

Türkiye'de İstihdamda Aracı Şirketlerin Pratikleri ve İşbirlikleri

Ebru IŞIKLI¹

ORCID: 0000-0002-5335-6495

Öz: Bu makalenin amacı özel istihdam büroları olarak bilinen istihdamda aracı şirketlerin Türkiye'deki resmini çizmektir. Makalede istihdamda aracı şirketlerin hangi bağlamda ortaya çıktığı, ne tür faaliyetlerle hizmet verdikleri, işbirliği geliştirdikleri kurumlarla ilişkileri ve emek piyasasında nasıl bir role sahip oldukları sorularına cevap aranacaktır. Sonuç olarak aracı şirketlerin profesyonelleri ve girişimcileriyle yürütülen mülakatlara dayanarak gerçekleştirilen bu çalışmada, istihdamda özel aracılık faaliyetlerinin dinamikleri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Özel istihdam büroları, emek piyasası aracıları, aracı şirketler, işe alım

Practices and Collaborations of Mediator Companies in Employment in Turkey

Abstract: The purpose of this article is to draw a picture of the companies operating as labour mediators known as private employment agencies in Turkey. In the article, the context will be scrutinized in which the mediators emerged. The relations of mediators with other organizations and the importance of their role in the labour market will be focused. The goal is to reveal the dynamics of the labour market mediators' practices. The research is based on in-depth interviews with the recruitment specialists and entrepreneurs of mediator companies.

Keywords: Private employment agencies, labour market mediators, mediator companies, recruitment

Giriş

Bu makalenin amacı özel istihdam büroları olarak bilinen istihdamda -tarım dışı- aracı şirketlerin Türkiye'deki pratiklerini değerlendirmektir. İstihdamda aracı şirketler, 2000'li yıllarda özellikle mesleki faaliyet olarak geçici işçi sağlama meselesi² ile sıklıkla gündeme gelmiştir. 2003'te çıkan İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) yasası ile seçme-yerleştirme faaliyetleri düzenlenen aracı şirketlerin mesleki faaliyet olarak geçici işçi sağlamaları 2016'da yasallık kazanmıştır.

¹ Dr. Boğaziçi Üniversitesi, Yarı zamanlı öğretim elemanı

Makale Geliş Tarihi:17.06.2020 Makale Kabul Tarihi:02.09.2020

² Kamuoyunda "işçi kiralama" faaliyeti olarak bilinir.

Aracı şirketler seçme, yerleştirme ve değerlendirme yapan, sattığı hizmeti gerçekleştirecek işçisini bir süreliğine başka şirkete yerleştiren, mesleki faaliyet olarak aracılık gerçekleştiren firmaları kapsar. Bu makalede özel istihdam bürosu, istihdamda aracı şirketler, işe alımda aracılık sektörü terimleri aynı anlama gelmektedir ve değişimli olarak kullanılmıştır. Özel istihdam büroları genellikle aracılık piyasasının günlük dilinde danışmanlık firması veya insan kaynakları şirketleri olarak adlandırılır. Özel istihdam büroları aracı şirketlerin resmi ismi olmakla beraber şirket olduklarını gizleyen bir terim olduğu için metin boyunca şirket olduklarını belirten ifadeler kullanmayı tercih edeceğim.

Makale, niteliksel yöntemle yapılmış bir araştırmadan yola çıkarak yazılmıştır. Araştırma aracı şirket girişimcileri ve sektör profesyonelleriyle gerçekleştirilen 28 derinlemesine mülakata dayanmaktadır.³ Araştırmanın katılımcılarına İŞKUR lisansına sahip şirketlerin iletişim bilgilerinden ulaşılmıştır. Katılımcılarla yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. 1-2 saat süren görüşmeler katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Makale içinde katılımcıların mahremiyeti gözetilmiş, katılımcı isimleri gizlenmiş ve yerine iki harften oluşan kodlar kullanılmıştır. Ek olarak araştırma sahasının bir parçası olarak bir danışmanlık firması tarafından verilen, işe alım uzmanlarına yönelik iki günlük bir eğitime katılım sağlanmıştır.⁴

İstihdamda aracı şirketlerin ortaya çıkışı, sektördeki küresel gelişmeler, konunun eleştirel literatürdeki yeri, saha çalışmasının sonuçları ile söz konusu şirketlerin pratikleri ve sektör ilişkileri hakkında değerlendirmeler makalenin alt bölümlerinde yürütülen tartışmaların kapsamını oluşturmaktadır.

İstihdamda Aracı Şirketlerin Düzenlenmesi

Uluslararası özel istihdam bürolarının işveren örgütü Dünya İstihdam Konfederasyonu (WEC - World Employment Confederation) tarafından, 2017-2018 verilerine dayanarak 2020'de yayınlanan rapora göre, küresel olarak 2,4 milyon çalışanı ile 157.200 özel istihdam bürosu bulunmaktadır (WEC 2020). Rapor sadece örgüte üye, küresel firmalar tarafından sağlanan verileri içerdiğinden gerçek sayının daha yüksek olması beklenmelidir. Yirmi dokuz ülkedeki aracı şirketin küresel yıllık geliri 377 milyar Euro'dur ve bu gelirin % 91'ini ilk en büyük on beş şirket kazanmaktadır (WEC 2020). Amerika Birleşik Devletleri en büyük küresel pazar payına (% 31) sahipken, Japonya ikinci (% 13) İngiltere üçüncü (%10) sırada yer almaktadır (WEC 2020). Sektörün en büyük ilk on şirketi ise şunlardır: Adecco, Randstad, Manpower, Kelly Services, Allegis Group, Hays PLC, Recruit Staffing, USG People, Robert Half, ve Tempstaff (CIETT 2014).⁵ Aracı şirketlerin işveren

³ Araştırma doktora çalışması için gerçekleştirilmiştir (Işıklı 2016).

⁴ Bu katılım sonucu sertifika alınmıştır.

⁵ WEC (World Employment Confederation) Eylül 2016 öncesinde CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) adı ile faaliyet göstermiştir. İşveren

örgütü WEC raporuna göre, şirketler esas gelirini (%75) geçici ve düşük ücretli işlere aracılık faaliyetinden sağlamaktadır ve 2018'de dünya çapında 57,7 milyon kişi için aracılık faaliyeti gerçekleştirmiştir (WEC 2020). Yine aynı rapora göre istihdamda aracılık faaliyeti hizmeti şirketlerin % 1,6'sı tarafından kullanılmaktadır (WEC 2020).

İstihdamda aracılık faaliyeti uluslararası düzlemde ilk olarak ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından 2 sayılı İşsizlik Sözleşmesi ile 1919'da düzenlenmiştir (ILO 2009, 2). Bu sözleşmeyle istihdamda serbest aracılık hizmetleri için standart oluşturulmuştur. ILO, 1933'te devletlerin emek piyasasındaki aracılık faaliyetinde tek aktör olmasını ve kâr amaçlı özel araçları üç yıl içinde ortadan kaldırma ilkesini tesis etmeyi amaçlayan 34 sayılı Ücretli İstihdam Büroları Sözleşmesi'ni yayınlamıştır (ILO 1933). Örgüt, 1949'da ise, 96 sayılı Ücretli İstihdam Büroları Sözleşmesiyle alanda devlet tekeli yaklaşımına son vermiştir (ILO 1949).

İstihdamda aracılık sektörü, esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaştığı 1990'lardan itibaren küresel ölçekte genişlemiştir (ILO 2009, 7). Bu gelişmeyle beraber 1997 yılında ILO, mesleki faaliyet olarak geçici işçi sağlayan firmaların düzenlenmesine odaklanan ve çalışanlardan aracılık faaliyeti için para alınmasını yasaklayan 181 sayılı Özel İstihdam Büroları Sözleşmesi'ni yayınlamıştır (ILO 1997).

Türkiye, 1951'de emek piyasası aracılığında devlet tekeli ortadan kaldıran ILO'nun 96 sayılı Ücretli İstihdam Büroları Sözleşmesi'ni onaylamasına rağmen (ILO 2015b), özel istihdam bürolarına ilişkin ilk yönetmelik “Özel İstihdam Danışmanlığı ve İşgücü Yetiştirme Hizmeti Yönetmeliği” adıyla 20 Kasım 1987'de yayımlanmıştır (Resmi Gazete 1987, 22). Yönetmelikte, bu şirketlerin görevleri istihdam konusunda danışmanlık sağlamak, eğitim ve mesleki kurslar düzenlemek ve iş arayanların kişisel özelliklerine odaklanarak işe yönlendirmek olarak tanımlanmıştır. Özel istihdam bürosu adıyla adı geçen şirketlerin faaliyetleri işverenlerden çok iş arayanlara odaklı tarif edilmiştir. Bu yönetmelikte aracı şirketlerin müşterilerinin iş arayanlar olduğu ve aracı şirketlerin emek gücünün niteliğinin geliştirilmesi konusunda faaliyet gösteren aktörler olduğu görülmektedir. Devletin istihdam politikası, işsizliğin nitelik eksikliğinin bir sonucu olduğu ilkesine dayanmış ve yönetmelikte işgücünün kalitesini artırması beklenen söz konusu şirketlerin girişimcilerine yatırım teşvikleri verileceğine dair madde yer almıştır. Böylece yasal istihdamda aracı şirketlerin öncülleri işçilere eğitim programları düzenleyen şirketler olmuştur.

