzerinden yapılan gig tabanlı çalışma modelinin uygulanabilirliğinin uzun vadede devam etmesi büyük ölçüde gig

organizasyonun İK yönetimindeki iki temel sorunu çözmeye olasılığına bağlanmaktadır. İlk sorunu, gig tabanlı çalışanların istedikleri zaman platformdan ayrılabilme özgürlükleri oluşturmaktadır. Platformun yeterli sayıda çalışana çekememesi ve bünyesinde tutamaması platforma müşteri çekilmesini ve uygulanabilirliğini tehlikeye atacaktır (Jabagi vd., 2018). İkinci sorunu ise, serbest çalışanların denetlenebilirliği oluşturmaktadır. İş, geleneksel düzen dışında serbest çalışanlar tarafından ifa edildiğinde kuruluşların, çalışanları koordine etmesi ya da motive etmesi mümkün olmamaktadır. Bu durumda platformlarda yer alan gig tabanlı çalışanların her konuda kendi kendini motive etmesi ve geliştirmesi istenmektedir (Wiesenfeld vd., 2001). Gig tabanlı çalışanların da gig ekonomisine katılmalarında daha çok dışsal motivasyon yani finansal nedenlerle etkili olsa da bazen de içsel motivasyon yani kendileri için kendilerini tatmin etme isteği de etkili olmaktadır. Mesela, Kuzey Amerika'daki Uber ve Lyft sürücülerinin özerk çalışma istekleriyle ve sosyal bağlantı kazanmak amacıyla platformda yer aldıkları belirtilmiştir (Rosenblat ve Hwang, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi işlevi olan işgücü planlaması bir kurumun insan sermayesini karşılamaya yönelik olarak yapılıyor olsa da gig ekonomisinde işgücü arz ve talebini karşılamaya yönelik olarak yapılmaktadır. Gig ekonomisinde yer alan aracı platformlar için işgücü planlaması aslında gig tabanlı çalışanları ve talep eden müşterileri bir araya getiren bir aracı görevi görmektedir (Lepak ve Gowan, 2010; Meijerink ve Keegan, 2019). Gig tabanlı çalışmada aracı platformlar için çalışanların ve talep eden müşterilerin bir araya getirilmesi, güçlü ilişkiler kurulması önemli görülmekte ve mümkün olduğunca çok sayıda gig tabanlı çalışanın işe alınması için çalışılmaktadır (Meijerink ve Keegan, 2019). Dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen çalışmalar yaygınlaştıkça bireylerin yanı sıra büyük çok uluslu şirketler de gig tabanlı çalışanlara ulaşmak için platformlara yönelmektedir (Kassi ve Lehdonvirta, 2018). Gig ekonomisi ile işe alma süreci çok kısa sürede ve çok hızlı bir şekilde gerçekleşmekte en iyi yeteneklerin elde edilmesi için yarışılmaktadır (Phillips, 2019). Müşterilerin ihtiyaç duydukları serbest çalışanları küresel bir işgücü havuzundan sağlamaları kolaylaşmaktadır. Çok farklı eğitim ve düşünce yapısına sahip çalışanlara ulaşabilme kolaylığı sayesinde daha orijinal ve yaratıcı fikirlere de sahip olabilme imkanı sağlamaktadır (Erdoğan ve Çiğdem, 2018: 251).

Esnek çalışma bağlamında işe alma aşamasında, iş ilanı çalışanın bağımsız olarak çalışma serbestisine sahip oldukları temelinde ilan edilmekte ve bu durum uzun vadeli bir iş ilişkisinin çok düşük bir ihtimalle olduğunu ya da hiç olmadığını göstermektedir (Jabagi vd., 2019). Çalışanların işe alınma süreci de hızlı bir tarama yapılarak kısa bir sürede gerçekleşmekte ve bu durumda kuruluşun iş gücüne basit ve hızlı bir şekilde ulaşması sağlanmaktadır (Kuhn ve Maleki, 2017). Serbest çalışanların bu şekilde işe alınması ve sadece iş bazlı olarak elde tutulmaları hem zaman yönünden hem de işçilik maliyetleri yönünden tasarruf edilmesini sağlamaktadır (Healy vd. 2017). Büyük platformlardan birisi olan Eire'in CEO'su Jim Clarke, "Bir iş başvuru metni yazmak geçmişte kaldı." ifadesini kullanmıştır. Diğer bir platform ECareer' de bulunan Sandra Kim, "Eğer özgeçmişiniz ve dünya çapında 2 milyar kişiden oluşan kişisel bir ağıңыз varsa ve bunu en güçlü yetenek arama algoritmasıyla eşleştiriyorsanız, artık hiçbir şirketin aradıkları potansiyel yetenekleri kaçırma konusunda endişelenmesine gerek yok." demiştir (Hamann ve Guldenberg, 2020: 81). Van den Groenendaal vd., (2022: 10) tarafından İK uzmanları ve serbest çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada, İK uzmanlarının serbest çalışanları işe almalarındaki nedenleri tespit edilmiştir. Serbest çalışanların ihtiyaç anında kısa bir süre için işe alınmaları ile hızlı bir çözüm yolu olarak sayısal esneklik sağlanması, serbest çalışanların zengin uzmanlıkları sayesinde herhangi bir hazırlık süreci geçirmeden uzman eksikliklerinin giderilmesi, belirli çalışan ihtiyaçlarının işgücü piyasalarından sağlamaması ve mali yönden tasarruf edebilmesi adına İK uzmanlarının serbest çalışanları işe aldıkları belirtilmiştir.

