

## ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARININ TÜRKİYE'DEKİ VE DÜNYADAKİ GÖRÜNÜMÜ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. Hasan TUTAR\***  
**Öğr. Gör. Emre ORUÇ\*\***

### Özet

Özel istihdam büroları işletmelerin artan uluslararası rekabet, küreselleşme ve gelişen teknoloji karşısında ihtiyaç duyduğu nitelikli personel istihdam etmesinde önemli bir aracılık fonksiyonu icra etmektedirler. Özel istihdam bürolarının öneminin artmasının arkasındaki temel motivasyon, düşük nitelikli işlerin sayısındaki görece azalış ve buna paralel olarak yetkinlik ve yeterlilik düzeyi yüksek çalışanlara olan ihtiyacın artmasıdır. Ayrıca çalışma hayatında esneklik arayışları, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilgi ve hizmet sektörünün öneminin artması, işletmelerin üretim maliyetlerini azaltma isteği çerçevesinde, iş yapma yöntem ve modellerinde yaşanan değişimler, kamunun rolünün daraltılıp özel sektörün hareket alanının genişletilmesi konusundaki genel yönetsel politikalar özel istihdam bürolarının önemini artıran faktörlerdir. Diğer yandan prosedür karmaşası ve bürokrasinin ağır işleme nedeniyle kamu istihdam kurumlarının piyasanın aşırı devingen yapısını takip etmede fazla etkin olamaması, mobil, esnek, organik, ademi merkezi gibi özellikleriyle öne çıkan özel istihdam bürolarının önemini artırmaktadır. Bu yönüyle özel istihdam büroları, kamu istihdam kurumlarının işlevlerini tamamlayıcı nitelikte fonksiyon görmektedir. Özellikle bu yüzyılın başında ekonomik serbestleşme ve yerel özerklikler, demokratik yönetim yaklaşımları, esneklik ve çok merkezlilik gibi özelliklerle öne çıkan yeni yönetim yaklaşımları Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından da benimsenmekte ve teşvik edilmektedir. UÇÖ, kamu istihdam kurumlarındaki tekel anlayışının terk edilmesi ve işgücü piyasasının işleyişine olumlu katkı sağlamak amacıyla özel istihdam bürolarının organizasyonu ve çalışma koşullarının düzenlenmesine yönelik yol gösterici hükümler belirlemiştir. Türkiye'de ise bu düzenlemeler 4857 sayılı İş Kanununun 90. maddesinde yapılmıştır. Faaliyetlerine izin verilen özel istihdam bürolarının başvuruları, Türkiye İş Kurumu tarafından Haziran 2004 tarihinden itibaren alınmaya başlanmıştır. Yöntem olarak nitel araştırma tarzında kurgulanan bu çalışmanın temel amacı, burada çerçevesi kısaca çizilen özel istihdam bürolarının Türkiye'deki ve dünyadaki görünümünü, aralarındaki benzerlikler ve farklar bağlamında karşılaştırarak, tüm kurum ve kuruluşların nitelikli işgören tedariki konusundaki işlevlerini tartışmak ve çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Özel İstihdam Büroları, büro yönetimi, yönetim

### GİRİŞ

Organizasyonların taklit ve ikame edilemeyen önemli unsurunun, yetkinlik düzeyi yüksek insan unsuru olduğu ve bu unsurun etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda rekabet üstünlüğü sağlayacağı genel olarak kabul edilmektedir. Ancak hemen şunu belirtmek

\* Sakarya Üniversitesi, htutar@sakarya.edu.tr

\*\* Bilecik Üniversitesi, emre.oruc@bilecik.edu.tr

gerekir ki, yetkin ve yetenekli insan unsurunun istihdamı işgören tedarikiyle başlayan bir süreçtir ve burada nitelikli işgören sağlama veya en azından işe göre işgören sağlama konusunda fonksiyon icra eden özel istihdam bürolarının önemi artmaktadır. İşe yerleştirme veya diğer bir ifadeyle istihdam, çalışanlar açısından yetkinliklerine uygun iş, işletmeler için ise işe uygun işgöreni bulmak ve istihdam edilmesini sağlamaktır. Bugün dünya ölçeğine yayılan ağır rekabet koşullarında işletmelerde beden gücüyle yapılan işler azalmakta, çalışanlarda daha yüksek nitelik aranmakta, zihin gücünün önemi artmaktadır. Bilgi ve hizmet toplumundaki gelişmelerle birlikte büro hizmetleri ve yönetimiyle ilgili işler önem kazanmaktadır.

Son zamanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş süreçlerinde kullanılmasıyla birlikte bilgi çalışanlarının diğer bir ifadeyle zihin işçilerinin önemi artmaktadır. Bunların bulunması, tedariklerinin sağlanması ve istihdamları işgören ve işletme performansı açısından önem taşımaktadır. Bilindiği gibi özel veya kamu kurumları işe yerleştirmede farklı yöntemler kullanmaktadır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklar şeklinde genel ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. İşletme içi duyuruları, terfi ve nakiller *iç kaynaklar*, işletme dışı duyurular, mevcut personelin tavsiyeleri, okul ve üniversiteler, staj uygulamaları ve istihdam kurumları ve özel istihdam büroları ise *dış kaynaklar* olarak ifade edilebilir.

1900'lü yıllardan itibaren ortaya çıkan ve istihdamda dış kaynak sağlama araçlarından biri olan istihdam bürolarının gördüğü işlevler, Avrupa ve Türkiye'de uzun yıllar kamu tekeliyle yürütülmüştür. Bugün ise ÖİB'lerin faaliyetlerinden daha fazla yararlanılmaktadır. Bu gelişmenin arkasındaki temel motivasyon, özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen küreselleşme ile birlikte uluslar arası rekabetin artması, işletmelerin hızla gelişen teknolojiyle kitle üretiminden esnek ve yalın üretime geçmiş olmalarıdır. Bu değişim süreci beraberinde işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları profilinde önemli farklılıklar yaşanmakta, hizmet sektöründe faaliyette bulunan beyaz yakalıların yanında, bilgi işiyle uğraşan altın yakalı çalışanların önemi artmaktadır. Bu artan öneme rağmen mevcut kamu istihdam kurumları bu değişime cevap verebilecek nitelikteki personeli bulmakta ve işe yerleştirme konusunda daha önce işaret edildiği üzere yoğun bürokrasi, katı ve formel iş anlayışları nedeniyle çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Özel istihdam büroları aslında söz konusu sorunlara çözüm sunmak amacıyla ortaya çıkan çağdaş işgören tedariki örgütleri olarak işlev görmektedir.

Bugün dünyada 72.000 adet ÖİB, bu bürolara ait toplam 169.000 adet şube bulunmaktadır. Söz konusu bürolar 741.000 kişiye istihdam imkânı sağlamakta ve yılda ortalama 200 milyon avroluk ciro elde etmektedirler. 2009 yılında toplam 9 milyon kişiyi işe yerleştirerek dünya işgücü piyasasında çok önemli bir rol oynamışlardır. Türkiye'de 2004 yılından itibaren izin verilmeye başlanan toplam 295 adet ÖİB bulunmaktadır (CIETT, 2011; İş-Kur, 2011) Diğer taraftan ÖİB'lerin sendikalaşmayı engellediği gerekçesiyle literatürde birçok eleştiri mevcuttur. Ancak, ÖİB'lerin işletmeler ve çalışanlar için yararları göz önünde bulundurularak bunların işleyişi ile ilgili gerekli hukuksal düzenlemelerin yapılarak bu tür olumsuzlukların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

### ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARI KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

Özel İstihdam Büroları (ÖİB); Özel hukuk hükümleri çerçevesinde bir sözleşmeye bağlı olarak, ücret ya da komisyon karşılığında iş arayanlarla işgören arayanlar arasında aracılık faaliyetini yürüten kuruluşlardır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007:279). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 181 sayılı sözleşmedeki tanımına göre belirli bir ücret karşılığında ve özel hukuk hükümlerine tabi sözleşme çerçevesinde istihdamı sağlamak için gerçek veya tüzel kişilere hizmet veren kuruluşlardır. Bu yönüyle ÖİB'leri, kamu istihdam hizmetlerinden ayıran temel fark, bu kuruluşların özel hukuk hükümlerine tabi olmasıdır. Ayrıca bu kurumlar kamu istihdam kuruluşlarından farklı olarak belirli bir

ücret karşılığında istihdamı kolaylaştırmak, hızlandırmak ve mesleki ilerlemeyi sağlayacak eğitim faaliyetlerinde bulunmak gibi görevleri üstlenmişlerdir. Ücret konusunda da, verilen hizmet karşılığı alınacak ücretin eleman arayan taraftan alınması da sistemin temel özelliğidir. Bürolar müşterisi konumunda olan işverenlere ücret veya komisyon karşılığında bu hizmeti vererek faaliyetlerini sürdüren kuruluşlar konumundadırlar (Erkan, 2008: 15-16).