Aracı şirketler ILO dışında, AB (Avrupa Birliği) ve DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü) gibi uluslararası kuruluşlar tarafından konulan kurullarla düzenlenmektedir (ILO 2009, 37). Benzer şekilde, Türkiye'deki özel istihdam bürolarının işleyişi yasal

örgütünün yeni ismi aracılık sektörünün istihdamda sosyal politika paydaşı olduğu izlenimini vermektedir. Nitekim 1980'lerden itibaren, istihdamla ilgili, istihdam edilebilirliği destekleyen yasal ve kurumsal değişiklikler devlet tarafından özel sektörle işbirliği içinde gerçekleştirilmiştir. Pazar merkezli istihdam politikalarının eleştirisi için bakınız; (Savaşkan 2007).

olarak düzenlemektedir. Gerekli koşullar yerine getirildiği takdirde devletten özel istihdam bürosu işletmek için lisans alınabilmektedir. Koşullar içinde şirket girişimcisinin lisans derecesine sahip olması, firmanın iş görüşmelerini yapmak için bir alana (bir web sitesi veya ofis) sahip olması ve başlangıç sermayesinin sağlanması yer almaktadır. 2013 yılında kabul edilen yönetmelikte, 2015 itibariyle işe alımda aracılık konusunda kalifiye bir çalışanın (ilgili alanda uygun sertifika veya yüksek lisans derecesi ile) olması gerekliliği yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete 2013; 28592); ancak bu gereklilik önce 2016'ya (Resmi Gazete 2014, 29158) daha sonra ise 2017'ye (Resmi Gazete 2016, 29854) ertelenmiş ve sonrasında uygulanmıştır.

Müşteri şirketlere hizmet veren özel istihdam bürolarının düzenlenmesi 1996-2000 yılları için Yedinci Kalkınma Planının Devlet Planlama Teşkilatı tarafından açıklanmasının ardından gelen yıllarda kabul edilmiştir. Bu planda özelleştirme sonrası işten çıkarılan işsizler danışmanlık, geçici istihdam ve eğitim programları için danışmanlık öngörülmüş, diğer birçok düzenlemeyle beraber neoliberal düzenlemeler hızla gerçekleştirilmiştir (Uşen 2007, 84). Müşteri şirketler adına emek piyasasında işçi bulma aracılığı yapan özel istihdam büroları, 2003 yılında, 4904 sayılı İŞKUR Kanununun yürürlüğe girmesiyle düzenlenmiştir (Resmi Gazete 2003). Bu kanunda aracılık faaliyeti şirket adına işçi bulma aracılığıyla sınırlıdır. İşçinin aracı firmanın çalışanı olması (alt işverene devredilmesi), resmi adıyla aracı şirketlerin “mesleki faaliyet olarak iş bulmaya aracılık” yapmaları ise 2016'da yasallaştırılmıştır.

4904 sayılı yasa özel istihdam bürolarının aracılık hizmeti karşılığında iş arayanlardan ücret almasını yasaklamıştır ve yasada ücretin işverenlerden alınacağı belirtilmiştir.⁶ Bu yasa ile aracı şirketlerin İŞKUR tarafından ruhsatlandırılması gerekmektedir. 2003 tarihinde çıkarılan İŞKUR Kanunuyla beraber devletin artık emek piyasası aracılığı üzerindeki tekel⁷ bitmiştir. Ancak 2003 yılında Türkiye İş Kurumu Kanununun yürürlüğe girmesinden önce birçok firmanın piyasada faaliyet gösterdiği bilinmektedir. İstihdamda aracı şirketler 4904 sayılı yasa öncesinde danışmanlık adıyla seçme-yerleştirme⁸ faaliyeti göstermişlerdir ve halen İŞKUR tarafından ruhsatlandırılmadığı halde faaliyet gösteren firmalar bulunmaktadır.

⁶ O sırada Türkiye 1997 yılında ILO'nun çıkardığı 181 sayılı Özel İstihdam Büroları Sözleşmesi'ni onaylamamıştı, çünkü bu sözleşme, istihdamda aracılık faaliyetini mesleki faaliyet olarak (işçi kiralama) yapan firmaları düzenlemekteydi. Sözleşmede iş arayanların ücretlendirilmesini yasaklayan düzenleme ise 2003 yılında çıkarılan 4904 sayılı yasaya dahil edilmişti.

⁷ 1936 yılında 3008 sayılı İş Kanunu'nun 63-71. Maddelerinde çalışanlara yönelik yerleştirme hizmetleri bir kamu hizmeti olarak tanımlanmış olmasına rağmen, İŞKUR 1946 yılında kurulmuştur. İŞKUR, kurulduğu 1946 yılından 2003'e kadar aracılık konusunda tekel olmuştur. TBMM, İş Kanunu 3008, TBMM, erişim 5 Mayıs 2020. <https://tinyurl.com/y3hyl36t>.

⁸ Türk Endüstri İlişkileri Derneği (TEİD) tarafından 2002 yılında yapılan bir konferansta, en büyük global aracı şirketlerden biri Adecco'nun avukatı Ertürk Eras, İŞKUR genel müdürüne yasal bir pozisyonu olmadan çalışan özel istihdam şirketlerinin kanun hükmünde

Aracı şirketlerin yanı sıra, üyeliğe dayalı mesleki odalar da zaman zaman iş olanaklarından üyelerini haberdar etmiştir. Ancak İŞKUR, üyeliğe dayalı odalara, sadece lisanslı özel istihdam bürolarının bu hizmeti verebileceğini iddia ederek aracılık yapmalarını istemiştir.⁹ İstihdamda aracı şirketler, iş gücünü istihdam edilebilir kılmak vaadiyle, eğitim programları aracılığıyla iş fırsatları sağlamak üzere devlet kurumları tarafından desteklenmiş ve teşvik edilmişlerdir. Buna paralel İŞKUR, özel istihdam bürolarının önemini vurgulayan çok sayıda rapor hazırlamıştır.¹⁰

Aracı şirketlerin kamuoyunda "işçi kiralama" olarak bilinen mesleki faaliyet olarak aracılık faaliyetine izin veren 5920 sayılı yasal düzenleme 2009 yılında Cumhurbaşkanı tarafından reddedilmiştir.¹¹ Bu düzenlemeye dair girişimden 2010 yılında bir yasama teklifinde söz edilmiş,¹² ancak düzenleme yürürlüğe giren yasada yer almamıştır.¹³

Şirketlerin esnek istihdam uygulamaları, 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı yasa ile düzenlenmiştir. Bu yasa ile şirketler hizmet (işin bir kısmını dışarıdan temin edebilir) alımı yapabilmekte veya "çağrı üzerine istihdam" gibi esnek iş türlerinden birini kullanabilmektedirler. Bu yasa esnek çalışma biçimlerini düzenlemiş olsa da alt işverene devredilen işlerde asıl işvereni sorumlu tutmuştur (Resmi Gazete 2003). 2016'da meclise getirilen aracılık faaliyetinin mesleki faaliyet olarak düzenlenmesi yasa teklifinin¹⁴ kabul edilmesiyle birlikte sorumluluk ilişkisi değişmiş ve işçinin sorumluluklarıyla alt işverene devri yasallaşmıştır.

kararname ile yasallaştırılması sonucunda, açılan davalardan vazgeçilip vazgeçilmeyeceği sorusunu yöneltir. İŞKUR Genel Müdürü Dr. Necdet Kenar şöyle cevap verir: "Bu aşamada özel istihdam büroları danışmanlık şirketleri olarak faaliyetlerini görüyorlar. Bu noktada arkadaşlarımız da görevlerini yapmak durumundalar... Dolayısıyla yasayı yani genel kuruldaki tasarımı bir an önce yasalaştırmamız lazımdır. Biz bunun mücadelesini veriyoruz" (TUSİAD 2002). Bu makalenin dayandığı araştırmanın katılımcıları halen bazı aracı şirketlerin İŞKUR'un gerektirdiği lisans olmadan faaliyet gösterdiğini belirtmektedirler. Lisanslı aracı şirket sahipleri bu şekilde faaliyet gösteren firmaları tespit ederse rekabet gücünü korumak için İŞKUR'a şikayet etmektedir.

⁹ Örnek için bakınız: EMO, "İşsiz Mühendise Darbe," EMO, erişim 7 Mayıs 2020, <https://tinyurl.com/y6y7za7v>. Piyasada faaliyet gösteren istihdamda aracı şirketler, rekabet güçlerini korumak için üyelik esası odaların yaptıkları işlemler hakkında İŞKUR'a şikayette bulunmuş olabilir.

¹⁰ Örnek için bakınız: (Sayın 2002)

¹¹ TBMM, "26.6.2009 Tarihli ve 5920 Sayılı; İş Kanunu, İşsizlik Sigortası Kanunu ve Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ve Anayasanın 89 uncu ve 104 üncü Maddeleri Gereğince Cumhurbaşkanı'nın Bir Daha Görüşülmek Üzere Geri Gönderme Tezkeresi ile Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu," TBMM, erişim 5 Mayıs 2020, <https://tinyurl.com/y3vwz9l9>.

¹² TBMM, Kanun Tasarısı, TBMM, erişim 5 Mayıs 2020, <https://tinyurl.com/y29ct78d>.

¹³ Yürürlüğe giren "Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" için bakınız (Resmi Gazete 2010).

¹⁴ TBMM, erişim 5 Mayıs 2020, <https://tinyurl.com/y4cw3us3>.