Bir serbest çalışanın eğitim ve gelişim sorumluluğu kendisine yüklenmektedir. Bir gig tabanlı çalışanın bilgi ve becerilerine geleneksel tipik bir çalışan kadar yatırım yapmadığı savunulmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994). Aynı zamanda bilgi ve beceri yönünden her gelişmeyi takip etmek ve bu yönde eğitim ve geliştirme masraflarını da karşılamak çalışanın kendi sorumluluğunda bulunmaktadır (Peel ve Inkson, 2004). Serbest çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda birbirlerine yardımcı ve destek olmaktadır (Waldkirch vd., 2021: 2661). Şirketler de çalışanlara verdikleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde geleneksel çalışmaya göre değişimlere gitmelidir. Yıllık olarak verilen eğitimler bu süreçte geçerli olmayacağı için eğitimlerin kısa öğrenme seçenekleri doğrultusunda ekipler yerine bireylere göre düzenlenmesi gerekecektir (Phillips, 2019). Gig ekonomisinde serbest hale gelen yeteneklerin kariyer gelişimi sorumluluğu da kendilerine yüklenmekte ve

gig ekonomisi içerisinde kalmak isteyen çalışanın yeteneklerine göre seçim yapması ya da seçeceği iş veya şirkete göre beceri ve yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir (Balakrishnan, 2022: 68). Açıkgöz ve Latham (2022) tarafından Uber sürücülerini üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların kendi kendilerine belirledikleri öğrenme hedefleri ile sağladıkları hizmet performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dinamik bir yapının ve farklı beklentilerin yer aldığı uber sürücülerini ve müşterilerini arasındaki bu ilişkiye doğaçlama davranışının aracılık ettiğini de belirtmişlerdir.

Yetenek yönetimi, yeteneklerin sistemli bir şekilde platformlara çekilmesi, bağlanması, geliştirilmesi, elde tutulması ve koşullandırılması sürecini ifade etmektedir (Thunnissen, 2016). Yetenek yönetiminin amacı ise yetenekli çalışanlardan en iyi şekilde fayda sağlayabilmektir (Lewis ve Heckman, 2006). Çalışanların serbest çalışan olması ile de istihdamın doğası temelden değişmekte ve gelişmiş dijitalleşme ve geçici işgücü piyasaları ile yetenek yönetimi değişiklikler yaşamaktadır. Organizasyonlar için yetenek yönetimi az caba ile fazla ödül almak ise gig tabanlı çalışanlar için yetenek yönetimini uygulamak zor gibi görülmektedir. Gig ekonomisinde çalışanlar, yetenekleri geliştirilmesi gereken iç çalışanlar değil, dışsal katılımcılar olarak kabul edilmektedir. Böylece organizasyon üzerindeki geliştirme maliyetleri gig tabanlı çalışanlar üzerine geçmekte ve çalışanlar kendileri üzerine yatırım yapmaktan sorumlu olmaktadır. İş ekonomisi esnekliğin ve bireyselleşmenin bir parçası olmaktadır (Boocock vd., 2020; Fleming, 2017).

Gig ekonomisi ile amaçlanan zaman ve yere bağlı olmadan işin içerisinde yer almak olduğuna göre dünyanın herhangi bir yerindeki yeteneğe sahip olmak artık mümkün hale gelmektedir (Peetz, 2019). İK'nın işlevlerinden birisi olan yeteneklerin tespiti ve yönetilmesi gig ekonomisi çerçevesinde düşünüldüğünde artık coğrafi bölge sınırları ile alakalı bir durum ya da sorun ortaya çıkmamaktadır (Aloisi, 2016). Platformların ekonomik getiri sağlayabilmesi için yüksek kalite sağlayabilmesi ve bunun içinde yetenekli çalışanların platformlara kayıt olmaları gerekmektedir. Yani, aracı platformların sürdürülebilir olması için yetenekli çalışanların platforma çekilmesi ve seçilmesi gerekmektedir (Coyle, 2017). Teknoloji sayesinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki yetenekleri işe almak çok kolaylaşmış olmasına rağmen gelişmekte olan ülkelerdeki milyonlarca serbest çalışanın bu web sitelerde yayınlanan işlere başvurmaları en iyi yeteneğin seçilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun için

Upwork, Freelancer.com gibi platformlar kişisel doğrulama, önceki kazanç bilgileri, etkin olarak çalışmayan profillerin liste dışı bırakılması gibi birtakım önlemlerle iyi çalışanı bulmaya çalışmakta; çalışanlarda bu kalabalık içinde yükselebilmek için çalışmaktadır (Petriglieri vd., 2019). Çalışanların bir nevi markalaşması gerekmektedir. Bunun için platformlarda yer alan çalışanların ücretlerini, değerlendirme puanlarını, kazandıkları deneyimler ve aldıkları sertifikaları sergilemeleri gerekmektedir (Barzzilay ve Ben-David, 2016). Profesyonel bir serbest çalışan olmak için de projeler teslim edilirken sahip olunması gereken temel beceriler; işini iyi sunması, organize olması, dijital medyada kimliğini sürdürmesi, önceki müşterileri ile iyi ilişkilerini sürdürmesi ve duygusal olarak uygun olması gerekmektedir (Ashford vd., 2018).