1994 tarihli 1996 sayılı ILO sözleşmesi ÖİB'leri kâr amacı güden ve gütmeyen kuruluşlar olarak iki şekilde tanımlamıştır. Bu kuruluşlar; bir işçiye iş ya da işverenlere işgören sağlamak amacıyla doğrudan veya dolaylı olarak herhangi birinden verdiği hizmet karşılığında amacı ücret geliri sağlamak olan bürolardır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ise iş arayanla işveren arasında yapılan sözleşme çerçevesinde maddi bir menfaat beklemeyerek aidaat, komisyon veya ücret alan bürolardır. Buna karşın 1997 tarihli 181 sayılı sözleşme ise ÖİB'leri kar amacı güdüp gütmemesine göre değil, sundukları hizmetin türüne göre sınıflama yapmaktadır. ÖİB, bu hizmetlerden birini veya bir kaçını sunan bürolar olarak sınıflamaya tabi tutulmuştur (Selek, 2005: 36).

### Özel İstihdam Büroları Çeşitleri

ILO'nun 1997 yılında kabul ettiği 181 sayılı sözleşme ve 188 sayılı tavsiye kararı doğrultusunda ÖİB'leri hizmet türlerine göre sınıflamaya tabi tutmuştur. Bu çalışmada söz konusu sınıflandırma baz alınacaktır. Temel olarak Özel İstihdam Büroları; Aracı Bürolar (İntermediaries), Vasıf Sağlayan Bürolar (Skill Providers) ve Doğrudan Hizmet Sağlayan Bürolar (Suppliers Of Direct Services) olarak üç kategoride sınıflandırılmaktadır. Aslında değişen piyasa iş şekillerinde aralarında kesin çizgilerle ayırım yapmak mümkün değildir. Bu değişime paralel olarak her geçen gün yeni hizmetlerin gerektirdiği özel istidam bürosu çeşidi sınıflama içine girmektedir (Öğüt, 2007: 13; Cam, 2008: 58). Aşağıda Tablo 1'de özel istihdam büroları ve çeşitleri ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 1: Özel İstihdam Bürolarının Çeşitleri**

Aracı Bürolar	Vasıf Sağlayan Bürolar	Doğrudan Hizmet Sağlayan Bürolar
Ücretli İstihdam Büroları	Geçici İstihdam Büroları	Şirket Dışında İşe Yerleştirme Büroları
Yurtdışı İstihdam Büroları	Meslek Kooperatifleri	İş Arama Danışmanlıkları
Yabancı Uyruklu İşçi Getirme Büroları	Eleman Kiralama Hizmetleri	Personel Yönetimi Danışmanlıkları
Yönetici Araştıran ve Seçen Bürolar	Kariyer Yönetimi Büroları	İstihdam İlanı Veren Bürolar
Eğitim ve İşe Yerleştirme Kuruluşları	İstihdam Şirketleri veya Aracı Birlikleri	İstihdam Veri Tabanını Kullanan Bürolar

#### 1. Aracı Bürolar

İşverenle iş arayanlar arasında, işe yerleştirmede herhangi birine taraf sözleşme yapmadan aracılık faaliyetini yerine getiren kuruluşlardır. İş arayanların işe yerleştirilmesi ve tarafların birbirleri arasında sözleşme yapmasında aracılık yapan bürolardır. Ücretli İstihdam Büroları, Yurtdışı İstihdam Büroları, Yabancı Uyruklu İşçi Geliştirme Büroları,

Yönetici Araştıran ve Seçen Bürolar, Eğitim ve İşe Yerleştirme Büroları olmak üzere beş çeşit aracı büro türü bulunmaktadır (Pul, 2006: 39).

*Ücretli istihdam büroları;* 96 sayılı ILO sözleşmesi esaslarına göre kurulmuşlardır. Bu bürolar çoğunlukla kâr amacı gütmeyen fakat sadece verdikleri hizmet sonucunda ortaya çıkan masraflar için ücret talep eden ve işçi ile işveren arasındaki sözleşmeye taraf olmayan bürolardır. Bu bürolar uygun işlere işçilerin yerleşmesi için faaliyet gösterirler. ILO sözleşmesi çerçevesinde her yıl lisanslarını yenilemek zorundadırlar (Cam, 2008: 26; Selek, 2005: 38–39).

*Yurtdışı istihdam büroları;* deniz aşırı istihdam büroları olarak da adlandırılan bu bürolar, işgücü eksikliği yaşayan gelişmiş ülkelere işgücü fazlalığı olan ülkelere eleman sağlama konusunda uzmanlaşmış bürolardır. Bu bürolar gelişmiş ülkelerdeki işletmelere kas gücüne dayanan işler için eleman sağlamanın yanında beyin gücüne sahip teknik personel veya uzman da sağlamaktadırlar. Ayrıca yabancı dil öğrenmek isteyenlerin bir başka ülkede belirli bir aile yanında çalışmalarını sağlayacak istihdam hizmetini de bu bürolar yürütmektedir. Bu bürolar genelde işgücü sağladığı firmadan ücretini almakta fakat çalışanlardan ayrıca bir ön hizmet bedeli talep etmektedirler (Bilgin, 2007: 19; Pul 2006: 41).

*Yabancı uyruklu işçi getirme büroları;* yabancı ülkelere işgücü talebini karşılamak amacıyla eleman istihdamına aracılık faaliyetini yürüten kuruluşlardır. Yurtdışı istihdam bürolarından farkı istihdam talebini karşılamak amacıyla yurtdışından işçi bulma çabalarının olmasıdır. Bu durum fazla suistimale açık bir konu olduğundan genellikle iki ülke arasında resmi işgücü anlaşması yapılan ülkelerde büroların faaliyetlerine izin verilmektedir (Fırat ve Aksüyek, 2009: 8).

*Yönetici araştıran ve seçen bürolar;* müşterisi konumunda oldukları işletmelere yüksek nitelikli eleman sağlayan bürolardır. Adaylar genelde mevcut işlerinde başarılı, kariyer yapmış ve hali hazırda iş aramayan kişilerdir. Kafa avcısı olarak da adlandırılan bu bürolar danışmanlık ve yöneticilik firmaları gibi isimlerle faaliyetlerini yürütmektedirler. Böylelikle bu bürolar istihdam hizmeti sunmanın yanında işletmelere danışmanlık hizmeti de vermektedirler. Aracı nitelikteki bu bürolar ücretlerini müşteri konumunda olan işletmeden harcadığı zaman karşılığı almanın yanı sıra işe alınan adayın yıllık ücretinin belirli bir yüzdesini alarak da hizmet vermektedirler (Erkan, 2008: 22; Fırat ve Aksüyek, 2009: 8).

*Eğitim ve işe yerleştirme büroları;* işletmelere vasıflı personel yetiştirmek amacıyla kurulmuş ve eğitim enstitüleri olarak da bilinen bürolardır. Enstitüye başvuran kişilere nitelik kazandırarak yüksek vasıflı işlere eleman sağladığı için bürolar iyi bir reklam kaynağına da kavuşmaktadırlar. Bu durum diğer kurumlar arasında rekabete neden olmakta ve işletmeler için çok daha nitelikli personel elde etme imkanı artmaktadır (Selek, 2005:41; Pul 2006: 43-44).

## 2. Vasıf Sağlayan Bürolar

İşveren konumundaki işletme ve personel arasında her ikisiyle de sözleşme yaparak, daha önceden büro bünyesine aldığı, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikteki personeli işletmenin geçici olarak hizmetine sunan bürolardır. Geçici İstihdam Büroları, Meslek Kooperatifleri, Eleman Kiralama Hizmetleri, Kariyer Yönetimi Büroları, İstihdam Şirketleri veya Aracı Birlikler olmak üzere beş çeşit Vasıf Sağlayan Büro bulunmaktadır (Öğüt, 2007: 14).

*Geçici istihdam büroları;* işletmelere geçici süreliğine vasıflı eleman sağlayan bürolardır. ÖİB arasında en önemli büro türüdür. Bu bürolar hem işletme hem de personelle

sözleşme yaptıkları için üçlü bir hukuki ilişki oluşturmaktadırlar. Hukuki açıdan, personel işletmede hizmet vermekle birlikte asıl işvereni konumunda olan bürodur. Bürolar bu sayede işletmenin sorumluluğunda olan iş güvenliği, ekipman temini ve bunların kontrolü gibi bir çok hizmeti de üstlenmektedirler. Ayrıca personele çeşitli testler yaparak hangi işe uygun olduğunu tespit eden bürolar çalışanlarının eğitimine de önem vermektedirler. İlk kez ABD’de ortaya çıkan bu bürolar insan kaynakları fonksiyonlarının outsource edilebilir olmasını sağlayarak işletmelere bu alanda esneklik kazandırmaktadırlar (Cam, 2005: 64; Bilgin, 2007: 21, Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007: 279).

*Meslek kooperatifleri;* belirli bir komisyon karşılığında hizmet veren ve bir alanda uzmanlaşmış kişilerin (mimar, mühendis, bilgisayar uzmanı vb.) bir araya gelerek kurdukları mesleki birliklerdir (Fırat ve Aksüyek, 2009: 9). Bu bürolar işletmelerin asıl hizmet verdikleri faaliyetleri dışında geçici olarak ihtiyaç duydukları hizmetleri karşılar konumdadırlar.