Literatürde İstihdamda Aracı Şirketlere Eleştirel Bakış

Emek piyasasında aracı olarak faaliyet gösteren aktörleri tarihsel olarak incelemek için Wadauer, Buchner ve Mejstrik (2012) ve Lucassen (2000), on dokuzuncu yüzyılın sonuna kadar gitmektedirler. Lucassen (2000) çalışmasında, ondokuzuncu yüzyılın sonunda aracılardan işçi ile işyeri arasında mesafe varsa kullanıldığını göstermektedir. Lucassen (2000) ise Avrupa'da esnaf birliklerinin, sendikaların ve sendikalarla işbirliği içinde işçi bulan işverenlerin aracılık rolünü vurgulayarak hangi alanların aracılığa tabi olduğunu (ev hizmetlisi, denizciler, paralı askerler ve tarım işçileri) göstermektedir. Araştırmacılar bu çalışmalarında, aracılardan insan tacirliği gibi faaliyetlerine engel olmak ve iş arama faaliyetlerini düzenlemek için devlet mekanizmalarının kurulması sürecini açıklamaktadırlar.

Cappelli (2008), istihdamda aracılık sektörünün özellikle 1980'ler sonrası kazandığı önemi şirketlerin beyaz yakalı işçilerle ilgili istihdam politikalarındaki değişikliklerle ilişkilendirerek vurgulamaktadır. Cappelli'ye göre, şirketler, 1970'lerin ekonomik krizi nedeniyle katlanılan maliyetleri düşürmek için istihdam stratejilerini değiştirip istikrarlı bir işgücü hedefinden vazgeçtiklerinde, çalışanlara üst düzey pozisyonlar için yatırım yapmak istememişlerdir. Böylece çalışanların bir kısmının şirket içinden yetişip ve ileride yönetici olması beklentisi zayıflamış ve sonuç olarak kıdem önemini kaybetmiştir. İstihdamda aracılık sektörü, ne zaman gerekirse o zaman işçi bulmayı mümkün kılmıştır. Diğer yandan gözetim teknolojilerinin kullanımı, yönetim pozisyonlarını daha az gerekli hale getirmiştir (Cappelli 2008). Stratejilerini artık daha sık değiştiren şirketler, yeni stratejiye uygun yeni çalışanlar için iş başında eğitim yerine işe alım sürecine odaklanmışlar ve işe alım için daha büyük bütçe ayırmaya başlamışlardır (Cappelli 2008).

Ward (2007) çalışmalarında istihdamda aracı şirketlerin girişimcilerinin, pazarlarını genişletme ve güçlendirmek için piyasa normlarını sosyal politika raporu görünümündeki raporlarıyla dolaşıma soktuklarını göstermiştir. Şirket girişimcileri lobi faaliyetleri için istihdam üzerine toplantılar düzenlemişler, bu toplantılarda Dünya Bankası, OECD ve AB gibi küresel kurumlarla işbirliği yapmışlardır (Ward 2007). Pazardaki konumlarını bu şekilde güçlendiren istihdamda aracılık sektörü girişimcileri emek piyasasındaki şirketlerden gelen talebe cevap verirken aynı zamanda bu talebi oluşturan çalışmalar yürütmüşlerdir.

İstihdamda aracı şirketlerin pratiklerine bakan Brown, Hesketh ve Williams (2004) aracı şirketlerin faaliyetlerini istihdam edilebilirlik¹⁵ (employability)

¹⁵ İstihdam edilebilirlik kavramı Aktif istihdam Politikalarının 1990'lı yıllardan itibaren işsizliğe çare olarak düşünülmesiyle yaygın olarak dolaşıma girmiştir. İstihdam yaratmanın yerini alan istihdam edilebilirlik yaklaşımı bireylerin iş bulabilmeleri için kendilerini istihdam edilebilir kılmaları gerekliliğini savunur. Bu yaklaşımda sorumluluk kamu ya da şirketlerde değil iş arayanlardadır. Bu yaklaşım neoliberal dönemin bireyci niteliğine uygun bir istihdam yaklaşımıdır.

yaklaşımıyla ilişkilendirmektedir. Brown, Hesketh ve Williams (2004) pazarda yeterince sayıda iyi işin olmadığını bu nedenle istihdam edilebilirlik yaratmanın istihdam yaratmanın yerine geçtiği bir emek piyasasında kariyerin göreceli boyutunun (davranışın) mutlak boyutundan (eğitim) daha önemli hale geldiğini savunmaktadırlar. İstihdamda aracılık sektörü girişimcileri, özgeçmiş tasnifi gibi operasyon işlerini içeren bir seçme-yerleştirme işinden daha çok istihdama ilişkin göreceli boyutun ölçülmesi konusunda uzmanlığa sahip olduklarını iddia ederek pazarlarını oluşturmuştur (Brown, Hesketh, ve Williams 2004). Araştırmacılar, aracı şirketlerin, aracılık faaliyetindeki bu rolleriyle emek piyasasını düzenlemede merkezi role sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Bu açıdan istihdamda aracılık sektörü, yetenek kavramının anlamını teknik kapasitenin ötesine taşıyarak, müşterilerini, hizmetlerini almaya ikna etmiştir (Brown ve Hesketh 2004). Aracı şirketler hizmetlerini pazarlarken -sosyal- becerinin bilimsel olarak ölçülebileceğini, bu ölçümün tarafsız olacağını ve seçim sürecinin profesyonellik gerektirdiğini iddia etmektedirler. Ancak Brown ve Hesketh (2004), istihdamda aracılık sektörünün sunduğu hizmetlerin her zaman en yetenekli çalışanları başarılı bir şekilde tespit etmediğini savunmaktadır. Salognon'a göre de (2007) seçim sürecinin bir teknik beceri meselesi olduğuna inanan adaylar, aracı firmaların davranışsal performans beklentilerini karşılayamayacaklardır, bu durum söz konusu grup için uzun vadede işsizliğe yol açacaktır. Özel istihdam bürolarının bir alt kümesi olan yönetici pozisyonları için aracılık yapan şirketlerin (Headhunters) pratiklerini inceledikleri çalışmalarında Coverdill ve Finlay (1998) aracılardan, adayları teknik kapasiteden ziyade sosyal kriterlere göre adayı seçtiklerini tespit etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre bu beklentileri ve arayışlarıyla aracılık faaliyetleri sosyal sınıflar arasındaki ayrımları derinleştiren bir işleve sahiptir (Coverdill ve Finlay 1998). Özellikle esnek istihdamın en net biçimini örnekleyen geçici işçi bulan istihdam şirketleri,¹⁶ eleştirel akademisyenlerin dikkatini çekmiştir. Smith (2002), istihdamda aracı şirketlerin işe alım uzmanlarının iş arayanları düşük seviyeli işleri kabul etmeye ikna ederek toplumsal pozisyonlarının düşmesine katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Smith (2010) emek piyasası aracılardan odaklandığı bir başka çalışmada ise aracı şirketlerin "ideal" işçinin kim olacağına dair normları yayarken işçi kimliğini oluşturmada merkezi bir rol oynadıklarını belirtmektedir. Smith (2010, 286) istihdam edilebilirlik yaklaşımının merkeze alındığı hizmetlerin emek piyasası faaliyetlerinin gittikçe daha büyük bir parçası haline geldiğini savunmaktadır. Ek olarak Smith (2010), çalışmada, ideal bir çalışanın kendisini nasıl sunacağını normlarını belirleyen uygulamalarının farklı sınıf geçmişlerinden gelen iş arayanlar üzerinde farklı etkileri olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de özel istihdam bürolarının rolü ile ilgili, eleştirel az sayıda çalışma bulunmaktadır. Son yirmi yıldaki yakın tarihli çalışmalar emek piyasasının belirli yönlerini vurgulamıştır. Bu akademik çalışmalarda tartışılan temel konulardan biri

¹⁶ Bu tür firmalara İngilizce'de kısaca Temp denir.

İŞKUR'un tekel pozisyonun 2003 yılında özel istihdam bürolarının düzenlenmesinden sonra kalkmasıyla ilgilidir.¹⁷ Bu konuda yayınlanan kitaplar esas olarak ya özel sektör aracılık faaliyetlerini teşvik etmek için işveren örgütleri tarafından¹⁸ ya da İŞKUR tarafından üretilmektedir.¹⁹ İkinci konu ise geçici istihdam için aracılık faaliyetinin meslek olarak düzenlenmesiyle ilgilidir. Emek piyasası aracıları üzerine dikkate değer miktarda eleştirel araştırma, geçici işçi sağlayan özel istihdam bürolarıyla güvencesiz istihdam biçimleri ilişkisine odaklanan çalışmalardır.²⁰

Bu makale konuyu eleştirel bir bakış açısıyla ele alan tarafta, emek piyasası aktörlerinin pratiklerine ve aktörlerin emek piyasasında kendilerini nasıl konumlandıklarına odaklanarak alana katkıda sunmayı amaçlamaktadır. Makale istihdamda aracı şirketlerin adayları işverenlerle eşleştirmede ne düzeyde etkili olduğu ile ilgilenmemektedir. Türkiye'deki aracı şirketlerin ölçekleri, hizmet verdikleri alan ve girişimcilerinin profili açısından niceliksel olarak değerlendirilmesi ise başka bir makaleye bırakılmıştır. Özellikle evlerde bakım hizmeti için işçi sağlayan istihdamda aracı şirketlerin dinamikleri de bu çalışmanın konusu dışındadır. Bu makalede şirketlere verilen aracılık hizmeti üzerine bir değerlendirme yapılmıştır.

Makalenin bundan sonraki bölümünde aracı şirketlerin gelişimi, uygulamaları, amaçları ve pazarlarını genişletmeye çalışırken kurdukları işbirlikleri üzerine bir tartışma yürütülecektir.