Aynı zamanda elde edilen yetenekler çevrimiçi platformlar aracılığıyla değerlendirilmekte ve performans yönetimi gerçekleştirilmektedir (Rosenblat vd., 2017). Gig ekonomisinde performans yönetimi, performans düzeyi ve derecesi için talep edenler tarafından gönderilen geri bildirimler kullanılmaktadır. Mesela, Uber, Deliveroo gibi platformlarda alınan hizmetin değerlendirilebilmesi için bir derecelendirme sistemi kullanılmaktadır (Coe vd., 2010). Bu şekildeki performans değerlendirme faaliyetlerinin mümkün hale getirdiği hallerden birincisi, yıldız derecelendirme ile gig tabanlı çalışanların çevrimiçi çalışma performanslarını yansıtacak şekilde toplanması ve gig tabanlı çalışanın bulunduğu platforma sabitlemesidir (Lee vd., 2015). İkincisi ise, gig tabanlı çalışanların talep edenler için değer yaratmasını yani gelecekteki işlere ulaşabilmek ya da platforma erişimi engellemek için kullanılmaktadır (Rosenblat vd., 2017). Birçok platform üreticilerinin performans profillerini geliştirmek adına çevrimiçi bir müşteri derecelendirme sistemi kullanılmaktadır. Üreticiler, müşterilerden değerlendirmeleri almakta platform işi derecelendirmeleri yetersiz gelen çalışanı platform işinden çıkarma hakkına sahip olmaktadır (Stanford, 2017: 394). Bir Uber sürücüsünün toplam puanının kötü olması da çalışmasının engellenmesine yol açmaktadır (Rosenblat ve Stark, 2016: 3775). Görevin tamamlanması sonrası çalışana verilen düşük puanlara ya da olumsuz değerlendirmelere karşı çalışanın herhangi bir cevap ya da itiraz hakkı bulunmamaktadır. Böylece çalışanın bu dijital piyasalardaki itibarları zedelenmekte, ilerleyen zamanlarda alacakları görevler ve ücretler üzerinde bir takım olumsuz etkileri olabilmektedir (Aykaç, 2020: 78). Bu yüzden tüm bu performans kayıtlarının düzenli bir şekilde tutulması ve gerekli durumlarda tekrar iletişime geçme kararı verilmesi durumunda kullanılması sağlanmalıdır (Dey vd., 2022: 80).

Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi dışında iş sağlığı ve güvenliği ile sendikalaşma ve toplu sözleşme hakkı gibi işçi-işveren ilişkileri adına yapılabilecek çalışmalar da İK sorumlulukları içerisinde yer almaktadır. Gig ekonomisinin doğası gereği gig tabanlı çalışanların haklarının ve istihdam korumalarının gözetilmemesi çalışanlar için büyük sorunlar teşkil etmektedir. Çalışanlar asgari ücret ve ücret türevleri gibi standart istihdam haklarından faydalanmamaktadır. Gig tabanlı çalışan aynı zamanda örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi ya da toplu pazarlık hakkı, iş sağlığı ve güvenliği, vergilendirme ve sigorta gibi istihdamın sağladığı koruma ve hakların dışında kalmaktadır (Stanford, 2017). Esneklik isteği bir neslin kısa-orta ve uzun vadeli istihdam güvencesinden mahrum kalmasını sağlayacaktır. Güvenli bir işin, maaşın, sosyal yardımların ya da emekli aylığının olmaması gig çalışanlarının serbest çalışan mı yoksa bağımsız yüklenici mi olduğu konusunda ikilem yaratmaktadır (Fabo vd., 2017). Genel olarak platformlar üzerinden yürütülen işler bu yönüyle insana yakışır iş tanımı içerisinde yer almamaktadır (Çiğdem, 2019: 192). Gig tabanlı çalışmaların bu düzensiz yapısını iyileştirmek için mevcut iş yasalarını gig tabanlı çalışanlar için de kabul etmek ve uygulamak, büyük işlerle ilgili istihdam belirsizliklerini netleştirmek, yeni bağımsız bir çalışan grubu oluşturmak, tüm çalışanlar için geçerli haklar belirlemek ve işveren olgusunu yeniden kavramsallaştırmak gibi bir dizi alternatif önerileri sunulmaktadır (Stewart ve Stanford, 2017). Bunun yanında serbest çalışanlar, dijital çalışma platformlarının “aracı kurum” şeklinde nitelenmesi yerine “işveren” olarak nitelendirilmelerine yönelik olarak düzenleme taleplerinde bulunmaktadır. Platformların yasal düzenlemeler sonucunda işveren olarak tespit edilmesi ile birlikte çalışanların iş hukukundan doğan koruyucu haklarını kazanmaları söz konusu olacaktır (Aloisi, 2016: 677).

Dengeli bir yönetim için çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının sağlanabilmesi konusunda İK uzmanlarına önemli görevler düşmektedir. Özellikle serbest çalışanların motive edilmesi, performans kalitesinin yükseltilmesi ve sosyal destek sağlanması gibi konularda İKY'nin gig ekonomisi üzerindeki rolünün uzun vadede geçerliliği düşündürücü olmaktadır (Jabagi vd., 2019). Gig ekonomisinde; uzaktan çalışan ve coğrafi olarak dağınık yapıda bulunan bir ekibi yönetmek, çalışanlarla güçlü ilişkiler kurmak ve insanların belirlenen hedeflere doğru ilerlemesini sağlamak için İK yöneticilerinin ellerinin altında bulunan güç kaynağı tabii ki teknolojidir. Tüm bunlar için özel olarak tasarlanmış bulut tabanlı iş gücü yönetim platformları bulunmaktadır. Her

geçen gün ilgi çeken gig tabanlı çalışma ile uyum içinde olmak ve zamanın şartlarına ayak uydurmak gerekmektedir (Randstad, 2020).