*Elaman kiralama hizmetleri;* ilk kez 1980’li yılların ortalarında ABD’de ortaya çıkan bu firmalar insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmış küçük işletmelerin personel ihtiyacını karşılamaya dönük kurulmuş istihdam bürolarıdır. Hukuki açıdan bakıldığında büro, işe aldığı personeli işletmeye kiralayan konumundadır. Personel açısından bakıldığında işveren eleman kiralama bürosu, işveren açısından bakıldığında ise büro, personelin kiralayıcısı konumundadır. Bu büroların amacı, önceden belirlenen bir komisyon karşılığında, küçük işletmeleri insan kaynakları yönetiminden doğacak maliyetlerden kurtarmak ve büyük işletmelerin sağladığı avantajı bu işletmelerin de sağlayacağı uygulamalara kavuşturmasıdır. Bu bürolar insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında uzmanlaşmış ve işletmelere personelin ücretinin belirlenmesi, kariyerinde yol gösterici uygulamalar, eğitim hizmetleri, çatışmaların çözümü gibi konularda destek veren kuruluşlardır. Bunların yanında personele çalıştığı işletmede sağlık sigortası, emeklilik hakkı, seyahat ödemeleri gibi yan olanaklar sağlayıcı destek hizmetleri de vermektedirler (Erkan, 2008: 24; Selek, 2005: 43).

*Kariyer yönetimi büroları;* gösteri sanatları, eğlence, spor, moda, fotoğraf ve çeşitli konularda uzman sanatkarlar adına faaliyet gösteren bir nevi organizasyon şirketi olarak da adlandırılabilir bürolardır. Bu kişilerle bürolar arasında işveren işçi ilişkisinden ziyade danışmanlık ilişkisi mevcuttur. Kariyer sahibi olan kişilerle piyasada mevcut olan uygun nitelikteki işleri bir araya getirerek aracılık faaliyetinde bulunurlar. Ücretlerini bazen kariyer sahibi olan kişilerden bazen de her iki taraftan talep edebilmektedirler (Pul, 2006: 49; Cam, 2005: 65).

*İstihdam şirketleri veya aracı birlikler;* kamu fonları ile faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Aracı Birlikler normal şekilde çalışma hayatına girme imkânı olmayan ya da özürli kişileri düzenledikleri eğitim programları ile uygun nitelikteki işlere hazırlamaktadırlar. Sosyal amaçlı bu birlikler çeşitli ülkelerde birçok kişiye istihdam sağlamışlardır. Bu birliklerin yönetim kurulları genelde kamu eğitim hizmetlerindeki temsilciler, yerel yönetim temsilcileri ve çeşitli sosyal sorumluluk sahibi işletme sahiplerinden oluşmaktadır ( Bilgin, 2007: 23; Fırat ve Aksüyek, 2009: 9–10; Cam, 2005: 66).

### 3. Doğrudan Hizmet Sağlayan Bürolar

İşletme, personel ve büro arasında herhangi bir sözleşme yapmadan iş aracılık faaliyetini yerine getiren bürolardır. Bu işlevinin yanı sıra daha yoğun bir şekilde eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedirler (Öğüt, 2007: 14). Şirket Dışında İşe Yerleştirme Büroları, İş Arama Danışmanlıkları, Personel Yönetimi Danışmanlıkları, İstihdam İlanı

Veren Bürolar ve İstihdam Veritabanını Kullanan Bürolar olmak üzere beş tür doğrudan hizmet sağlayan büro bulunmaktadır.

*Şirket dışında işe yerleştirme büroları;* çalışma hayatındaki hızlı değişim, işletmelerdeki ekonomik sıkıntılar ve yeniden yapılanma nedeniyle mevcut işlerini kaybeden veya kaybetme riski taşıyan kişilere yeniden nitelik kazandırmak amacıyla faaliyet gösteren bürolardır. Personele, kişisel yeteneklerini değerlendirme, etkili iş arama teknikleri, meslek seçimi gibi konularda destek vermektedirler. Bürolar bu hizmetlerini işten çıkarılan kişilere sunabilecekleri gibi bu duruma maruz kalan işletmelere de sunabilirler (Erkan, 2008: 26; Selek, 2005: 45).

*İş arama danışmanlıkları;* iş hayatına ilk defa atılacak kişilere veya kariyerine ara verdikten sonra tekrar çalışma hayatına girecek olan bireylere danışmanlık yapan kuruluşlardır. Yetenekleri ölçme, kariyeri yönlendirecek eğitim faaliyetlerinde bulunma ve iş piyasasında önde gelen iş adamları ile söyleşiler yapabilme gibi hizmetler veren bu kuruluşlar kişilerin iş piyasasına başlangıç yapmasına yardımcı olurlar (Pul, 2006: 52; Cam, 2005: 67).

*Personel yönetimi danışmanlıkları;* personel bulma ve seçme, ücret sistemleri, yönetim kursları düzenleme gibi konularda uzmanlaşmış bürolardır. Bu büroların, verdikleri hizmetin ağırlığını daha çok personelin seçimi ve işe yerleştirme faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu yönüyle de yönetici araştıran ve seçen bürolardan ayrılmaktadır (Bilgin, 2007: 24; Erkan, 2008: 27).

*İstihdam ilanı veren bürolar;* ilgili basın yayın organlarından gazetelerdeki boş ilan sayfalarını toptan satın alarak bu sayfaları iş arayan elemanlara ya da personel arayan işletmelere sunan kuruluşlardır. Ayrıca personel arayan işletmeler için başvurular arasından ön seçim yaparak insan kaynakları fonksiyonlarına yardımcı olmaktadır. Bu ilişkide gazete sahibi tek bir müşteri ile muhatap olduğu için ürününü toptan satabilme imkânına kavuşmakta, büro bu ürünü perakende sunduğu için aradaki farktan kâr sağlamış olmakta ve son olarak da ilan veren işletmeler ve kişiler gazeteye birebir ilan vermektense daha az bir maliyetle ilan verebildiği için avantajlı konuma sahip olmaktadır (Selek, 2005: 47; Pul, 2006: 53). ÖİB aynı zamanda günümüzde işletmeler için stratejik öneme sahip nitelikli personel bulma ve seçme için harcayacakları zamandan tasarruf sağlamaktadırlar.

*İstihdam veri tabanını kullanan bürolar;* internet aracılığı ile ilan veren, personel arayan işletmeleri ve iş arayan kişileri bu bilişim teknolojileriyle buluşturan kuruluşlardır. Günümüzde bu teknolojilerin gelişmesiyle birlikte ÖİB de bu teknolojileri kullanan kuruluşlar haline almışlardır (Cam, 2005: 69, Bilgin, 2007: 25). Daha hızlı ve daha çok kitleye ulaşmayı sağlayan bu bürolar gelirlerini verdikleri ilanlardan elde etmekte ve kolayca çok sayıda nitelikli personele ulaşabilmektedirler.

## ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARININ ÖNEMİ

Dünyada 1970'li yılların ortalarında meydana gelen petrol krizi nedeniyle ekonomilerin hızlı bir daralma içine girmesi küresel rekabeti kızıştırmıştır. Krizi takip eden yıllarda işsizlik 1930'lardan bu yana hiç görülmedik bir şekilde artarak işletmelerin yönetiminde köklü değişimlere neden olmuştur. Ekonomide talebi ve istihdamı canlı tutmak için ürün çeşitliğine giden firmalar bu politika ile krizden çıkmayı planlamışlardır. Bu nedenle araştırma-geliştirmeye önem verilmiş, kitle üretiminden esnek üretime geçilmiş ve insan kaynakları yönetiminde yeni gelişmeler yaşanmıştır. Bu sosyo-ekonomik yapı beraberinde işgücü piyasasında esnekliğin artarak piyasa ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilir bir nitelik kazanmasını kaçınılmaz hale getirmiştir (Morrison, 1999:168). Bu

gelişmelere paralel olarak ÖİB'nin ortaya çıkmasında ve önem kazanmasında 5 temel faktörden bahsedilebilir. Küreselleşme, teknolojinin ilerlemesi, insan kaynaklarının yeni bir tarzda yönetilmesi, organizasyonlarda yeniden tasarım ve nüfus artışlarıdır (Sanal 2002: 1).

1990'lı yıllarda özellikle Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra tek kutuplu dünya düzenine geçilmesi, komünizm ile yönetilen ekonomilerin dünya piyasasına açılmalarına sebep olmuş ve küreselleşme süreci hız kazanmıştır. Böylelikle işgücü bir hareketlilik kazanarak bulunduğu ülkenin sınırlarını aşmış ve piyasada istihdam hizmetlerinin yönetiminde yeni gelişmelere neden olmuştur. Bu hareketliliğin, devlet tekelindeki örgütlerle yönetilebilmesi imkânsızlaşmış ve birçok ülkede temsilciliği bulunan, özel nitelikli örgütlerce yapılması zorunlu hale gelmiştir (Bilgin, 2007: 28; Sanal, 2002: 2).