Türkiye'de Emek Piyasasında İstihdamda Aracı Şirketler

Özel İstihdam Bürolarının Gelişimi

Türkiye'de ilk özel istihdam büroları 1980'lerin sonunda kurulmaya başlanmıştır. İlk olarak 2003 yılında düzenledikleri için, şirketlerin geçmişleri resmi lisans kayıtları aracılığıyla izlenememektedir. Yasal olarak faaliyet gösteren istihdamda aracı şirketler resmi lisanslarını 2003 yılındaki düzenleme sonrasında almışlardır, bu nedenle daha önce açılmış aracı şirketleri tespit etmek, hangisinin ilk olduğunu bulmak mümkün değildir. Bununla birlikte aracı şirketlerin 1990'lardan itibaren aktif olarak çalışmaya başladıkları araştırma katılımcıları tarafından belirtilmektedir. Bu araştırmaya katılan görüşmeciler, Egon Zehngder (1989), Baltaş (1985), KRM (1994) ve EPS (1995) isimli aracı şirketlerin ilk şirketler arasında olduklarını ifade etmişlerdir.

¹⁷ Örnek için; (Yöney 2003).

¹⁸ Örnek için; (TUSİAD 2002; TİSK 2013; Ekin 2001).

¹⁹ Örnek için; (Cam 2008).

²⁰ Örnek için; (Bakır 2013; DİSKAR 2014; Kutlu 2010; Özveri 2014; Yılmaz 2010).

Türkiye örneğinde istihdamda aracılık sektörünün büyümesine yol açan çeşitli nedenler vardır. Araştırma katılımcılarından sektöre 1990'lı yıllarda giren deneyimli girişimciler yönetici bulma hizmetinin aracı şirketlerin ilk faaliyetlerinden biri olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcılara göre küresel ekonomi için daha yoğun üretim yapılan neoliberal dönemde küresel şirketler, Türkiye şubeleri için üst düzey yöneticiler bulmak üzere aracı şirketlerden hizmet almaya başlamışlardır. Aracı şirketler, aşına olmadıkları bir ortama giren uluslararası şirketlere danışmanlık hizmeti vermiş, hizmet sektörünün genişlemesi ile istihdamda aracılık faaliyetleri daha alt kademe çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Aynı zamanda şirketler, yeni iş türlerinin ortaya çıktığı ve firmaların yüksek performanslı çalışma amacıyla organizasyon yapılarını değiştirdikleri bir dönemde istihdamda aracılık hizmetini satın almayı tercih etmişlerdir. Deneyimli katılımcılar özellikle hizmet sektörünün genişlemesiyle finans, perakende ve otel sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin işe alım süreçlerinin dış kaynaklardan sağlandığını belirtmektedirler. Çok sayıda işçi çalıştıran bu sektörlerde özgeçmiş dökümanlarını sınıflandırma, adaylarla görüşme ve nihai karar öncesi kısa liste²¹ yapma gibi zaman alıcı süreçler hizmet olarak satın alınmıştır.

İşverenler, şirketlerinin gücünü artık istihdam ettikleri işçi sayısının çokluğuyla ölçmemektedirler. Daha ziyade az işçiyle ne kadar yoğun iş yapıldığıyla daha fazla ilgilenmektedirler. Aracı şirketler seçme ve yerleştirme süreçleri için kullandıkları araçları şirketlerin iç organizasyonlarında alacakları işten çıkarma, terfi, yeniden organizasyon gibi kararlar için de kullanmaktadır. Bu nedenle bu şirketler emek piyasasında danışmanlık ajansları ya da firması olarak bilinmektedirler.²² İstihdamda aracı şirketlerin hizmet yelpazesi incelendiğinde önemli bir kısmının seçme ve yerleştirme hizmetlerinin yanı sıra yüksek performanslı işyeri için performans sistemi gibi genel verimlilik araçlarının uygulanması konusunda hizmet sunduğu görülmektedir²³ (Işıklı 2016). Geçici olarak vasıflı veya vasıfsız işçilerin işe alınması, şirketler adına aday seçim süreçlerinin yürütülmesi, çalışan yönetimi ve eğitim programları istihdamda aracı şirketlerinin hizmetleri arasında yer almaktadır. Araştırma katılımcılarının belirttikleri üzere aracı şirketlerin hizmetleriyle ilgili süreç yaygın olarak şirketlerin bünyesinde yer alan insan kaynakları departmanları tarafından yönetilmektedir. Bu aynı zamanda aracı şirketlerin birçok girişimcisinin daha önce maaşlı insan kaynakları uzmanları olmasını açıklayan bir durumdur.²⁴

²¹ Çok sayıda adayın değerlendirilmesi sonucu yapılan eleme sonrası aday sayısının düşürülmesi ile oluşturulan yeni liste.

²² Araştırma katılımcıları “danışmanlık firması” ifadesini kullanmaktadır. Diğer yandan İşkur Özel İstihdam Bürosu listesindeki firmaların %44'ünün adında “danışmanlık”, %35'inin adındaysa insan “kaynakları” ifadesi geçmektedir. İŞKUR, Özel İstihdam Büroları Listesi, İŞKUR, erişim 20 Şubat 2020, <https://tinyurl.com/y5drcf9n>.

²³ 2015'te yapılan değerlendirmede aracı şirketlerin %26'sı işyeri verimliliğini artırmak üzere yönetim danışmanlığı vermekteydi (Işıklı 2016).

²⁴ 2015 İŞKUR, Özel İstihdam Büroları Listesindeki 404 firmanın tespit edilen 156

Aracı şirketlerin gelişimini, sektörün en eskilerinden olan bir katılımcı, 90'ların yönetim biçimiyle ilgili yukarıda bahsedilen dönüşümü şöyle dile getirmektedir:

Üst düzey yönetim için işe alım sektörü yeniydi. Değeri anlaşılmaya başlanmıştı. 1990-1995 yılları arasında inanılmaz bir ekonomik büyüme oldu ve işverenler "kimi bulursam işe alayım" diye düşündü. O kadar hızlı büyüyorlardı ki, "3 ila 5 bin kişi çalıştırıyorum" demek kendilerini büyük saymak için yeterliydi. Sayı kaliteden daha önemliydi. Bir pozisyonu mümkün olan en kısa sürede doldurmak önemliydi. Ancak 1994'teki ekonomik kriz²⁵ onlara çok şey öğretti. İstihdam edilen insan sayısı değil, ana kadro daha önemli hale geldi, bu da daha az insanla daha fazlasını yapmak ve doğru, yetenekli insanları istihdam etmek anlamına geliyordu. İşverenler, insan kaynaklarının bir şirketin en büyük varlığı olduğunu anlamışlardı. Headhunter'lar²⁶ avlanmaya başladı ve işçileri elde tutmak daha önemli hale geldi. Şirketler personel departmanlarını insan kaynakları departmanlarına dönüştürdüler. Motivasyon, bonus sistemleri, eğitim konuları gündeme geldi. Bu bölümler artık evrak işi yapan bölümler değildi. Çalışan memnuniyeti çok önemli hale geldi. Üst düzey çalışanlar, nitelikli orta ve üst düzey yöneticilerin eksikliği nedeniyle güçlü bir müzakere gücüne sahipti. Fakat 2001 ekonomik krizinden sonra güçlerini kaybettiler. Dahası, şimdi birçok orta ve üst düzey yönetici var. (Kadın, AJ)

2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanununda işverenler tarafından iş akdinin sona ermesini düzenleyen değişiklikler nedeniyle işe alım süreçleri önemini artırmıştır. Bu değişikliğe göre işverenlerin çalışanlarla sözleşmeye dayalı ilişkilerini sona erdirmek için geçerli bir neden sunmaları gerekmektedir.²⁷ Böylece yöneticiler çalışanların performansının resmi kayıtlarını tutmaya başlamışlardır. Kanundaki bu değişiklik, işverenleri işe alma sürecinde daha seçici olmaya ve seçme - yerleştirme süreçlerinde uzmanlaşmış aracı şirketleri kullanmaya teşvik eden nedenlerden bir diğeridir (Aycan 2006).

girişimcinin %62'sinin insan kaynakları alanında, %72'sinin büyük firmalarda tecrübesi bulunmaktadır (Işıklı 2016).

²⁵ "5 Nisan Kararları" olarak da bilinmektedir.

²⁶ İşe alım sektöründe üst düzey yönetici bulan işe alımcılar için avcı anlamına gelen "headhunter" ismi kullanılmaktadır.

²⁷ 2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu ile feshin geçerli sebebe dayanması gerekli kılınmıştır. Bu kanun, ILO'nun 158 sayılı hizmet ilişkisine son verilmesi sözleşmesinin dördüncü maddesinde yer alan geçerli fesih sebebi şartı ile paraleldir. Sözleşmenin 4. Maddesine göre "İşçinin kapasitesine veya işin yürütümüne veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme nedeni olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez." (ILO 2015a). Bu sözleşme ILO tarafından 1982'de kabul edilmiş ancak Türkiye'de 1994'te kabul edilmiştir.

Araştırma katılımcısı bir girişimci, özellikle ekonomik kriz dönemlerinin aynı zamanda insan kaynakları yöneticilerinin de işsiz kaldığı ve danışmanlık şirketi açarak kendi işlerini yapmaya karar verdikleri zamanlar olduğuna dikkat çekmiştir. Diğer yandan düzenlemenin ilk yıllarında bir başlangıç sermayesi istemeyen aracı şirket kurmanın kolaylığı, bu şirketlerin sayısının hızla artmasına katkıda bulunmuştur.