PwC'nin "İşin Geleceği" adlı raporunda İK çalışanlarında %20'lik bir çalışan kesiminin 2020 yılına kadar serbest çalışan olacağını varsayılırken, işverenlerin %33'ünden az bir kesiminin stratejilerini gig ekonomisinin ortaya çıkışına dayandırdığı belirtilmiştir. Bu da İK'ya yönetim rehberliği konusunda rehber ve danışmanlık hizmeti sunma konusunda inanılmaz bir fırsat sunarak stratejik değerini ortaya koymaktadır. Her sektörün ve endüstrinin yapısı ve koşulları farklı olduğu için gig ekonomisinin de her birisi üzerindeki etkileri farklı olacaktır. Bu nedenle İK uzmanlarına her sektörde ve koşulda nasıl davranmaları gerektiğini gösterecek tek bir plan yoktur. Ancak yine de uygulamaları gereken operasyonel ve stratejik faktörler olacaktır. Dijital çalışma platformları nedeniyle çalışma ve çalışma koşullarının büyük ölçüde bireyselleşmiş olması ve politik ve sendikal yanıtlarla birlikte gig ekonomisi üzerindeki İKY etkileri değişiklikler göstermektedir ve İKY uygulamalarının bu değişikliklere göre uyarlanması gerekmektedir (McDonnell vd., 2021 :4011).

Sonuç

Her şey üzerinde bir etkisi olan teknoloji ve internet iş yapış şekillerini, iş modellerini, çalışan ilişkilerini de etkilemiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi gig ekonomisi kavramını ortaya çıkarmıştır. Serbest bir çalışanın bir internet platformundan iş alması ve işi teslim etmesi gig ekonomisini doğurmuştur. Esnek çalışma olanakları sunan gig ekonomisine olan ilgi artmaktayken Covid-19 pandemisi nedeniyle uygulanan karantinalara ve uzaktan çalışma modellerine küresel olarak geçilmesi bu ilgiyi daha da hızlandırmıştır.

Gig ekonomisi esnek, özgür ve bağımsız bir çalışma ortamında gerçekleşen dijital bir iş gücü piyasasını ifade etmektedir. Bu iş gücü piyasasında serbest çalışanlar, serbest çalışanları talep eden müşteriler ve bunlar bir araya getiren aracı dijital çalışma platformları bulunmaktadır. Burada internet üzerinden alınan görevler ve görev başına ödemelerin gerçekleştiği bir piyasa yapısı yer almaktadır. Gün geçtikçe artan işsizliğe, çalışma hayatına fiili olarak katılamayan kadınlara ya da engellilere, öğrencilere ya da emeklilik döneminde ek gelir sağlamak isteyenlere hatta iyi bir işi olmasına rağmen vasıf ve bilgisinden ek gelir elde etmek isteyenlere alternatif bir istihdam sağlayan gig ekonomisinin genel ekonomi içerisindeki ağırlığı gittikçe artmaktadır. Aynı zamanda artık insanların gelir elde ederken iş-yaşam dengesini en iyi şekilde

ayarlar daha özgür çalışanlar olma isteği gig ekonomisine olan ilgiyi desteklemektedir.

Gig ekonomisinin hem serbest çalışanlar hem de müşteriler için belli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Dijital çalışma platformları üzerinden alınan bazı işlerin yüz yüze tamamlanması bazı işlerin ise direkt internet üzerinden tamamlanması kolaylığı çalışanlar için akıl almaz bir esneklik avantajı sağlamaktadır. Bu esneklik serbest çalışan talep eden müşterilerin de belirli sabit masraflardan kurtulmalarını sağlamaktadır. Serbest çalışanlar için özerk ve esnek bir çalışma hayatı içerisinde faaliyet göstermeleri avantaj sağlarken hukuki olarak "işçi" kategorisi içerisinde yer almamalarından dolayı istihdam korumalarından mahrum kalmaları büyük bir dezavantajı olarak kabul edilmektedir.

Serbest çalışanların, iş aldıkları aracı platformların ya da serbest çalışan talep eden müşterilerin sabit işçisi olamamaları, gig tabanlı çalışanların İKY faaliyetlerinin yerine getirilmesi konusunda akıllara bazı sorunları ve zorlukları getirmektedir. İşe alım, yerleştirme, eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, işçi ve işveren ilişkileri gibi İK işlevleri bu yapı içerisinde nasıl düzenlenecektir? İşe alım ve yerleştirmeler çok hızlı yapılmakta ve herkesin en yetenekli çalışanı kapmaya çalıştığı bir ortam oluşmaktadır. Her türlü sınırların ortadan kalkması serbest çalışan ve müşterilerin her koşulda buluşabilmelerini sağlamaktadır. Fakat burada her geçen gün platformlarda yer almak isteyen serbest çalışan sayısının çoğalması ile müşteriler için gerçekten faydalı olabilecek ve yetenekli çalışanın seçilebilmesi sorunu doğmaktadır. Bu durumda platformlarda yer alan çalışan bilgileri ve geri bildirim puanları yöneticilere faydalı olmaktadır. Çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri, eğitim ve donanımlarını sürekli arttırmaları gerekmektedir. İK'nın eğitim ve geliştirme alanındaki görevlerine genel olarak gig tabanlı çalışanları dahil edilmemektedir. Bir çalışanın her türlü eğitim ve gelişim sorumluluğu kendisine ait olmakta ve sabit bir işçi gibi eğitimlerini arttırmaları ve kariyer yönetimlerini iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu konu üzerinde İK'nın kesin bir yetkisi bulunmamaktadır. Aldığı iş bitirip teslim eden serbest çalışanın performans değerlemeleri de İK için önemli bir konuyu teşkil etmektedir. Burada iş sonunda serbest çalışana verilen puanlar ve yapılan yorumlar devreye girmektedir. Bir serbest çalışanın geri bildirimleri iyi ise genel puanları artmakta ve daha sonraki işleri almaya devam edebilmektedir.