Teknolojideki gelişmeler, insan gücünden çok makinelerin gücüne dayanmakta hatta otomasyon sistemleri ile makineleri de makinelerle yönlendirebilme imkânını sağlamıştır. Hiçbir işçinin çalışmadığı şirketler ve evde istihdam gibi gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler vasıflı işgücünün önemini artırarak bilgi işçisi (Altın yakalılar) denilen olgunun yani bilgi üreten, kullanan, yorumlayan ve bunları ileten kişilerin önemini artmasına yol açmıştır. Türkiye'de bu nitelikte olan kişilerin kamu istihdam kurumuna başvuru yapmadıkları açıkça görülmektedir. Vasıflı kişilere aracılık edecek özel büroların kamu istihdam hizmetlerini tamamlayıcı rol oynayacağı ve işletmelerin bu nitelikteki kişilere ulaşabilmesini sağlayacağı açıktır. Ayrıca teknolojik gelişmeler, işletmelerin kendi web sitelerini kurmalarını sağlamakta ve bu siteler aracılığıyla ihtiyaç duydukları personeli bulmalarına imkân tanımaktadır (Sanal, 2002:7).

İnsan kaynaklarının yeni bir tarzda yönetilmesi, günümüz rekabet koşullarında daha büyük önem arz etmektedir. İşgücünün yapısında yaşanan değişimler, çalışanların daha çok vasıflı hale gelmesini zorunlu kılmakta ve işletmelerin ÖİB'na yönelmelerine neden olmaktadır. Çalışanların eğitilmesi, işe uyumları ve motivasyonlarının artırılması kamu istihdam kurumlarınca karşılanamamakta, dolayısıyla da ÖİB'ye daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu "teleçalışma" kavramı insan kaynaklarının çok farklı bir boyut kazanmasına neden olmakta ve artık çalışanlar evlerini büro olarak kullanarak işlerini elektronik ortamda yürütmektedirler. Bu yeni gelişmeler ÖİB'nin önemini gittikçe arttırmaktadır (Tingöy, 2002: 59; Sanal, 2002: 9; Erkan, 2008: 17).

Günümüz değişen koşullarında organizasyonlarda bir değişim yaşandığı ve eski bürokratik yönetim anlayışının bırakılarak artık daha yatay organizasyonların var olduğu görülmektedir. Hiyerarşi ortadan kalkarak yerini alt kademedeki çalışanların daha çok inisiyatif alabildiği organizasyonlara bırakmaktadır. Bu nedenle alt kademede görev alacak personel daha nitelikli ve işe uygun yetkinliklere sahip personel olması gerekmektedir. İşletmeler aradıkları nitelikte personel istihdam edebilmeleri için özel olarak bu konuda uzmanlaşmış istihdam bürolarına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Selek, 2005: 49; Sanal, 2002: 9).

Son olarak hızla artan dünya nüfusu da beraberinde işgücüne uluslararası bir hareketlilik kazandırmaktadır. Az gelişmiş ülkeler mevcut nüfuslarına iş imkânı sağlayamadığından dolayı gelişmiş ülkelere doğru bir göç yaşanmaktadır. İşletmeler daha ucuz işgücüne ulaşmak için çoğu zaman yasa dışı yollarla bu ülkelere işçi getirerek işletmelerinde istihdam etmektedirler. Devletlerce bu uygulamanın yasaklanması yerine yasal bir şekilde düzenlenmesinin gereği giderek anlaşılmaktadır. Bu da yabancı ülkelere işçi bulan ve getiren ÖİB'nin önemini giderek arttırmaktadır (Sanal,2002: 10).

## ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARININ TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA GÖRÜNÜMÜ

1980'li yıllardan sonra yaşanan küreselleşme, üretim ve işçilik maliyetlerinin artmasından kaynaklanan uluslararası rekabet, işgücünün niteliğinin değişmesi, kamu yatırımlarının yerini özel sektöre bırakması, örgütlerdeki değişiklikler gibi faktörler ÖİB'nin gelişmesini desteklemiştir. Dünyada yaşanan bu gelişmelere paralel olarak Türkiye'de ÖİB'nin sayısında artış yaşanmıştır (Çetinkaya ve Danişman, 2011:173).

Türkiye'de ÖİB'nin kurulmasına Türkiye İş Kurumu, Haziran 2004 tarihinden itibaren izin vermeye başlamıştır. 2004 yılından 2010 yılı sonuna kadar toplam 466 büro başvuruda bulunmuş bunlardan 445 büroya izin verilmiştir. Lisansı iptal edilen ve kapatan bürolardan sonra faal olarak sadece 295 büro aktif olarak hizmetlerine devam etmektedir. Aşağıdaki tabloda ÖİB'nin illere göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo: 2** Türkiye'de ÖİB Sayısı (2004 Haziran - 2010 Eylül)

İller	Başvuru yapan	İzin Alan	Şube-irtibat bürosu	İptal edilen	Kapatan	Faal Bulunan
Adana	6	5	1		3	2
Ankara	39	37	7	1	12	24
Antalya	27	27	2		10	17
Balıkesir	2	2			2	0
Bursa	20	19	5		10	9
Denizli	1	1				1
Diyarbakır	3	3			2	1
Elazığ	1	1			1	0
Eskişehir	2	2			1	1
Gaziantep	5	5	1		1	4
Hatay	1	1				1
İstanbul	308	293	25	4	86	203
İzmir	31	30	3		6	24
Kayseri	3	3	1		2	1
Konya	1	1	1		1	0
Kocaeli	2	2	3			2
Manisa	2	2			2	0
Mersin	1	1			1	0
Muğla	5	4	1		3	1
Sakarya	1	1				1
Tekirdağ	3	3	1		1	2
Trabzon	1	1				1
Şanlıurfa	1	1			1	0
<b>Genel Toplam</b>	<b>466</b>	<b>445</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>145</b>	<b>295</b>

Kaynak: Türkiye İş Kurumu, 2010

Tabloda görüldüğü gibi 2010 yılı itibariyle 23 ilde toplam 295 büro faaliyet göstermektedir. Bunların %69'u İstanbul ilinde bulunmaktadır. Ekonomik olarak gelişmiş ve nüfus yoğunluğunun fazla olduğu illerde ÖİB'nin daha fazla olduğu görülmektedir. Ankara, Bursa ve İzmir gibi sanayi olarak gelişmiş illerde İstanbul'a göre daha az bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir (Kuzgun, 2008:1233).

Bürolar, üçer aylık dönemler itibariyle alınan başvurular ve işe yerleştirmelerle ilgili istatistik bilgilerini Türkiye İş Kurumuna iletmektedirler. Yerleştirdikleri kişi sayısı ve bu kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve ait oldukları meslek grubu gibi bilgileri detaylı olarak kurumla paylaşmaktadırlar. Tablo 3'te Türkiye'deki Özel İstihdam Bürolarına ait 2004-2010 yılları arasındaki eğitim düzeylerine göre işe yerleştirmeler verilmiştir.

**Tablo: 3** Özel İstihdam Büroları 2004 (Haziran) - 2010 (Eylül) Yılları Arasında İşe Yerleştirme Faaliyetleri Eğitim Düzeyi Ülke Geneli

EĞİTİM DÜZEYİ	İşe Yerleştirilenler Erkek	İşe Yerleştirilenler Kadın	İşe Yerleştirilenler Toplam
Okur Yazar Olmayan	32	37	69
Okur Yazar (Sadece)	182	345	527
İlköğretim	13.548	9.402	22.950
Ortaöğretim (Lise ve Dengi)	39.007	16.919	55.926
Ön Lisans	29.556	11.397	40.953
Lisans	50.936	21.250	72.186
Yüksek Lisans	6.924	2.235	9.159
Doktora	2.843	1.202	4.045
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>143.028</b>	<b>62.787</b>	<b>205.815</b>

Kaynak:Türkiye İş Kurumu, 2010

Tablo 3'te görüldüğü gibi ÖİB genellikle eğitim düzeyi yüksek, vasıflı elemanları işe yerleştirmede etkin bir rol oynamaktadır. İşe yerleştirilenlerin en büyük kısmını, %35'lik payla lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. En çok yerleştirme yapılan meslek gruplarına bakıldığında sırasıyla %9 üst düzey yöneticiler, %8 mimarlar, mühendisler ve ilgili profesyonel meslek mensupları, %7 büro elemanlarıdır. İşe yerleştirmelerin büyük çoğunluğunu bu tür mesleklerin oluşturması, ÖİB gerek vasıf gerektiren meslek gruplarına yönelik faaliyetlerinin olduğunu gerekse de vasıfsız olanlara vasıf kazandırdığını açıkça göstermektedir.

Türkiye İş Kurumuna yapılan başvurular arasında 2010 yılı itibariyle 205.231 kişi işe yerleştirilmiştir. Bunların %55'lik kısmını beden işçileri oluşturmaktadır. Büro memurları sadece %3'lük bir paya sahiptir. Buna göre Kamu İstihdam Kurumunun ÖİB ile karşılaştırıldığında daha çok vasıfsız işçilere istihdam sağladığı söylenebilir. Vasıflı kişilerin başvurularını daha çok ÖİB'ye yaptığı ve vasıfsız olanların da yine bu bürolarda vasıf kazandırılarak işletmeler için nitelikli personel seçme ve işe yerleştirmede bir avantaj sağladığı görülmektedir.