Araştırma katılımcılarının deneyimlerinde, resmi olarak aracı şirketler arasında yer alan kariyer web portalları kritik bir rol oynamıştır. Portallar şirketlere özgeçmişleri kolayca sınıflandırabilecekleri araçlar sağlayarak dış kaynak kullanma ihtiyacını ortadan kaldırmış, ilk aşamada özel istihdam bürolarının kar oranları düşmüştür. En bilinen kariyer sitesi kariyer.net, 1999 yılında açılmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bugün benzeri bir çok site bulunmaktadır. Başlangıçta, özel istihdam bürosu girişimcileri kariyer portallarının kendilerini pazardan sileceğine dair endişe duymuşlar ancak nihayetinde portalları kendi hizmetlerini daha hızlı hale getirmek için kullanmışlardır. Portalların filtreleme imkanı vermesi özgeçmişlerin hem aracı şirketler için hem de ana şirketler için ön eleme aşamasını kolaylaştırmıştır. Portallar zamandan tasarruf sağlamış ve kırtasiye malzemelerine olan ihtiyacı azaltmıştır. Sonuç olarak, yine de azalan iş yüküyle beraber bazı ana şirketler araçlarla sözleşmelerini sonlandırmış ve seçme - yerleştirme süreçlerini hizmet olarak satın almak yerine şirket bünyesinde yapmayı tercih etmişlerdir. Araştırma katılımcılarına göre bu portallar aday seçim sürecini hızlandırıp, ucuzlaştırdığından, aracı şirketler kendilerini farklılaştırmak için karakter envanteri kullanımı gibi daha karmaşık hizmetler sunmak zorunda kalmışlardır. İşverenler adına özgeçmiş toplama ve seçme konusundaki rekabet avantajlarını kaybettikten sonra, aracı şirketler, işlevlerinin sadece işlevsel değil stratejik öneme sahip olduğunu vurgulamaya başlamışlar ve işi bilimsel sonuçlara dayalı bir uzmanlık olarak çerçevelemişlerdir.

Toplu alım, dışarıdan yönetici bulma, çağrı merkezi gibi işçi döngüsü yüksek olan sektörler için geçici personel bulma, işe alım sürecini şirket dışında diğer çalışanlardan ya da rakiplerden gizli yürütme, iş arayan adayla olan müzakere gücünü kendi lehine artırma, dönemsel yoğunluk için personel temini, şiket bünyesinde yürütülen uygun personel arayışının sonuçsuz kalması, yöneticilerin keyfiyetine bağlı olmak istememe gibi çeşitli nedenlerle işe alım süreçlerine ilişkin hizmetler şirketler tarafından satın alınabilmektedir.²⁸ Örneğin Purcell ve diğerleri (2002), İngiltere'de özel istihdam bürosu sektörünün büyümesinin nedenlerini sorguladıkları çalışmalarında aracılık sektörünün büyümesinin esas nedeninin ne sadece esnek emek gücü talebi ne de sadece belirli beceriye sahip işçilerin bulunması olduğunu tespit etmişlerdir.

²⁸ Ana şirketlerin aracı firma kullanma nedenlerinin sıklık dağılımı araştırılmayı beklemektedir.

Özellikle yüksek işçi döngüsüne sahip, çok sayıda işçi çalıştıran sektörlerde faaliyet gösteren şirketler, işe alım sürecini istihdamda aracı şirketlere vermeyi operasyonel işler yerine kârlılığa odaklı işler yapmayı sağlayan, pratik bir çözüm olarak görmektedir. Bunun nedeni, özgeçmişleri sınıflandırmayı ve iş görüşmeleri yapmayı içeren seçme ve yerleştirme süreçlerinin zaman alıcı olmasıdır. Bir işe alım profesyoneli bir görüşmeci, müşterilerini aralık hizmetini satın almaya nasıl ikna ettiğini şöyle ifade etmektedir:

Müşterilere, 50-100 kişiye ihtiyaçları varsa, bunu yapabileceğimi ve beş gün içinde işlerine başlatabileceğimi söyledim. Özgeçmiş bankası kariyer.net'i kullanabilen ilk kişiydim ve aradığım her türlü çalışanı filtreleyebildim. (1990'larda) Türkiye'ye gelen büyük şirketler 100-200 kişilik bir satış ekibi organize edecek durumda değillerdi. (Kadın, A)

Araştırma katılımcılarının ortak fikrine göre seçme ve yerleştirme süreçlerinin dış kaynaklardan yararlanılmasının nedenlerinden bir diğeri şirketlerin gizliliğini korumaktır. Şirketler, mevcut çalışanlarını değiştirmeyi, işten çıkarmayı, şirketi yeniden organize etmeyi veya sektörlerindeki rakiplerden yeni gelişmeleri gizlemeyi planladıklarında isimlerini gizli tutmak istemektedirler. Ayrıca işe alım sürecini bir hizmet olarak alan firmalar sektördeki rakiplerden yeni gelişmeleri gizlemek isteyebilmektedirler. Şirketler yoğun dönemlerde esnek işgücü istihdam etmek veya uzun vadeli istihdam söz konusu olduğunda geçici işçiler konusunda sorumluluk üstlenmemek için de aracı şirketlere başvurabilmektedirler:

Örneğin, genel merkez 400 kişi bulmanızı ister ancak diyelim ki gerekli görevleri tamamlamak için sekiz kişiye daha ihtiyacınız vardır. Şirketiniz onları uzun vadeli bir sözleşme ile kiralamak istemiyor. Sonunda, kısa süreli bir sözleşmeyle sekiz kişi için ajansla (aracı şirket) birlikte çalışıyorsunuz. (Kadın, AH)

Bünyesindeki insan kaynakları departmanlarını verimlilik artırma gibi kar artırıcı faaliyetler için kullanan şirketler seçme ve yerleştirme gibi operasyonel tarafı yüksek işleri dış kaynakla yapmayı tercih etmektedir. Aracı şirketlerde, işe alım uzmanları, seçme-yerleştirme öncesi süreci “tozu alma” olarak tanımlamaktadır:

Biz esas olarak tozu temizleyen ilk adımız. Muhasebeciler ve finansal yöneticiler yüzlerce, binlerce kişi arasından seçilebilir ve şirket profiliyle uyumlu olan beş adayı müşterinize (müşteri şirkete) sunmanız gerekir. (Kadın, AD)

Araştırma katılımcıları ortaklaşan bir şekilde müşteri şirketlerin aracı firma kullanma nedenlerinden birinin kendi arama yöntemlerini tüketip istenen niteliklerde çalışanı bulamamaları olduğunu belirtmektedirler. Bu durumda, büyük

özgeçmiş veritabanları ve kartopu²⁹ gibi esnek yöntemler kullanan aracı firmaların odaklanmış aramalarına güvenmektedirler.

İşe alım süreçleri özel istihdam şirketlerinden hizmet olarak alındığı için operasyonel işler için harcanan sürenin azalması beklenmekle birlikte, aracı şirketler operasyonel işlerden daha fazlasını yapmaktadır. İşe alım süreci, kurum içinde yürütüldüğünde operasyonel olarak kabul edilir, ancak dışarıdan tedarik edildiğinde stratejik bir çalışmaya dönüşür. Emek piyasasındaki aracı şirketler işverenlerin çalışanlara ilişkin taleplerini arttırmaktadırlar. İşverenler, aracı bir şirket tarafından yürütülen bir süreçten kurum içinde yürütülecek olandan bekleyeceklerinden daha fazlasını beklemektedirler:

Müşteriler çalışanları kendileri bulurlarsa, istedikleri kriterler tam olarak sağlanmasa bile adayın zaman içinde gelişebileceğini düşünerek kabul ederler. Ancak bir aracının hizmetini aldıklarında bulunan adayların tüm kriterlere sahip olmasını beklerler. (Kadın, AN)

İşveren firmaların işe alımdan sorumlu personeli, aracı şirketler arasındaki rekabeti kullanarak, aracı firmaların doldurmasını bekledikleri bir pozisyonun gereklilik seviyesini de arttırmaktadır. Bazı şirketler, işe alım süreçlerini şirket içinde yürütme kapasitesine sahip olsalar bile ajansların hizmetlerini tercih etmektedirler. Bunun nedeni, prestijlerini ve müzakere güçlerini arttırmaktır. Şirketler, çalışanları ikna etmeye çalışmak istemiyorlarsa bir aracıyı kullanabilmektedirler. Tanınmış bir tekstil perakende şirketinde işe alım uzmanı olarak çalışan bir katılımcı,³⁰ herhangi bir adayı ikna etmeye çalışmadığını dile getirmektedir:

Prestijli bir şirketin temsilcisi olarak, kendisi başvurmamış adayı aramam. (Şirketin) İmajımı bozar. Aracılar bu aşamada sürece giriyor ve şirketimize kendileri başvurmamış olan adaylara bu firmalar sayesinde ulaşıyorum. (Kadın, AC)

Bir görüşmeci aracı şirketler tarafından yürütülen uzun süreçlerin iş arayan adaylar tarafından profesyonellikle ilişkilendirildiğinin altını çizmektedir:

Adaylar ilk kez –aracı firma ile- mülakat yaptıklarında, işverenin profesyonel olduğunu düşünebilirler. Bununla birlikte, bazı insanlar bir ajans aracılığıyla iş bulmanın daha zor olduğunu düşünüyorlar, çünkü aşılması gereken birçok aşama var. (Kadın, AD)

Kendileri ve adaylar arasındaki mesafeyi korumak isteyen şirketler, çalışanların gözünde dış kaynak kullanımıyla profesyonel kabul edilebilmektedirler.

²⁹ Bu yöntem mülakata çağrılan adaylara önerebilecekleri başka adaylar olup olmadığını sormak şeklinde gerçekleşir.

³⁰ Söz konusu katılımcı müşteri tarafında çalışmadan önce aracı firmada çalışmıştır. Araştırmanın diğer katılımcıları aracı firma girişimcisi ve/veya uzmandır.