Puanları belli sınır altında kalan serbest çalışanların ise bir daha platformlar üzerinden iş almalarının önü kesilmekte ve platformlardan çıkarılmaktadırlar. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, iş tatminleri ve motivasyonlarının artırılması ve hukuki olarak korunmaları da genel olarak İK faaliyetleri ve sorumlulukları içerisinde yer almasına rağmen gig tabanlı çalışanlar tüm bu uygulamalar dışarısında kalmaktadır. Bu konudaki görevler İK'ya değil çalışanın kendi sorumluluğuna bırakılmaktadır. Aynı zamanda aynı anda birçok müşteri için çalışan gig tabanlı çalışanların örgütsel bağlılıkları ve sadakatleri de düşündürmektedir. Aracı platformlar ve müşteriler için odak noktayı işin nerede, ne zaman, nasıl koşullar altında tamamlandığı değil teslim edilen işin kalite oluşturmaktadır.

Tüm bu sorunlara çözüm aranırken en baştan iş tasarımlarını, iş analizlerinin, işlerin tanımlarının ve fonksiyonlarının gig ekonomisine uygun bir şekilde güncellenmeleri gerekmektedir. Gig ekonomisi içerisinde işlerin ne ifade ettiği yeniden ortaya koyulmalıdır. Müşteri, firmalarında yer alan her departman ve her iş için gig ekonomisine uygun pozisyonların belirlenmesi ve alınacak ya da çıkarılacak serbest çalışanların bu pozisyonlara göre ayarlanması önerilmektedir. Standart çalışanları yöneten İK yönetimi uzmanlarının artık atipik çalışanları da yönetecek duruma gelmeleri, bu yönde eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sunulması, İK'nın sınırları dışına çıkabilmesi ya da gig tabanlı çalışanlar için ayrı bir İK platformu ve uygulamaların oluşturulması önerilmektedir. Hatta bu süreçte hukuksal açıdan "işçi" tanımı altında yer almayan gig tabanlı çalışanlara özel bir sendika kurulması ve her türlü haklarının gözetilmesi gerekmektedir. İK için en önemli faktörlerden birisi olan örgüte bağlılık konusunda serbest çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması, oluşabilecek sadakat sorunlarına yönelik önlemlerin alınması, bu karmaşık iş gücünün yönetiminin ve haklarının belirlenmesinin önemine dikkat çekilmektedir.

Çalışmaya yönelik olarak ulusal literatür incelendiğinde uluslararası literatüre nazaran gig ekonomisinin doğasını İK ilişkileri perspektifinde direkt olarak ele alan çalışma görülmektedir. Genel olarak literatür, gig ekonomisi kavramı, istihdam ilişkileri ve hukuki boyutu üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bazı çalışmalar incelendiğinde; Erdoğan ve Çiğdem (2018) gig ekonomisi ve freelancer.com platformu üzerinden freelance çalışmaya olan ilgiye dikkat çekmiş, Aykaç (2020) platform ekonomisi çalışanlarının yaşadıkları sorunları iş hukuku açısından değerlendirmiş yine Boyacı (2020) platform çalışanlarının yaşadıkları sorunların ve sendikalaşmanın ve örgütlenmenin

üzerinde durmuş, Çiğdem (2020) gig çalışanlarının vergilendirilmesini ele almıştır. Görmüş (2020) gig ekonomisinde serbest çalışanların karşılaştıkları istihdam ve endüstri ilişkileri zorluklarına dair bir değerlendirmede bulunmuştur. Şen ve Bütün (2021) Covid-19 salgınından olumsuz etkilenen havacılık sektörü için gig ekonomisini iyi bir alternatif olarak ele almış ve havacılık sektörü faaliyetlerine gig ekonomisinin uygulanabilirliği üzerinde durmuş, Ünal ve Temiz (2022) Uber üzerinden gig ekonomisi ile değişen güvencesiz iş ilişkilerini ve Uber sürücülerinin istihdam hakları için girdikleri hukuksal mücadeleleri sonucunda alınan mahkeme kararlarını değerlendirmiştir. Uluslararası literatürde ise gig ekonomisi kavramı ve istihdam ilişkileri üzerine yapılan çalışmaların yanında gig ekonomisi ve İK üzerine çalışılmış çalışmalar da görülmektedir. Bunlardan; Xu vd. (2018), McDonnell vd. (2018), Duggan vd. (2019), Meijerink ve Keegan (2019), Boocock vd. (2020), Connelly vd. (2020), Malik, Budhwar ve Srikanth (2020), Cross ve Swart (2021), Kuhn, Meijerink ve Keegan (2021), McDonnell vd. (2021), Waldkirch vd. (2021), Williams vd. (2021), Dey vd. (2022) çalışmalarında gig ekonomisi, platform ekonomisi çerçevesinde İK süreçlerini ve faaliyetlerini ele almışlardır.

Genel olarak yapılan çalışmada ve literatürde gig ekonomisinin yapısı, işleyişi, durumu, olanakları ve İK perspektifindeki yeri üzerine bilgi verilmek amaçlanmıştır. Görüldüğü üzere, iş yapış şekillerinde yaşanan değişimler ve teknolojik ilerlemeler sayesinde gig ekonomisi konusu pek çok araştırmacının ilgisini çekmiş ve çekmeye devam etmektedir. Bunun için gelecek literatüre katkıda bulunulması ve aynı zamanda gig ekonomisi içerisine dahil olmak isteyen bireylere gig tabanlı çalışma süreçleri hakkında bir fikir verilmesi istenmiştir.