Dünyadaki genel görünüme ilişkin CIETT 2011 yılında 2009 verileriyle bir rapor yayınlamıştır. Tablo 4'te detaylı olarak ÖİB sayıları ve ülke sıralamaları verilen bu rapora göre dünyada toplam 72.000 adet ÖİB bulunmaktadır. Bunların yaklaşık %28'inin Japonya'da kurulduğunu ve dünyada bu ülkenin ÖİB sayısı açısından lider konumda

olduğu görülmektedir. Japonya'yı Birleşik Krallık, Almanya ve ABD takip etmektedir. Türkiye bu sıralamada 295 büroyla 24. sırada yer almaktadır (CIETT, 2011).

**Tablo4:** Dünyada ÖİB Sayısı

Ülkeler	ÖİB Sayısı	Ülkeler	ÖİB Sayısı
1.Japonya	20.000	18.İsveç	500
2.İngiltere	11.500	19.Meksika	500
3.Almanya	9.078	20.Finlandiya	450
4.ABD	6.000	21.Norveç	400
5.Hollanda	3.640	22.İspanya	363
6.Avustralya	3.500	23.Slovakya	355
7.Güney Afrika	3.000	24.Türkiye	295
8.Brezilya	1.611	25.Portekiz	265
9.Güney Kore	1.419	26.Çek Cumhuriyeti	215
10.Danimarka	1.347	27.Şili	179
11.Fransa	1.200	28.Belçika	140
12.Avusturya	1.200	29.Romanya	129
13.Polonya	1.086	30.Arjantin	92
14.Kanada	945	31.İtalya	85
15.Peru	722	32.Slovenya	59
16.Macaristan	667	33.Makedonya	27
17.Kolombiya	610	34.Yunanistan	9

**Kaynak:** CIETT, 2011 (Türkiye İş Kurumu, 2010)

Son yıllarda ÖİB hızla büyüyen çağdaş işgücü piyasasının işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır. Bürolar hem işgücü piyasasına esneklik kazandırmakta hem de İşletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikte personele ulaşmasında büyük rol oynamaktadırlar. Türkiye’de Dünyadaki diğer ülkelere göre ÖİB faaliyetlerinin daha henüz gelişmekte olduğu görülmektedir. Ancak bu sayıların niteliği de önem teşkil etmektedir. Örneğin İtalya’da ÖİB sayısının çok az sayıda olmasının sebebi büyük şirketlerin geniş bir şube ağına sahip olmasıdır. Buna karşın Almanya gibi ülkelerde ÖİB sayısının fazla olması daha yerel küçük sayıda birçok şirketin olmasından kaynaklanmaktadır (CIETT, 2011).

CIETT 2009 yılı verileriyle 2011 yılında hazırlanan son rapora göre Dünyada ÖİB şube sayılarına ilişkin veriler Tablo 5’te gösterilmiştir. Bu rapora göre dünyada toplam 169.000 adet ÖİB şubesi bulunmaktadır. Özel istihdam büro sayısında olduğu gibi Japonya yine şube sayısında da ilk sırada yer almaktadır. Bölgeler itibarıyla toplam Şube sayısının %55’ini Asya Pasifik Bölgesi, %28’ini Avrupa ve %12’sini de Kuzey Amerika’daki ülkeler oluşturmaktadır. Sıralamada yine ilk üç ülke olan Japonya, ABD ve İngiltere’nin toplam şube sayısının %72’sine sahip olduğu görülmektedir (CIETT, 2011).

**Tablo.5.** Dünyada ÖİB Şube Sayıları

Ülkeler	ÖİB Şube Sayısı	Ülkeler	ÖİB Şube Sayısı
1.Japonya	83.808	15. Avusturya	1.500

2. ABD	20.000	16. Belçika	1.234
3. İngiltere	17.000	17. Macaristan	977
4. Almanya	7.064	18. İsveç	850
5. Avustralya	7.000	19. Norveç	700
6. Güney Afrika	7.000	20. Brezilya	489
7. Fransa	6.500	21. Slovakya	465
8. Hollanda	5.285	22. Arjantin	430
9. Kanada	3.616	23. Portekiz	427
10. İtalya	2900	24. Romanya	194
11. Polonya	2.941	25. Slovenya	140
12. Çek Cumhuriyeti	2.069	26. Şili	102
13. Güney Kore	1.983	27. Türkiye	51
14. İspanya	1.700	28. Yunanistan	6

**Kaynak:** CIETT,2011,(Türkiye İş Kurumu ,2010)

CIETT (Uluslararası Özel İstihdam Büroları Konfederasyonu) raporuna göre 2009 verileriyle dünyada ÖİB’de çalışan sayısı Tablo 6’da ülkeler itibariyle verilmiştir. Dünyada toplam 741.000 kişiye istihdam sağlayan ÖİB istihdam sağlama görevlerinin yanı sıra kendi bünyelerinde çalıştırdıkları iç personelle de işgücü piyasasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Japonya, Brezilya ve ABD dünyadaki toplam iç personel sayısının %65’ini oluşturmaktadır. Dünyada şube başına ortalama 4 personel düşmektedir. Bu sektörde birkaç dünya çapında faaliyet gösteren küresel şirket olmasına rağmen, sektör daha fazla küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır (CIETT, 2011).

**Tablo.6.** Dünyada ÖİB İç Personel Sayısı

Ülkeler	ÖİB İç Personel Sayısı	Ülkeler	ÖİB İç personel Sayısı
1.Japonya	185.000	15. Avusturya	3.500
2.Brezilya	169.635	16. Finlandiya	3.000
3. ABD	120.000	17. Macaristan	2.885
4.İngiltere	108.833	18. Norveç	2.340
5.Almanya	44.700	19. Güney Kore	2.032
6.Hollanda	34.000	20. Romanya	1.472
7. Fransa	23.000	21. Çek Cumhuriyeti	1.440
8. İsveç	11.000	22. Şili	1.348
9. İtalya	9.000	23. Slovakya	1.254
10.Belçika	6.482	24. Portekiz	750
11.Meksika	6.100	25. Slovenya	420
12.Güney Afrika	5.500	26. Lüksemburg	307
13. Polonya	4.100	27. Yunanistan	183
14. Arjantin	3.550		

**Kaynak:** CIETT, 2011

Dünyada 1996 da 83 milyon Avro olan ÖİB'nin yıllık satış gelirleri toplamı 2009'da 203 Milyar Avroya yükselmiştir. 21.3 milyar dolarla Adecco pazarda lider konumda, Randstad 17.3 milyar dolarla ikinci sırada ve Manpower ise 16.7 milyar dolarla üçüncü sırada yer alan bürolardır. Japonya dünya yıllık toplam satış gelirinin %24'ünü, ABD %22'sini ve İngiltere %12'sini oluşturmaktadır. Bölgesel olarak bakıldığında ise %40'nı Avrupa, %35'ini Asya ve Pasifik Ülkeleri, %22'sinde Kuzey Amerika ülkeleri oluşturmaktadır (CIETT, 2011).

1999 yılından bu yana 3,8 Milyon artışla 2009 yılında dünyada toplam 9 milyon kişi ÖİB tarafından işe yerleştirilmiştir. Bunların başında ABD, Japonya ve İngiltere gelmektedir. ABD'de işe yerleştirilenlerin çoğu tam zamanlı işlere yerleştirilmiştir. Geçici iş ilişkisi ile yerleştirilenlerle birlikte ABD'nin bu sektörde işe yerleştirmede lider konumda olduğu açıkça görülmektedir. Türkiye'de ise toplam 21.368 kişi işe yerleştirilmiştir. Türkiye'de henüz geçici iş ilişkisine ilişkin hukuki düzenlemeler yapılmadığından dolayı işe yerleştirilenlerin tamamını tam zamanlı işçiler oluşturmaktadır (CIETT, 2011).

**Tablo.7.** Dünyada ÖİB'lerin İşe Yerleştirme Sayıları

Ülkeler	İşe Yerleştirme Kişi Sayısı	Ülkeler	İşe Yerleştirme Kişi Sayısı
1. ABD	2.010.000	20. Makedonya	45.230
2. Japonya	1.098.191	21. Portekiz	45.000
3. İngiltere	1.068.197	22. Peru	42.500
4. Güney Afrika	924.499	23. Çek Cumhuriyeti	35.625
5. Brezilya	902.000	24. Şili	29.112
6. Almanya	625.000	25. Romanya	22.153
7. Kolombiya	530.000	26. Macaristan	22.153
8. Fransa	447.348	27. Türkiye	21.368
9. Hollanda	212.651	28. Danimarka	21.227
10. İtalya	162.000	29. Norveç	20.186
11. İspanya	141.064	30. Finlandiya	20.000
12. Avustralya	100.000	31. Uruguay	15.000
13. Güney Kore	83.775	32. Slovakya	14.492
14. Arjantin	76.454	33. Bulgaristan	5.400
15. Polonya	71.914	34. Yunanistan	5.087
16. Belçika	71.759	35. Lüksemburg	4.300
17. Avusturya	57.230	36. Slovenya	2.828
18. İsviçre	56.950	37. Litvanya	823
19. İsveç	46.000		

**Kaynak:** CIETT, 2011

Dünyadaki işe yerleştirilenlerin profiline bakılacak olursa kadın-erkek dengesi için ülkeler birbirinden farklılık göstermektedir. Sanayi olarak daha fazla gelişmiş örneğin

Almanya gibi ülkelerde erkek, hizmet sektörünün geliştiği yine örnek olarak İsveç gibi ülkelerde ise kadın işe yerleştirmelerin daha fazla olduğu görülmektedir. Türkiye’de bu oranların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (CIETT, 2011).