Müşteri şirketler, seçme-yerleştirme süreçlerini şirket bünyesinde yapabilecek olsalar bile aracı firmadan hizmet satın alabilmektedirler. Çünkü bir girişimcinin belirttiği gibi, ajanslar şirketlerin esnek işgücü kullanabilmelerini sağlamaktadır:

Belirli bir iş becerisi kazanması gereken insanları şirketlerin çalıştıramayacakları saatler çalıştırabiliriz. Daha fazla katma değer ile saatlerce çalışmasını sağlayabiliriz. (Erkek, BA)

Aracılar nadiren aday lehine çalışmaktadır. Emek piyasasında aracı şirketler, işverenler tarafından yapılan cinsiyet ve okul kriterli aday aramayı sorunlu bulmakta ve işverenleri yaklaşımlarını değiştirmeye ikna etmek için çaba göstermektedirler. Bunun nedeni araçların, emlakçılar gibi harcadıkları zaman için değil, gerçekleştirdikleri işçi yerleştirme sonucu para kazanmalarındır. Kısa sürede gerçekleşen başarılı yerleştirme işe alım uzmanlarının performansını belirlemektedir. Bu nedenle aracı şirket uzmanları işverenlerin talepleri ile adayların profilini yakınlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bir görüşmeci bu çabaya vurgu yapmaktadır:

Bazen adaylara şanslarını artırmak için onlara işverenle yapacakları son mülakat öncesi ipuçları veririz. Çünkü biz de kendi patronlarımıza karşı - yerleştirme yapmak konusunda- sorumluyuz. (Kadın, AD)

Bir diğer katılımcı bu durumu destekleyen deneyimini şu şekilde paylaşmaktadır:

İşverenler bazen Boğaziçi Üniversitesi'nden, 35 yaşından küçük, yabancı dil olan bir kişi talep ediyorlar. Onları aynı işi yapmaya muktedir diğer üniversitelerden insanlar olduğuna ikna etmeye çalışıyoruz. (Kadın, AJ)

Büyük bir büyük şirkette çalışan bir işe alım uzmanı, bir aracı şirkette edindiği deneyimi şu an çalıştığı firmanın insan kaynakları departmanındaki görevinde nasıl kullandığını detaylandırmaktadır:

Çalıştığınız herkes mükemmel değil. Aday beklentilerinizle tam olarak uyumlu olmasa bile, işinizi yapabilmek için işe alım sürecini tamamlamanız gerekir. Bu nedenle adayları bölüme sunduğumda iyi taraflarının altını çiziyorum ve iş arayanlara bu konuda ikinci görüşme için ipuçları veriyorum. İşe alımları bu şekilde yapıyorum. Bu yaklaşım, daha önce, aracı firmada edindiğim deneyimden geliyor. (Kadın, AC)

Özbilgin ve Tatlı (2007) bir çalışmalarında, özel istihdam bürolarının, adayların çalışma şartlarını işveren ve iş arayan ile müzakere ederek belirlediğini tespit ederek araçların özellikle dezavantajlı gruplardan iş arayanların avantajına olacak şekilde sonuç üretebileceklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte, işverenin beklentilerini karşılamayan bir işçinin belirli bir sürede işten çıkarılması aracı şirket için ek ücret almadan yeni bir arama sürecini gerektirmektedir. Araçların ilk işçi

yerleştirilmesinde başarısızlık olması durumunda yeni işçi bulma garantisi verildiğinden, aracılardan işverenlerin taleplerini müzakare etme şansı sınırlıdır.³¹

Şirket içinde, çalışanlar arası ilişkilerin yüksek performans araçlarıyla yoğunlaşması şirketlerin işe alım için aracı şirketleri kullanmasının bir başka nedenidir. Adayların sadece işe değil, departmanların ve çalışanların genel verimlilik yönetim sistemleriyle birbirlerine daha bağımlı olduğu bir organizasyona uymaları beklenmektedir (Bowen vd., 1991). Bu nedenle adaylar, diğer çalışanlarla olan ilişkiler dikkate alınarak değerlendirilmektedirler. Yöneticiler organizasyon içindeki bağlayıcı ilişkilerini dikkate alarak seçme-yerleştirme işini bir aracı firmaya vermeyi tercih edebilmektedirler. Böylece kararlar şirket dışı aktörler tarafından değerlendirildiğinde yönetici yeni gelen işçinin performansı konusunda risk almamakta ve süreçler işyerindeki güç ilişkilerinden bağımsız olarak yürütülmesi sağlanmaktadır. Bu şekilde, işe alımdan sorumlu çalışanlar bireysel başarısızlık risklerini azaltmaktadırlar. İşe alım uzmanı olan bir görüşmeci deneyimiyle bu durumu örneklemektedir:

Bir müşterinin insan kaynakları müdürü bir aday önerdi, ancak önce bize yönlendirdi ve adayı şirkete tavsiye etmemizi istedi. Herhangi bir risk almak istemedi; bu durumda “ajans adayı teklif etti” demek istiyor. Artık tanıdıkla iş bulma işleminde. Mesela iş arayan bir arkadaşım vardı. İşe uygundu ve ismini kısa listeye yazdım, ama bu konuda yapabileceğim daha fazla bir şey yok. (Kadın, AD)

İşverenlerin, yöneticilerin özerkliği konusundaki endişeleri, işe alımda aracılık hizmetinin başka bir şirketten alınmasının bir diğer nedenidir. Aynı katılımcı, şirketlerin, açık pozisyon için kendileri bir iş ilanı yayınlamış olsalar bile, aracı firmaya başvurabileceklerini belirtmektedir. İşverenler yöneticilere bağımlı olmak istemedikleri için yöneticilerin özerkliğini sınırlamak istemektedirler. Yöneticilerin işe alım için dış kaynakları kullanarak risk almak istememeleri, işverenlerin niyetiyle kesişmektedir. Görüşülen bir aracı şirket girişimcisi, aracı şirketlerin işlevlerini şöyle açıklamaktadır:

İşe alım şirketinde yapılırsa, bu beceri erozyonuna yol açar. Diyelim ki ben bir yöneticiyim ve sizi işe aldım. Benden daha akıllı olan herhangi bir kimseyi istemezdim. İşe alımda dış kaynak kullanımının ana nedeni

³¹ İşçilerin lehine aracılık faaliyeti ancak şirket faaliyeti olmayan bir aracı tarafından genel bir prensip olarak benimsenebilir. Salognon (2007) buna bir örneği Fransa'dan vermektedir. Sivil bir örgüt, aracılık faaliyeti ile, uzun süreli işsizler için işverenlerin taleplerini müzakere etmektedir. Aracı kurum, deneyim süresi, eğitim seviyesi, çalışma şartları konularını işçi lehine müzakere etmekte, adayın özelliklerini toplumsal normlara göre yansıtan özgeçmişini kullanmamakta ve işverene kısa liste değil tek bir aday sunmaktadır. Bu girişimin web sitesi için bakınız: <https://transfer-iod.org/>

budur. Dış kaynak alan şirketin böyle endişeleri yoktur ve akıllı insanları getirir. (Kadın, AG)

Derinlemesine mülakat yapılan işe alım uzmanları sıklıkla işverenlerin yöneticilere bağımlılığının ve yöneticilerin kıdem temelli özerkliğinin işe alımın dış kaynaklardan sağlanmasıyla engellendiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle, özel istihdam büroları şirket içi yükselmenin ortadan kalkmasının hem nedeni hem de sonucudur. Şirketler, organizasyon içinde kıdemli birini teşvik etmek yerine pazarın yeni stratejilerine uygun yöneticiler bulmak için şirket dışına bakmaktadırlar (Cappelli 2008, 10).

Aracı şirketlerin hizmetlerinin bir kısmı şirket içi yürütülebilmektedir. Bununla birlikte, işe alım sürecinin dış kaynakla yürütülmesi, şirketlere, aksi takdirde sahip olmayacakları avantajlar sağlamaktadır. Bu şekilde aracı şirketlerin tercih edilmesinin nedenlerinden bazıları özetle şunlar olabilmektedir; kısa sürede çok sayıda işçinin işe alınmasını sağlamak, uygun çalışanları bulmak için gayri resmi yöntemleri kullanmak, işten çıkarılacak mevcut çalışanlardan gizli süreci yönetmek, pasif adayları³² transfer etmek ve çalışandan beklentilerin kapsamını genişletmek. Buna ek olarak, bazı şirketler, müzakere gücünü sürdürmek için kendileri ve adaylar arasındaki mesafeyi koruyarak müzakere güçlerini artırmak için aracı firma kullanmaktadırlar. Yöneticilerden bağımsız olarak işe alım süreçleri gerçekleştirmek de işe alımda aracı firmaları kullanmanın bir diğer nedenidir.

İstihdamda Aracılık Faaliyetinin İşleyişi

Bu bölümün kapsamını şirketlerin aracılık faaliyetlerinin işleyişi oluşturmaktadır. İstihdamda aracılık faaliyetlerinin detaylarına araştırma katılımcılarının mülakatlarda paylaştıkları deneyimlerinin ortaklaştırılması ve işe alım uzmanlarına yönelik eğitimde yapılan bilgilendirme ile ulaşılmıştır.