Kaynakça

Açıköz, 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. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.10.074

Aldrich, H. E. & Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. London, UK: Sage Publications.

Aloisi, A. (2016). "Commoditized Workers: Case Study Research on Labor Law Issues Arising From a Set Of On-Demand/Gig Economy Platforms". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 3 (37), 653-690.

Anwar, M., A. & Graham, M. (2021). "Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa". *Competition & Change*, 25(2), 237-258. doi: 10.1177/1024529420914473

Ashford, S.J., Caza, B.B. & Reid, E.M. (2018). "From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work". *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41. doi: 10.1016/j.riob.2018.11.001

Aykaç, H. B. (2020). "Platform ekonomisi çalışması: iş hukukunda yarattığı sorunlar üzerine bir değerlendirme". *Sicil İş Hukuku Dergisi*, (44), 69-95. doi: 10.1177/263145412111064726

Balakrishnan, J. (2022). "Building capabilities for future of work in the gig economy". *NHRD Network Journal*, 15 (1), 56-70.

Barzilay, A.R. & Ben-David, A. (2016). "Platform inequality: Gender in the gig-economy". *Seton Hall L. Re.*, 47, 393-431. doi: 10.2139/ssrn.2995906

Belchamber, J. (2018). *The Gig Economy: Transforming the Workforce and HR Industry, As We Know It*. https://hrnz.org.nz/news/single?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=75&cHash=ea15c32cfa9a80ab97109292f48fa172 (27 Ekim 2021).

Berg, J. & Johnston, H. (2019), "Too good to be true? A comment on hall and krueger's analysis of the labor market for uber's driver-partners". *ILR Review*, 72 (1), 39-68. doi: 10.1177/0019793918798593

Bergman, M. E. & Jean, V. A. (2016). "Where have all the "workers" gone? A critical analysis of the unrepresentativeness of our samples relative to the labor market in the industrial-organizational psychology literature". *Industrial*

and *Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 84–113. doi: 10.1017/iop.2015.70

Boocock, A., Page-Tickell, R. & Yerby, E. (2020). "The dis-evolution of strategic hrm in the gig economy from talent management to supply chain manager". In *Conflict and Shifting Boundaries in the Gig Economy: An Interdisciplinary Analysis*. Emerald Publishing Limited. 89-105. doi: 10.1108/978-1-83867-603-220201008

Boyacı, N.B. (2020). *Dijital Emek Platformları ve Sendikalar*. Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi.

Coe, N. M., Jones, K. & Ward, K. (2010). "The business of temporary staffing: A developing research agenda". *Geography Compass*, 8 (4), 1055–1068. doi: 10.1111/j.1749-8198.2010.00360.x

Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2020). "Working in the digitized economy: HRM theory & practice". *Human Resource Management Review*, 100762. doi: 10.1016/j.hrmr.2020.100762

Collier, R. B., Dubal, V. B. & Carter, C. (2017). "Labour platforms and gig work: The failure to regulate". *Institute for Research on Labour and Employment: Working Paper*, 106–117.

Coyle, D. (2017). "Precarious and productive work in the digital economy". *National Institute Economic Review*, 240 (1), R5–R14. doi: 10.1177/002795011724000110

Cross, D. & Swart, J. (2022). "The (ir) relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions". *Human Resource Management Journal*, 32 (1), 232-246. doi: 10.1111/1748-8583.12389

Çiğdem, S. (2019). "Endüstri 4.0 ve dijital emek platformlarının insana yakışır iş bağlamında değerlendirilmesi". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77: 157-199. doi: 10.26650/jspc.2019.77.0018.

Çiğdem, S. (2020). "Gig ekonomisi ve Türkiye’de gig çalışanların vergilendirilmesi". *Vergi Dünyası Dergisi*, 1 (471), 90-104.

De Stefano, V. (2015). "The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork, and labor protection in the "gig-economy". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37, 471-503. doi: 10.2139/SSRN.2682602

Dey, C., Ture, R. S., & Ravi, S. (2022). "Emerging world of gig economy: Promises and challenges in the Indian context". *NHRD Network Journal*, 15 (1), 71-82. doi: 10.1177/26314541211064717

Donovan, S.A., Bradley, D.H. & Shimabukuru, J.O. (2016). "What Does the Gig Economy Mean for Workers?". *Congressional Research Service*, 1-20.

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. doi: 10.1111/1748-8583.12258

Duszyński, M. (2021). *Gig Economy: Definition, Statistics & Trends [2021 Update]*. <https://Zety.Com/Blog/Gig-Economy-Statistics> (20 Ekim 2021).

Erdoğan, E. & Çiğdem, S. (2018). "Gig ekonomisi ve freelance işgücünün yükselişi: Freelancer. com üzerinden bir değerlendirme". *Çalışma Ekonomisi ve endüstri İlişkileri Seçme Yazılar-II*, 229-261.

Fabo, B., Karanovic, J. & Dukova, K. (2017). "In Search of an Adequate European Policy to the Platform Economy". *Transfer: European Review of Labour And Research*, 23 (2), 163-175.

Farrell, D. & Greig, F. (2016). "Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy". In *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes Of The Annual Meeting Of The National Tax Association*, 109, 1-40.

Fleming, P. (2017). "The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of uberization". *Organization Studies*, 38 (5), 691-709. doi: 10.1177/0170840616686129

Freelancer.com (2022). *Company Overview*. <https://www.freelancer.com/about?w=f&ngsw-bypass=> (10.02.2022).