İşe yerleştirilenlerin yaş profiline bakıldığında, genel olarak kariyerine yeni başlayanların ve kalıcı bir iş bulmak için ÖİB bir atlama tahtası olarak kullanan gençlerin özellikle büyük rolünün olduğu görülmektedir. Ancak ABD, Almanya ve Makedonya gibi ülkeler kültürel olarak bu büroları alternatif iş bulma aracı olarak gördüğünden bu ülkelerde daha çok kariyerinin ortasında olan 31-45 yaş aralığındaki kişilerin daha büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir (CIETT, 2011).

İşe yerleştirilenlerin eğitim profiline bakıldığında genel olarak dünya ortalamasının %51’ni ortaöğretimi tamamlamamış vasıfsız işçiler oluşturmaktadır. ABD, İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerde yüksek öğrenimi tamamlamış kişilerin daha çok sayıda işe yerleştirildiği fakat buna karşın Çek Cumhuriyeti, İspanya ve Macaristan gibi ülkelerde ortaöğretimi tamamlamamış bir profilin olduğu görülmektedir. Bu ülkelerde ÖİB’nin vasıfsız olan işçilere vasıf kazandırmada ve bu tür kişilerin işgücü piyasasına katılmasına olanak sağlamada önemli bir rolünün olabileceği açıktır (CIETT, 2011).

İşe yerleştirilenlerin sektörel dağılımına bakıldığında Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Almanya gibi ülkelerin üretim sektöründe buna karşın İsveç, Norveç ve Yunanistan gibi ülkelerinde daha çok hizmet sektöründe istihdam için ÖİB’den yararlandığı görülmektedir. Fransa ve Lüksemburg’ta inşaat sektörünün Danimarka ve Portekiz’de ise kamu yönetiminin daha büyük oranda payı vardır (CIETT, 2011).

ÖİB’de işe yerleştirilenlerin genelinin 4 temel motivasyonla iş aradıkları görülmektedir. Sürekli bir iş bulmak, esnek çalışma koşulları, iş deneyimi ya da kazanç ve son olarak eğitim temel motivasyonları oluşturmaktadır. İşe yerleştirilen kişilerin ABD, Japonya, Güney Afrika ve Brezilya’da daha çok sürekli bir iş bulmak amacıyla buna karşın Fransa’da günlük ihtiyaçları karşılamak için ve Finlandiya’da ise ÖİB’yi iş bulmanın en kolay yolu olduğu için seçtikleri görülmektedir (CIETT, 2011).

### **ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARININ HUKUKİ BOYUTU**

ÖİB’nin hukuki dayanakları üç bölümde incelenebilir. Öncelikle uluslararası normlara göre hukuki dayanaklarına bakılarak sonra bu normlara göre AB’de ve Türkiye’de yapılan düzenlemelerin ya da dayanakların neler olduğu ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

#### **1. Uluslararası Normlara göre ÖİB’nin Hukuki Dayanakları**

ÖİB’ye ilişkin hukuki düzenlemeler dünyada ortaya çıkan sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sonucu ortaya çıkmıştır ve bu normlar evrensel nitelik taşımaktadır. İlk olarak ortaya çıkan hukuki düzenleme Birinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan işsizlik sorununu çözmek amaçlı hazırlanan işsizlik hakkında 2 sayılı sözleşmedir. 29 Ekim 1919 tarihli İşsizlik Hakkında 2 sayılı Sözleşme, ülkelerin işsizlikle mücadele etmesi için gerekli önlemleri kapsamakla birlikte öncelikle kamunun istihdam bürosu kurmasını ve sonrasında da özel istihdam bürolarının kurulmasına imkân tanımmasını içermektedir. Türkiye bu sözleşmeyi 1950 yılında kabul etmiştir (Erkan, 2008: 29).

8 Haziran 1933 tarihli Ücretli İş Bulma Büroları Hakkında 34 Sayılı sözleşme, dünyada yaşanan 1929 büyük buhran sonucu işçi istismarına yol açabilecek uygulamaları kısıtlamak amacıyla kabul edilmiştir. Ücretli iş bulma bürolarının faaliyetleri kısıtlanarak bu alanda kamu tekelinin tekrar hakim olması amaçlanmıştır. Bu sözleşmeye göre ücretli iş bulma büroları kar gayesi güden veya gütmeyen bürolar olarak iki şekilde tanımlanmıştır. Sözleşmeyi imzalayan ülkeler kar gayesi güden ÖİB’yi bir geçiş dönemi olması nedeniyle 3 yıl içinde kapatmasını kabul etmiştir. Kâr gayesi gütmeyen kuruluşlar için ise kamu

denetimi şartıyla faaliyetlerini sürdürmelerine izin verilmiştir. Türkiye bu sözleşmeyi 1946 yılında kabul etmiştir (Cam, 2008: 22; Erkan, 2008: 30).

9 Temmuz 1948 tarihli İş ve İşçi Bulma Servisi Kurulması Hakkında 88 Sayılı Sözleşme, devletin iş piyasasındaki düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla imzalanmıştır. Buna göre devlet tam istihdama ulaşmak için gerekli iş gücünün bulunması, kişilere gerekli vasıfların kazandırılması ve uygun nitelikte işlere yerleştirilmesi için kurulan iş ve işçi bulma kurumuyla bu hizmetlerden sorumludur ilkesi açıkça kamunun bu görevdeki rolünü tanımlamıştır (Fırat ve Aksüyek, 2009: 4; Erkan, 2008: 31).

8 Haziran 1949 tarihli Ücretli İş Bulma Büroları Hakkında 96 Sayılı Sözleşme, 34 sayılı sözleşmenin bir nevi revize edilmiş halidir. Sözleşme üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ücretli istihdam bürolarının tanımı, ikinci bölümde kâr gayesi güden ücretli istihdam kurumlarının kaldırılması ve diğerlerinin bir kurala bağlanması ile ilgili hükümler ve üçüncü bölümde ise ücretli istihdam bürolarının bir kural çerçevesinde faaliyetlerine izin verilmesi yer almaktadır. Sözleşmeyi imzalayan ülkeler, ikinci veya üçüncü bölümden istediklerini imzalama konusunda serbest bırakılmıştır. Türkiye 08.08.1951 tarihinde üçüncü bölümü onaylayarak kâr amacı güden ücretli istihdam bürolarının faaliyetine denetimli bir şekilde izin vermiştir (Bilgin, 2007: 30; Cam, 2008: 22).

19 Haziran 1997 tarihli Özel İstihdam Büroları Hakkında 181 Sayılı Sözleşme, dünyadaki sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucu artık 96 sayılı sözleşmenin bu gelişmelere cevap verememesi sonucu ILO tarafından hazırlanarak üye ülkelere imzalanmıştır. Bu sözleşmeye göre kar gayesi güden veya gütmeyen bürolara ek olarak, geçici istihdam büroları ile eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan bürolar da ÖİB faaliyetleri kapsamına alınmıştır. Buna göre ÖİB'nin faaliyetleri; iş piyasasında arz ve talebi dengelemek, kendi bünyesinde çalıştıracak personeli bir üçüncü taraf olan işletmelere kiralayabilme ile işçi ve işveren örgütlerinin de görüşünü alarak iş arama hususunda bilgi sağlama işlevlerinden oluşmaktadır. Buna göre ÖİB yukarıda bahsedilen faaliyetlerin birini veya birkaçını kamu denetimi ve işbirliğiyle yerine getiren kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (ILO, 1997; Selek, 2005: 64; Pul, 2006: 82). Böylece kamu ve özel istihdam bürolarının işbirliğiyle doğacak bir yapı hem işletmeler hem de iş arayan kişiler için etkin bir piyasanın oluşmasını sağlayacaktır. Sözleşme bu alanda üye ülkelerin imzaladığı son sözleşme olması nedeniyle de ayrıca bir önem taşımaktadır. Türkiye bu sözleşmeyi henüz imzalamamıştır.

3 Haziran 1997 tarihli 188 Sayılı tavsiye kararı; üye devletler tarafından uygulamada daha geniş ve ayrıntılı bir çerçeve çizebilmek amacıyla 181 sayılı sözleşmeyi tamamlayıcı olacak şekilde imzalanmıştır. Türkiye'nin henüz imzalamadığı fakat 1997 yılında evet oyu kullandığı bu kararda çalışanların korunması ile kamu ve özel istihdam kurumlarının arasında işbirliğinin sağlanması ile ilgili yol gösterici hükümler yer almaktadır (Erkan, 2008: 38) Ayrıca ILO 2007 yılında ÖİB'nin izlenmesi ve uygulaması konusunda bir yönetmelik yayımlayarak faaliyetlerini açıkça tanımlamıştır (ILO, 2007). ILO yine 2009 yılında bir toplantı yaparak işçi, işveren ve hükümetleri bir araya getirerek üçlü sosyal diyalogu sağlamak aynı zamanda da uluslararası düzeyde teşvik etmek amacıyla bir rapor yayınlamıştır. Buna göre ILO'nun ve üye ülkelerin stratejik hedeflerine katkıda bulunmak amacıyla üye ülkelere oluşan temsilcileri bu tür toplantılarda bir araya getirmeyi, teknik iş birliğini sağlamayı, danışma ve araştırma faaliyetlerinde işbirliğini, sektörel eylem programları oluşturmayı, sosyal ve işçilerle ilgili meseleleri konuşmayı hedeflemiştir (ILO, 2009).