Aracı şirketler müşteri firmanın işçi talebi ile çalışmaktadırlar. Bu süreçte müşteri firmalar açık bir pozisyon için aracı şirkete başvurmaktadırlar. Aracı şirketin işe alım uzmanı, işveren veya yönetici birlikte pozisyon için şartları tanımlar. Aracı şirketin uzmanı, müşteri firmanın yazılı ve yazılı olmayan kurallarını kavramak için işyerini ziyaret edebilmektedir. Bazı aracı şirketler, zaman alıcı bir süreç olan toplu işe alım sürecinde, şirketlere, geçici olarak, orada bulunmak üzere işe alım uzmanları gönderebilmektedirler. Aracı şirketler potansiyel işçileri ararken veritabanlarına bakmakta, internette veya gazetelerde reklam yayınlamakta ve ayrıca aktif iş aramayan çalışanlarla iletişim kurmaktadırlar. Aday sayısı, masa başı araştırmaları ve ön görüşmeler yoluyla makul bir sayıya düşürülmektedir. İşverenin bütçesine ve beklentilerine bağlı olarak, süreç tek veya grup olarak senaryo

³² Pasif adaylar halihazırda çalışan ve yeni bir iş arayışında olmayan kişilerdir. Çeşitli çalışan stratejisi nedenleriyle ana şirketin iş görüşmesi teklifini kabul etmeyebilirler ancak aracı şirketini kabul edebilirler. Bir neden rakip firmalar tarafından iş arayan kişi olarak görülmek istememek olabilir.

uygulama³³ ve kişilik envanterleri gibi diğer araçlarla desteklenebilmektedir. Aday sayısında ikinci bir eleme gerçekleştirildikten sonra oluşturulan kısa listedeki adaylar müşteri şirkete raporlarıyla beraber sunulmaktadır. Nihai olarak seçim kararı işverenenden beklenmektedir.

Aracı şirket ve müşteri firmaların her ikisinin de rekabet güçlerinin korunması için bazı ilkeler geçerlidir. Genellikle bir yıl boyunca aracının bir şirkete yerleştirdiği aday için yeniden bir aracılık faaliyeti yapmasına izin verilmemektedir. İşveren çalışandan memnun kalmazsa ve istihdamını belirli bir süre içinde (6 aya kadar) feshederse, aracı şirket bedelsiz olarak yeni bir seçme-yerleştirme yapmaktadır. Yasalar izin vermese de, bazı aracı şirketler müşteri firmaların başka araçlarla çalışmalarını engellemek için yaptıkları sözleşmelere kısıtlama koymaktadırlar. Aracılar bu nedenle para cezasına çarptırılabilir, ancak yine de risk almaktadırlar. Bunun nedeni, birden fazla aracı şirketin aynı pozisyon için işçi bulmaya çalışması durumunda aracı firmanın uygun bir aday bulma şansının azalmasıdır. Bazı durumlarda, süreçte birden fazla aracı şirket olabilmektedir. Örneğin, bir çalışana geçici bir proje için bir şirkete yerleştirecek olan danışmanlık şirketi, kendisini aracı bir şirketle çalışırken bulabilmektedir.

Aracı şirketlere, yerleştirdikleri işçinin yıllık maaşının % 10-12'si ödenmektedir.³⁴ Bazı aracı şirketler, maaşlı çalışanlarına yaptıkları her yerleştirme için prim ödemesi yapmaktadırlar. Komisyon pozisyona verilecek maaşa bağlıdır, bu nedenle aracılar iş arayanların maaşlarını her zaman işverenler lehine müzakere etmeyebilmektedirler. Aracı firmalar, kazançlarını uygun bir iş adayı bulmak için harcanan zaman ve çabadan bağımsız olarak, bir adayı yerleştirdiklerinde sağlamaktadırlar. Bu nedenle, adayları olabildiğince çabuk bulmak için büyük özgeçmiş veritabanlarına sahip olmayı önemli bulmaktadırlar. Dosyadaki özgeçmiş sayısını artırmak için resmi olmayan yöntemler de kullanılabilir. Bunların arasında özgeçmişleri toplamak için sahte reklamlar yayınlamak, mülakatlarda adayların yöneticisinin isimlerini öğrenmek ve görüşmecilere başka bir pozisyonla ilgilenen arkadaşları olup olmadıklarını sormak gibi uygulamalar yer almaktadır. Amaç yeni temaslar edinmek ve ağı genişletmektir. Aracı şirketler veritabanlarında, aktif iş arayanlar hakkında da bilgi tutmaktadırlar. Bu bilgileri iş görüşmeleri yoluyla, iş adaylarına çalıştıkları kişiler hakkında sorular sorarak, LinkedIn gibi profesyonel ağlar aracılığıyla, gerçek olmayan bir bahane ile şirketleri arayarak, sektörel toplantılara katılarak ve ayrıca üniversiteler, belediyeler veya her ikisi tarafından düzenlenen kariyer etkinliklerinde ve fuarlarda toplamaktadırlar. İşe alım sürecinde, hem bilimsel tekniklere dayandığı iddia edilen yeni araçlar hem de eski araçlar (örneğin kara liste) birlikte kullanılmaktadır.

³³ Toplu alımlarda adayların gruplar oluşturarak önden belirlenmiş bir senaryoyu uygulamaları veya bir konuyu tartışmaları istenir. İşe alım uzmanları tarafından adayların bir meseleyi nasıl ele aldıkları gözlemlenir.

³⁴ Futbolculuk, artistlik gibi menejerlik faaliyetinin gerçekleştirildiği özel meslekler dışında çalışanlardan komisyon alınması yasaaktır.

Özel istihdam bürolarını şirketler için önemli kılan faktörler girişimcilerinin ve uzmanlarının iddia ettikleri mesleki bilgi ya da deneyimle kazandıkları mülakat becerileri ile sınırlı kalmamaktadır. Aracı şirketler adaylarla görüşmelerini yeni aday ismi toplamak ve aday havuzlarını genişletmek için bir fırsat olarak kullanmaktadırlar. Aracılar farklı sektörlerdeki farklı müşteri şirketlerle çalışmaktadırlar. Seçme ve yerleştirme süreçlerini gerçekleştirirken, adaylarla görüşmeler ve müşterilerle iletişim yoluyla piyasa hakkında bilgi edinmektedirler. Aracı şirketler firmaların iç mekanizmaları, şirketler arasındaki farklılıklar, maaşlar ve organizasyon yapıları hakkında bilgi toplamaktadırlar. Bu bilgiler, hizmetlerini daha pazarlanabilir hale getirmeleri için çok önemli bulunmaktadır. Böylece çalışanlar üzerindeki müzakere güçlerini artırmaktadırlar:

Bazen bir şirketin aynı departmanından üç farklı kişiyle görüşüyoruz. Eğer farklı hikayeler anlatırlarsa, birileri gerçeği söylemiyor demektir. Bir iş adayının çalışkan olduğunu düşünüyorsunuz; bu deneyim sayesinde fikrinizi değiştirebilirsiniz. (Kadın, AN)

Araştırma katılımcılarının belirttiği gibi, görüşülen adayların aracı firmalara taşıdıkları bilgiler, aracı şirketlerin sahip olduğu ve kazanca dönüştürdüğü bilginin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Aracı şirketler görüştükleri kişilerden edindikleri bilgiler sayesinde emek piyasası hakkında bilgi biriktirmekte ve adayları müzakere güçlerini bu bilgiye dayanarak yönetebilmektedirler. Aracı şirketler adaylar aracılığıyla, başka türlü elde edemedikleri piyasa dinamikleri hakkında bilgi edinmektedirler. Piyasa dinamiklerinin bilgisi pazarlanabilir bilgilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır:

Açıkça paylaşılmayan gayri resmi bilgiler, iş görüşmelerinde adaylar aracılığıyla veya bir pozisyona yerleştirdiğimiz yöneticilerden elde edilebilir. (Kadın, BC)

Aracı şirketler firma adını vermeden bir iş ilanı yayınladıklarında, firmanın mevcut çalışanları da bilmeden bu ilandaki işe başvurabilmektedirler. Görüşülen işe alım uzmanlarından biri, böyle bir durumda bu özgeçmişlerin aynı sektördeki diğer şirketler için dikkate alındığını belirtmektedir. Sonuç olarak iş görüşmeleri pazardaki şirketler hakkında önemli bilgi kaynaklarıdır. Aracı şirketler aynı zamanda emek piyasası hakkında bilgi toplama noktasıdır.

Aracı Şirketlerin Sektör Örgütleri

Aracı şirketlerin profesyonellerini, girişimcileri ve çalışanlarını bir araya getiren tek bir sektör örgütü yoktur. İşe alım sektörü çalışanlarını bir araya getiren bir emek örgütü de bulunmamaktadır. Aracı şirketlerdeki veya müşteri şirketlerdeki işe alım uzmanlarının işverenlerinin temsilcileri³⁵ olarak çalışması işçi örgütlenmesine

³⁵ Çoğu durumda, insan kaynakları çalışanları işveren kuruluşlarında şirketin resmi

girmelerini zorlaştırmaktadır. İstihdamda aracılık sektörü pazarlama, insan kaynakları yönetimi, yazılım geliştirme, psikoloji ve muhasebe alanlarındaki profesyonelleri bir araya getirmektedir. Bu nedenle, bu uzmanlık alanları ile ilgili çeşitli sektörel örgütlerde aracı şirketlerden girişimciler ve profesyonellerle karşılaşmak mümkündür. Ayrıca sektör profesyonelleri Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği,³⁶ Yönetim Danışmanları Derneği³⁷ gibi diğer meslek kuruluşlarına ya da Peryön (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) gibi sektör örgütlerine şahsen veya şirketlerinin temsilcisi olarak katılmaktadırlar. Bu örgütler aynı zamanda üyelerinin sunduğu hizmetlerle danışmanlık firmaları olarak da faaliyet göstermektedirler. Ancak, girişimcisi veya çalışanı olarak istihdamda aracılık sektörü profesyonelleri esas olarak üç kuruluştaki görülebilir: Peryön, İstanbul Özel İstihdam Büroları Derneği (İÖİBD),³⁸ Özel İstihdam Büroları Derneği (ÖİBD).³⁹ Aracı şirket girişimcilerini bir araya getiren bu örgütler zirveler düzenleyerek, dergi ve bültenler yayımlayarak ve lobicilik yaparak faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve istihdamda aracılık pazarını genişletmektedirler.