Friedman, G. (2014). "Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy". *Review Of Keynesian Economics*, 2, 171-188. doi: 10.4337/roke.2014.02.03

Gandini, A. (2018). "Labour process theory and the gig economy". *Human Relations*, 1-18. doi: 10.1177/0018726718790002

Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Basım.

Gillespie, P. (2017). *Intuit: Gig Economy is 34% of US Workforce*. *CNN Money*, <https://money.cnn.com/2017/05/24/news/economy/gig-economy-intuit/> (25 Ekim 2021).

Göksel, A. & Güneş, G. (2017). "Kuşaklararası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 807-828.

Görmüş, A. (2020). "Gig Ekonomisinde İstihdam ve Endüstri İlişkileri: İstihdam Statüsünden Kaynaklanan Zorluklar". *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security)*, 10 (2), 227-244.

Gramano, E. (2019). "Digitalisation and work: Challenges from the platform economy". *Contemporary Social Science*, 15 (4), 476-488. doi: 10.1080/21582041.2019.1572919

Green, A. (2021). How is the Gig Economy Affecting HR?. <https://www.nehra.com/page/GigEconomy> (02 Ekim 2021).

Hall, J.V. & Krueger, A.B. (2018). "An analysis of the labor market for uber's driver-partners in the united states". *ILR Review*, 71 (3), 705-732. doi: 10.1177/0019793917717222

Hamann, T. K. & Guldenberg, S. (2021). "New forms of creating value: Platform-enabled gig economy today and in 2030". *Managing Work in the Digital Economy*, 81-98. doi: 10.1007/978-3-030-65173-2_6

Harris, B. (2017). "Uber, Lyft, and Regulating the Sharing Economy". *Seattle University Law Review*, 41, 269-285.

Harvard Business Review, (2016). "Who Wins in the Gig Economy, and Who Loses". *Build The Workforce You Need (HBR Special Issue)*.

Healy, J., Nicholson, D. & Pekarek, A. (2017). "Should we take the gig economy seriously?". *Labour & Industry: A Journal Of The Social And Economic Relations Of Work*, 27 (3), 232-248. doi: 10.1080/10301763.2017.1377048

Heeks, R., Graham, M., Mungai, P., Van Belle, J. P., & Woodcock, J. (2021). "Systematic evaluation of gig work against decent work standards: The development and application of the Fairwork framework". *The Information Society*, 37 (5), 267-286. doi: 10.1080/01972243.2021.1942356

Horney, N. (2016). "The Gig Economy: A Disruptor Requiring HR Agility". *People And Strategy*, 39 (3), 20.

Horney, N., Eckenrod, M., Mckinney, G. & Prescott, R. (2014). "From Change Projects To Change Agility". *People + Strategy*, 37 (1), 40.

Jabagi, N., Audebrand, L.K., Croteau, A.-M. & Marsan, J. (2018), "Connecting With Gig-Workers: An Exploratory Study Of Organizational Identification in The Gig-Economy". Sub-theme 25: Organizing Work in the Gig Economy: Shifting Responsibilities for LMIs, HRM and Labour Market Institutions. Proceedings of the European Group of Organization Studies (EGOS) 34th Colloquium, Tallin, (July 5-7).

Jabagi, N., Croteau, A., Audebrand, L. & Marsan, J. (2019). "Gig-workers' motivation: Thinking beyond carrots and sticks". *Journal Of Managerial Psychology*, 34 (4), 192-213. doi: 10.1108/JMP-06-2018-0255

Kalleberg, A. L. & Dunn, M. (2016). "Good Jobs, Bad Jobs in the Gig Economy". *LERA For Libraries*, 20 (1-2), 10-14.

Kässi, O. & Lehdonvirta, V. (2018). "Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research". *Technological Forecasting And Social Change*, 137, 241-248. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.056

Kolay İK (2020). 2021 Yılı İK Trendleri Neler?. <https://Kolayik.Com/Blog/2021-Yili-İk-Trendleri-Neler/> (26 Ekim 2021).

Kuhn, K. M. (2016). "The rise of the "gig economy" and implications for understanding work and workers". *Industrial And Organizational Psychology*, 9 (01), 157-162. doi: <https://doi.org/10.1017/iop.2015.129>

Kuhn, K. M. & Maleki, A. (2017). "Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces". *Academy Of Management Perspectives*, 31 (3), 183-200. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0111>

Kuhn, K.M. & Galloway, T.L. (2019). "Expanding perspectives on gig work and gig workers". *Journal Of Managerial Psychology*, 34 (4), 186-191. doi: 10.1177/1052562920934150

Kuhn, K. M., Meijerink, J., & Keegan, A. (2021). *Human Resource Management and the Gig Economy: Challenges and Opportunities at The Intersection Between Organizational HR Decision-Makers and Digital Labor Platforms*. In Research in Personnel and Human Resources Management. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. (2015). "Working with machines: the impact of algorithmic and data-driven management on human workers". In *Proceedings Of The 33rd Annual ACM Conference On Human Factors In Computing Systems*, 1603-1612. doi: 10.1145/2702123.2702548

Lepak, D. & Gowan, M. (2010). *Human Resources Management: Managing Employees for Competitive Advantage*. Pearson Prentice Hall.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001

Logo Blog (2021). 2021 Yılıın İnsan Kaynakları Trendleri, <https://Blog.Logo.Com.Tr/2021-Yilinin-Insan-Kaynaklari-Trendleri/> (26 Ekim 2021).

Malik, A., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2020). "Gig Economy, 4IR and Artificial Intelligence: Rethinking Strategic HRM". *Human & Technological Resource Management (HTRM): New Insights into Revolution 4.0*, 75-88. doi: 10.1108/978-1-83867-223-220201005

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., Mahajan, D. (2016). "Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy". *Mckinsey Global Institute*, 1-16.