## 2. Avrupa Birliği'nde ÖİB'nin Hukuki Dayanakları

AB'de ÖİB daha AB kurulmadan önce 19. yüzyılın sonlarında Almanya, İngiltere ve Macaristan'da ortaya çıkmakla birlikte 1960'lı yıllardan itibaren hızla yaygınlaştığı görülmektedir. ILO'nun 1949 yılında kabul ettiği 96 sayılı sözleşmeyi imzalayan AB ülkeleri uzun süre istihdam faaliyetlerini kamu tekelinde yürütmüştür. AB'de ÖİB ile ilgili ilk hukuki düzenlemeler bir ÖİB çeşidi olan geçici istihdam bürolarına yönelik, 1984 tarihli "Belirli Süreli İş Sözleşmeleri ve Geçici Çalışmanın Düzenlenmesine Yönelik Yönerge İçin Komisyon Önerisi" adlı kanun tasarısında gündeme alınmıştır. Ancak bu yönerge haline getirilememiştir. Bu tarihten sonra AB, ILO'nun 181 sayılı sözleşmesi ve 188 sayılı tavsiye kararını imzaladıktan sonra ÖİB'nin faaliyetlerine 1997 yılından sonra izin vermeye başlamıştır (Erkan,2008: 41).

Avrupa Birliği Parlamentosu, 20 Ekim 2008 tarihinde 2008/104/EC sayılı "Ödünç İş İlişkisi"ne ilişkin Avrupa Birliği yönergesini kabul etmiştir. Bu yönergeyle ödünç iş ilişkisi ile bir işletmede çalışan personelin, çalışan mevcut personelle eşit muamele görmesi sağlanmıştır (Usen, 2010: 169).

Günümüzde birçok AB üyesi ülkede, ÖİB'ye ait düzenlemeler yasal mevzuatlarında yer almaktadır. Türkiye'nin henüz yasal olarak düzenlemediği geçici iş ilişkisi için AB'ye uyum çerçevesinde bu ülkelerin farklı yasal düzenlemelerini dikkate alması önem teşkil etmektedir (Usen, 2010: 186).

## 3. Türkiye'de Özel İstihdam Bürolarının Hukuki Dayanakları

Türkiye'de iş aracılığı hizmetleri yakın bir tarihe kadar kamu tekelinde Türkiye İş Kurumu tarafından yürütülmekteydi. 1990'lı yıllarda özel istihdam bürosu olarak çalışan fakat danışmanlık şirketi adı altında kurulan kurumların ortaya çıktığı ve hızla arttığı görülmektedir. Bu nedenle bu alanda ortaya çıkan ihtiyaç ve hukuksal boşluğu doldurmak amacıyla 4857 sayılı İş Kanununun İş ve İşçi Bulmaya Aracılık başlıklı 90. maddesinde iş aracılığı hizmetlerinin Türkiye İş Kurumu tarafından ve bu hususta izin verilen Özel İstihdam Bürolarınca yerine getirileceği düzenlenmiştir (Bayraktaroğlu ve Özdemir 2007: 279). Ayrıca 5 Temmuz 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu'nda da ÖİB'nin kurulması ile ilgili hükümler düzenlenmiştir. Yine 19 Şubat 2004 tarihli Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan ÖİB yönetmeliği yayımlanmıştır. Yönetmelik ÖİB'nin çalışma ve denetimine ilişkin ayrıntılı bir biçimde usul ve esasları düzenleyerek büroların kuruluşu, izinlerinin yenilenmesi, yurt içinde ve dışında faaliyet gösterecek büroların seçimi gibi konulara açıklık getirmeyi amaçlamıştır (Bilgin, 2007: 56).

4857 sayılı İş Kanununun 90. maddesi, iş aracılığında denetime açık birlikte çalışma modeli olarak adlandırılan, kamu ve özel kesimin ortaklaşa hareket ettiği bir çalışma sisteminin benimsendiğini göstermektedir. Yasada bu yönüyle ÖİB'nin ve emek piyasasının yönetiminde esnekliğin artırılarak etkin bir istihdam piyasası oluşturulması amaçlanmıştır. Ayrıca ÖİB iş aracılığı yanında işletmelere insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili danışmanlık hizmeti, personelin eğitimi ve çalışanlara nitelik kazandırılması gibi diğer hizmetleri de vermeye devam etmesi işgücüne ve işletmelere esneklik kazandırdığından emek piyasasının daha sağlıklı işlemesine olanak tanımaktadır (Uçkan, 2005: 165).

Türkiye'de henüz geçici iş ilişkisine ilişkin düzenlemeler yapılamamıştır. 4857 sayılı kanunun 7. maddesinde bu konu düzenlenmiş fakat kanunun çıkacağı dönemde işçi sendikaları tarafından köleliğe dönüşe neden olduğu ve taşeronlaşmayı teşvik ettiği gerekçesiyle sert bir şekilde eleştirildiği için ilgili düzenleme kanundan çıkarılmıştır. 7. maddede sadece bir holding veya aynı şirketler topluluğuna ait başka bir işyerinde ve

işçinin yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene geçici olarak devredilmesi düzenlenmiştir. Geçici istihdam bürolarının kurulması ve bu faaliyetleri yapması yasal olarak henüz düzenlenmemiştir (Fırat ve Aksüyek, 2009: 12; Uçkan, 2005: 165). Ancak Türkiye'nin AB'ye uyum çerçevesinde Haziran 2009'da ödünç iş ilişkisi ile ilgili bir madde içeren 5920 sayılı yasa tasarısı kabul edilmekle birlikte 2008/104/EC sayılı yönergenin gereklerini tam anlamıyla taşımadığı için Cumhurbaşkanı tarafından yeni düzenlemeler yapılması için meclise geri gönderilmiştir (Usen, 2010: 169). İşletmelerin outsource edilebilir insan kaynakları hizmetlerini henüz Türkiye'de yasal olarak geçici istihdam bürolarından almaları mümkün değildir.

### ÖZEL İSTİHDAM BÜROLARINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Özel istihdam bürolarının faaliyetlerine ilişkin en temel eleştiri sendikalaşmayı engellediğidir. Bu alanda yapılacak olan düzenlemelerin çalışan açısından olumsuz bir takım uygulamalara yol açabileceği endişeleri devam etmektedir. ÖİB'nin, tam zamanlı işçi dönemini yavaş yavaş sona erdireceği ve sendikal örgütlenmeye tamamıyla bitireceği, işçi örgütleri tarafından tepkilere neden olmaktadır. Bürolar işçilerle geçici iş sözleşmesi yapıp çalışanın rızasını gözetmeden istediği şirkete kiralayabilecektir. İşveren, işçiye karşı hiçbir sorumluluk taşımayacağından çalışan haklarının suiistimallere yol açması eleştirilerin kaynağını oluşturmaktadır (Kaya, 2009: 11).

Buna göre Kamu ve Özel İstihdam Bürolarının birbirlerini tamamlayıcı nitelikte faaliyet göstermeleri, kamunun özellikle özel büroların ilgilenmediği kalifiye olmayan kişilerin istihdamında faaliyetine devam etmeleri diğer yandan ÖİB de hizmet sektöründe çalışacak nitelikteki kişilerin istihdamı ve yeniden eğitilmesi konularına yönelmeleri piyasanın etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacaktır (Gerşil, 2004:155).

Sonuç itibarıyla dünyada ve AB ülkelerinde işsizliğe çözüm ve işletmeler açısından nitelikli personele ulaşma araçlarından biri gibi görünen ve çok yaygın olan bu uygulama gerekli yasal düzenlemeler detaylı bir şekilde yapılmadığı takdirde suiistimallere çok açık bir yapı arz edebilecektir. Yine de bu alanın düzenlenmesinde İşçi sendikalarının, işverenlerin ve hükümetin bir araya gelerek etkin bir piyasayı oluşturacak kararları birlikte almaları gerekmektedir. ÖİB'nin işletmeler ve işgücü piyasası için olumlu yönlerinin daha fazla olması nedeniyle, mümkün olduğunca olumsuz hususların giderilerek düzenlemelerin yapılması daha doğru olacaktır.

### Sonuç

Bugün özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla çalışma koşulları önemli ölçüde değişmekte, özellikle büro çalışanlarının sosyal destekten mahrum kalması ve sosyal ofis imkânlarına sahip olmaması gibi çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. İnsanı emeğinin karşılığını görme, daha kısa bir ifadeyle başarıya güdüsü mutlu eder. Bu arada duyduğu iş tatmini, maddi kazancın ötesinde bir anlam ifade eder. İnsan para kazanmaktan çok, başarılı olduğu için tatmin olur. Başarının farkına ise ancak sosyal ortamlarda varılabilir. Çalışma yaşamında doğrular, yanlışlar, kişiye dost olanlar ve onun hakkında kötü niyetli olanlar vardır ve bütün bu anlamlandırmalar kişiyi yaşama bağlar. Beraber çalışmak, iş birliği yapmak, yardım etmek, rekabet etmek bunlar kişinin yaşama tutunmasını sağlar. İş, özel ve sosyal yaşam arasındaki ilişkilerin bir anlam düzleminde ifade edilebilmesi için, çalışmayı insan odaklı bir yaklaşımla ele almak gerekir.

Günümüzde özellikle esnekleşen iş sistemleri farklı ofis ortamlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bunlar; uydu merkezlerinde çalışma, komşu çalışma merkezleri,

evde tele çalışma ve mobil çalışma şeklindedir. Esnek çalışmanın en yaygın dört şekli olan bu çalışmaları (Kurland ve Bailey, 1999: 54) beraberinde birçok sorunla birlikte gelmektedir. Özel istihdam büroları da yeni, çalışma şekillerinin beraberinde gelen sorunlardan uzak değildir. Bu sorunların başında kariyer yapma olanaklarının olmaması gelmektedir. Çalışanlar normal koşullarda, örgüt içinde kariyer olanakları konusunda açık ve net bilgiye sahip olmalıdırlar. Çalışanların uzun vadeli kariyer geliştirme olanaklarını bilmesi, kariyer geliştirmeden kaynaklanan stresi azaltır (Palmer ve Hymen, 1993:29). Kushel, (1998: 206)'in belirttiği gibi, insanın doğasında yükselme arzusu vardır. Örgütün hiyerarşik yapısı, onun yükselme arzusunu karşılar. Hiyerarşiden, kademededen mahrum atıpk bir çalışma şekli sunan özel istihdam büroları, insandaki yükselme arzusuna cevap verme konusunda yetersizdir.

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma ancak; saygı görme, takdir edilme, işyerinin hiyerarşik düzeni içinde terfi etme ve yeni bir unvanla mümkün olabilmektedir. Esnek çalışma hiyerarşiden uzak bir çalışma biçimi olduğu için, geleneksel çalışmayı güdüleyen terfi ve unvan gibi faktörler, esnek çalışmada bulunmamaktadır. Çalışanın yükseleceği bir pozisyonun olmaması, onu motive eden önemli bir faktörden mahrum kalmasına neden olmaktadır (Eyrenci ve Bakırcı, 2000:17).

Ayrıca çalışanlar özellikle orta yaşlarda kariyer platosu, kariyer düzleşmesi ya da kariyer duraklaması (Keser, 2009: 83) olarak adlandırılan bir döneme girmektedirler. Hiyerarşinin olmadığı bu nedenle de çalışanın terfi imkânlarının azaldığı noktada iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması ve iş performansının düşmesi gibi sorunlar meydana gelmektedir (Heilmann vd, 2008: 61). Çalışma yaşamının içinde bulunan herkesin karşılaşılabileceği kariyer platosu karşısında geçici iş ilişkisi içinde olan personelin artık yaptığı işin kendisini motive etmemesi durumunda iş tatmini düşerek bireyde mesleki durgunluk ve stres gibi sorunlara da yol açacaktır (Uzunbacak, 2006: 33).

Sonuç olarak esnek çalışma, irak iş, mobil iş, tele çalışma, dönemsel çalışma, güvenceli esneklik sistemleri gibi farklı iş ve iş yapma yöntemlerinin ve modellerinin uygulandığı yeni çalışma koşullarının ortaya çıkardığı özel istihdam büroları genel olarak işin nasıl yapıldığından çok nerede yapıldığından daha fazla anlaşılmasının ortaya çıkardığı yeni istihdam biçimleri ve istihdama aracı kuruluşlar olarak her geçen gün önemi artmaktadır.

#### **KAYNAKLAR**

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan., ÖZDEMİR Yasemin (2007), ‘‘İnsan Kaynakları’nda Yaşanan Dönüşümler’’, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Gazi Kitabevi, Ankara
- BİLGİN, Zehra Esra (2007), ‘‘Özel İstihdam Büroları Ve Türkiye’deki Görünümü’’ Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- CAM, Erdem (2005), ‘‘ Sendikal Perspektiften Özel İstihdam Büroları Ve Türkiye’’ Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- CAM, Erdem (2008), ‘‘Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri Çerçevesinde Özel İstihdam Büroları ve Çeşitleri’’ Çimento İşveren Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, 2008, ss. 20–31.
- CIETT( International Confederation of Private Employment Agencies) (2011), The Agency Work Industry Around The World, Economic Report, (based on figures available for 2009) 2011, Brussels

- ÇETİNKAYA, Emel ve DANIŞMAN, Sumeyra Alparslan (2011), “An Investigation on Profiles of Private Employment Agencies in Turkey: What are their current characteristics?”, *Business and Economics Research Journal*, Volume 2, Number 3, pp. 173-187
- ERKAN, Buğrahan. (2008) “Özel İstihdam Bürolarının İşgücü Piyasasının Düzenlenmesindeki Karşılaştırmalı Rolü” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EYRENCİ Ö., ve K. BAKIRCI (2000); *Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*, İstanbul: İTO Yayınları, s. 17
- FIRAT Zerrin ve AKSÜYEK Handan (2009), “Özel İstihdam Büroları Ve Çalışma Hayatında Yeri” *PARADOKS*, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305–7979, Yıl:5 Sayı:2 (Temmuz–2009)
- GERŞİL G.S (2004), “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı:1 147-157
- Heilmann, Sharon G., Holt, Daniel T., Rilovick, Christine Y. (2008), “Effects of Career Plateauing on Turnover A Test of a Model”, *Journal of Leadership & Organizational Studies* Volume 15 Number 1 August 2008 59-68
- ILO (1997), C181 Private Employment Agencies Convention, 1997, Convention concerning Private Employment Agencies (Note: Date of coming into force: 10:05:2000)
- ILO (2007), *Guide To Private Employment Agencies Regulation, monitoring and enforcement*, Geneva
- ILO(2009), “Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market”, Sectoral Activities Programme, Geneva, 2009
- İŞ-KUR(2011), *Özel İstihdam Büroları İşe Yerleştirme İstatistik Bilgileri* <http://www.iskur.gov.tr/LoadExternalPage.aspx?uicode=statozelistihdamburofaal>, Erişim Tarihi:13.09.2011
- KAYA Bahar (2009) “Özel İstihdam Büroları” Dış Ekonomik İlişkiler Müdürlüğü Raporu, İzmir Ticaret Odası
- KESER, Aşkın (2009), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Kurland N.B. ve Bailey D. E., (1999) *“Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime”*, *Organizational Dynamics*, , Vol.28, Issue. S.60
- Kurland,Nancy ve Bailey, Diane (1999), *“Telework : The Advantages and Challanges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime”*, *Organizational Dynamics*, Vol.28 No.2 (Autumn 1999), s.54
- KUZGUN İ.,” Ege Bölgesinde Özel İstihdam Büroları”, *Journal of Yaşar University*, Vol.3, No.10, (2008), pp. 1233 – 1251
- MORRISON, Marlene (1999), “Temps in teaching: the role of private employment agencies in a changing labour market for teachers”, *Journal of Educational Policy*, 1999, VOL. 14, NO. 2, 167- 184.
- ÖĞÜT, Alparslan (2007), “Türkiye’de Özel İstihdam Bürolarının Halkla İlişkiler, Reklam Ve Tanıtım Faaliyetlerinin İncelenerek İşkur’un Bu Alandaki Uygulamalarıyla

- Karşılaştırılması” Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993); Yönetimde Kadınlar, American Management Association, İstanbul: Rota Yayınları, s. 29
- PUL, Emine (2006), “Türkiye Ve Avrupa Birliği Ülkeleri’nde Özel İstihdam Büroları’nın Yapısı” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SANAL Engin (2002), “Özel İstihdam Bürolarının Artan Önemi ve Buna Neden Olan Etkenler”, Toprak İşveren Dergisi, Yıl: 2002, Sayı: 54, ss. 1-12.
- SELEK, Cihan (2005), “Türkiye’de İş Bulma veya İşçi Bulmaya Aracılık Faaliyetleri Ve Özel İstihdam Büroları” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TINGÖY Özhan (2002), “Telework Kavramından E-İş Kavramına Geçiş” İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Yıl:1 Sayı:2, ss. 53-71
- Türkiye İş Kurumu (2010), Özel İstihdam faaliyetleri raporu, [www.iskur.gov.tr](http://www.iskur.gov.tr)
- UÇKAN Banu (2005), “Türkiye’de İş Aracılığı Hizmetlerinin Tarihsel Gelişim Sürecinde Kamu Tekelinin Kırılması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, No:1, 2005, ss. 149–178.
- USEN Şelale (2010), “2008/104/Ec Sayılı Ödünç İş İlişisine İlişkin Avrupa Birliği Yönergesinin Getirdiği Yeni Düzenlemelerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi” Çalışma ve Toplum, 2010/3, sayı 26, ss.169 – 189.
- UZUNBACAK H.Hüseyin (2006), “Kariyer Platosu (Meslek Durgunluk): Emniyet Teskilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”, Polis Bilimleri Dergisi Cilt:8 (3-4) ss.29-48