McDonnell, A., Burgess, J., Carbery, R., & Sherman, U. (2018). "Special issue of international journal of human resource management: Gig work: Implications for the employment relationship and human resource management". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-4. doi:10.1080/09585192.2018.1495410

McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J. & Sherman, U. (2021). "Technologically mediated human resource management in the gig economy". *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (19), 3995-4015. doi: 10.1080/09585192.2021.1986109

Mckinsey (2016). *Exploding Myths About the Gig Economy (Mckinsey & Company Research Report)* <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/exploding-myths-about-the-gig-economy> (30 Ekim 2021).

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. doi: 10.1108/JMP-07-2018-0277

Minter, K. (2017). "Negotiating labour standards in the gig economy: Airtasker and unions new south wales." *The Economic And Labour Relations Review*, 28 (3): 438-454. doi: 10.1177/1035304617724305

Mulcahy, D. (2016). *Who Wins in the Gig Economy, and Who Loses*. <https://hbr.org/2016/10/who-wins-in-the-gig-economy-and-who-loses> (30 Ekim 2021).

Mulcahy, D. (2017). *The Gig Economy*. New York: Amacom.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Peel, S. & Inkson, K. (2004). "Contracting and careers: Choosing between self and organizational employment". *Career Development International*, 9 (6),542-558. doi: <https://doi.org/10.1108/13620430410559142>.

Peetz, D. (2019). *The Realities And Futures Of Work*. Acton: ANU Press.

Petriglieri, G., Ashford, S. J. & Wrzesniewski, A. (2019). "Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities". *Administrative Science Quarterly*, 64(1),124-170. doi: <https://doi.org/10.1177/0001839218759646>

Phillips, P. (2019). *The Evolving Role of HR in a Gig Economy*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/10/16/the-evolving-role-of-hr-in-a-gig-economy/?sh=5d15c30261a3> (17 Ekim 2021).

Randstad, (2020). *What Does the Rise of the Gig Economy Mean For HR Managers?*. <https://www.randstad.com/workforce-insights/future-of-work/what-does-rise-gig-economy-mean-hr-managers/> (20 Ekim 2021).

Reader, R. (2017). "You Can't Gig With Us: Why the Freelance Economy is Getting More Cliquey", *Fast Company*, 9.

Rosenblat, A. & Hwang, T. (2016). "Regional Diversity in Autonomy and Work: A Case Study From Uber and Lyft Drivers". *Intelligence and Autonomy*, 1-15.

Rosenblat, A., Levy, K. E., Barocas, S. & Hwang, T. (2017), "Discriminating tastes: Uber's customer ratings as vehicles for workplace discrimination", *Policy & Internet*, 9 (3) ,256-279.

doi: <https://doi.org/10.1002/poi3.153>

Rosenblat, A. & Stark, L. (2016), "Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of uber's drivers". *International Journal Of Communication*, 10 (27), 3758-3784. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2686227>

Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1994). "Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are

created". *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489. doi: 10.1002/hrm.3930330312

Roy, G. & Shrivastava, A.K. (2020). "Future of Gig Economy: Opportunities and Challenges". *IMI Konnect*, 9 (1), 14-25.

Smith, A. (2016). "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (Chinese)(Chen Xing, Trans.)". Beijing: Beijing United Publishing Compan.

Stanford, J. (2017). "The resurgence of gig work: Historical and theoretical perspectives". *The Economic and Labour Relations Review*, 28 (3), 382-401. doi: 10.1177/1035304617724303

Stewart, A. & Stanford, J. (2017). "Regulating work in the gig economy: What are the options?". *The Economic and Labour Relations Review*, 28 (3), 420-437. doi: 10.1177/1035304617722461

Şen G. & Bütün, E. (2021). "Covid-19'un pandemi salgınının havacılık sektörüne etkisi: Gig ekonomisi alternatifi". *Journal of Aviation Research*, 3 (1), 106-127.

Thomas, S. M. & Baddipudi, V. (2022). "Changing nature of work and employment in the gig economy: The role of culture building and leadership in sustaining commitment and job satisfaction". *NHRD Network Journal*, 15 (1), 100-113. doi: 10.1177/26314541211064735

Thunnissen, M. (2016). "Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice". *Employee Relations*, 38, 57-72. doi: 10.1108/ER-08-2015-0159

Ünal, Ö. & Temiz, H. E. (2022). "Gig ekonomisi bağlamında iş ilişkisinin değişen yüzü: Uber örneği". *Çalışma Ve Toplum*, 1 (72), 167-206.

Van den Groenendaal, S. M. E., Freese, C., Poell, R. F., & Kooij, D. T. (2022). "Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts". *Human Resource Management Journal*. 1-17. doi: 10.1111/1748-8583.12432

Walldkirch, 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. doi: 10.1080/09585192.2021.1914129

Wiesenfeld, B., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). "Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support". *Journal of Management*, 27 (2), 213-229. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00096-9

Williams, P., McDonald, P. & Mayes, R. (2020). "Recruitment in the gig economy: Attraction and selection on digital platforms". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. doi: 10.1080/09585192.2020.1867613.

Xu, G. D., Lin, H. Z., Yang, S., & Du, Y. J. (2018). "The challenge of gig economy to enterprise human resource management". In *2018 2nd International Conference on Education Innovation and Social Science (ICEISS 2018)*, 275, 404-407. Atlantis Press.

Yichuan, Z. (2018). *Working Economy, Comes [J]*. Modern Commercial Bank, (In Chinese).