Avrupa Özel İstihdam Büroları Konfederasyonu (WEC EUROPE) şemsiye işveren örgütünün Türkiye şubesi olarak kurulan Özel İstihdam Büroları Derneği yalnızca kurumsal düzeydeki üyeleri kabul etmektedir ve işe alım hizmetleri tedarikçilerinden oluşur. Çoğu küresel olan, Türkiye'nin en büyük onaltı özel istihdam bürosu bu dernekte yer almaktadır. Dernek mesleki faaliyet olarak geçici işçi sağlama gibi özel istihdam şirketlerini ilgilendiren mevzuatla ilgili lobi faaliyetleri yürütmüştür. Özel İstihdam Büroları Derneği sektördeki tüm girişimciler tarafından desteklenmemektedir. Bu araştırma için görüşülen girişimcilerin bazıları ya dernek hakkında yorum yapmaktan kaçınmış ya da sadece Türkiye'deki küresel şirketlerin çıkarlarıyla ilgilendiği için eleştirmiştir. Daha küçük şirketler, küresel şirketler organizasyonunun gücünü bir tehdit olarak görmektedir.

temsilcileridir. Örneğin, Türkiye Çimento Sanayicileri Derneği, iş mevzuatındaki gelişmeleri takip etmek ve sendikalarla çalışma ilişkilerine ilişkin hukuki kararları ve perspektifleri paylaşmak için bir Çalışma İlişkileri Komitesi oluşturmuştur. Burada insan kaynakları yöneticilerinin komitedeki işverenleri temsil etmesine karar verilmiştir. ÇEİS, Çalışma İlişkileri Kurulu, erişim 8 Mayıs 2020, <https://tinyurl.com/yycjohuy>.

³⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, <http://www.tkyd.org/en/default.asp>.

³⁷ Yönetim Danışmanları Derneği aynı zamanda Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) üzerinden TUSİAD (Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği) ile ilişkilidir.

³⁸ İstanbul Özel İstihdam Büroları Derneği, www.ioibd.com. 2008 yılında kurulan bu dernek bakım işçileri için aracılık yapan firmaların bir araya geldiği bir dernektir.

³⁹ Özel İstihdam Büroları Derneği 2004 yılında Adecco, Data-Expert, EPS, Manpower, Karamık, Datasist ve Pricewaterhouse Coopers gibi global ve yerel firmalar tarafından kurulmuştur. İçişleri Bakanlığının sitesine göre bu üç örgüt dışında Başkent Özel İstihdam Büroları Derneği, Akdeniz Özel İstihdam Büroları Derneği ve Özel İstihdam ve Aracılık Büroları Derneği isimli diğer sektörel örgütler bulunmaktadır. <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ddb-dernek-sorgulama?asama=2>, Erişim 17.04.2020.

Peryön, insan kaynakları yönetimi profesyonelleri ve işverenler için bir kuruluştur. Üyeleri, insan kaynakları yönetimi alanında çalışan maaşlı profesyonellerden, işe alım sektörü girişimcilerinden veya insan kaynakları departmanlarına sahip şirketlerin girişimcilerinden oluşur. Bireysel ve kurumsal üye olmak mümkündür. Peryön, İŞKUR gibi devlet kurumları ile özel sektör ve bireyler için eğitim programları düzenlemektedir. Buna ek olarak Peryön her yıl bir İnsan Yönetimi Kongresi düzenleyerek şirketleri ve profesyonelleri bir araya getirmektedir. Kurum, sektör profesyonelleri tarafından şirketlerin bağlantı kurarak müşteri listelerini genişletebilecekleri bir yer olarak değerlendirilmektedir. Peryön üyeliği ve faaliyetleri ücretlidir, bu da çalışanların katılımını sınırlamaktadır. Araştırma katılımcısı girişimciler Peryön'ün insan kaynakları yönetiminin bir meslek olarak tanınmasında kritik bir rol oynadığını düşünmektedirler. Araştırma katılımcısı bir üyenin belirttiği gibi, bazı girişimciler sektörde tanınabilmek için hizmetlerini önce Peryön'de sunmaktadırlar:

Peryön üyesiyim, ancak kurumdan yararlanmak için orada değilim. Ben oradayım çünkü birlikte çalıştığım insanlar orada ve orası bir topluluk gibi. Bilgimi genişletmek için oradayım. Ama ben de orada başladım. İlk sunumumu orada yaptım ve sonra diğer eğitim programlarına karar verdik. (Kadın, AP)

Peryön, piyasaya girme zemini olarak işlev görmektedir. İşe alım uzmanı ve kişisel gelişim konusunda eğitmen olan bir başka girişimci müşterilerini Peryön aracılığıyla bulmaktadır. Ayrıca işe alım sürecinde referans kontrolünü⁴⁰ bu aşda yapmaktadır:

Peryön, üyesi şirketler için bir eğitim departmanına sahip. Beni eğitim için tutuyorlar ve bunun için bana ödeme yapıyorlar, fakat eğitim için üyelerini ücretlendirmiyorlar. İnsan kaynakları uzmanları birbirlerini orada tanıyorlar. Referans kontrolleri yaptığımızda birbirimize ihtiyacımız var. Peryön'deki referans kontrolünde adayın önceki işyerini aradığınızda alacağımız cevaptan daha fazlasını alırsınız, daha tatmin edicidir. Bundan çok faydalanıyorum. (Kadın, AB)

Bu platformda yönetim danışmanlığı girişimcileri, şirketleri karakter envanteri gibi işe alımda seçme ve değerlendirme araçlarıyla tanıştırmakta ve kurumdaki eğitimler aracılığıyla hizmetlerinin tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Aracı şirket girişimcileri burada kurdukları bağlantılarla pazarlarını koruyup genişletmektedirler. Aynı zamana sektörün etrafındaki çitleri, örneğin kimin bu mesleği yapabileceğine dair kriterleri devlet kurumlarıyla imzaladığı protokollerle belirleyerek güçlendirmektedirler.

⁴⁰ İşe alımda aday hakkında bilgi alma.

İstihdamda Aracı Şirketlerin İşbirlikleri

Ward ve England (2007) çalışmalarında "neoliberalizmi aktörleri yokmuş, belli bir biçimle, engelle karşılaşmadan oradan oraya hareket eden, ilişkisel olmayan bir sistem, sadece bir kavram ya da doğal bir süreç olarak" düşünmenin yanlış olacağını altını çizmektedirler. Yazarların vurguladığı üzere kapitalizm kendiliğinden gerçekleşmez. Aracı şirketler, girişimcilerin pazardaki değişikliklere yanıtı olarak kurulmamaktadır; pazar ilişkisel bir şekilde devlet kurumları, profesyoneller ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde yaratılmaktadır. Pazar bu çevre (cultural circuit) tarafından inşa edilir (Thrift 2005). Aracı şirketlerin girişimcileri, bu bağlamda lobi yaparak, işsizlikle ilgili sosyal politikaların oluşturulmasına dahil olarak bu konuda devletle işbirliğine girerek ve raporlarıyla sektör tarafından üretilen bilgileri dolaşıma sokarak pazarın oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

İstihdamda aracılık pazarının oluşturulması birçok aktör ve ilişkiyi içermektedir. Örneğin, aracı şirketlerin derneklerinin üyeleri politikacıları ziyaret ederek lobi faaliyetleri yürütmektedirler. Bu bağlamda Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) gibi işveren örgütleri aracı şirketler, dernekleri ve İŞKUR ile işbirliği içinde kongre ve seminerler düzenlemektedirler. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, işveren örgütleri ile işbirliği içinde ve Adecco gibi aracı şirketlerin katkısıyla konferanslar düzenlemektedir (TİSK 2013; TUSİAD 2002). Akademisyenler bilimsel olarak tanımlanan bu etkinliklere katılmakta (TİSK 2013) ve üst düzey devlet kurumu yöneticileri işveren kuruluşlarına konuşmalar yapmaktadırlar. Buna ek olarak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı akademisyenleri ve çalışanları, işveren örgütlerinin dergileri için işe alımda aracılık sektörünün genişlemesini teşvik eden kitaplar ve makaleler yazmaktadır.⁴¹ Faaliyetler, istihdamda aracı şirketler ve İŞKUR'un, işgücünün istihdam edilebilirlik düzeyini artırmak için işbirliği yapması şeklinde sunulmaktadır (Peryön 2014). Tüm bu faaliyetlerin yanısıra istihdamda aracılık sektörünün profesyonelleri üniversiteler⁴² ve belediyelerle⁴³ işbirliği yapmaktadırlar. İŞKUR'un meslek danışmanları Peryön⁴⁴ aracılığıyla eğitim

⁴¹ Örnek için bakınız (Ekin 2001).

⁴² İş Hayatına Hazırlık Seminerleri, Bilgi Üniversitesi, Şubat 2013, <https://tinyurl.com/yvecl2n7>, erişim 9 Mayıs 2020.

⁴³ Üsküdar Belediyesinde faaliyet gösteren kariyer merkezi, lisanslı özel bir istihdam kurumu olarak çalışmakta ve özel istihdam şirketleriyle işbirliği içinde girişimcilik kursları düzenlemektedir. Üsküdar Belediyesi, erişim 1 Ağustos 2015, www.uskudaristihdam.com/w/uskudar/baskanin.mesaji.aspx.

⁴⁴ "İstanbul'daki bazı İŞKUR şubeleri inisiyatif olarak Peryön'den meslek danışmanlarının eğitim için eğitim programları satın aldı. Fakat bu İŞKUR'un genel politikası değil." Katılımcı Mesleki Danışman, İŞKUR.

almaktadır. Peryön, Devlet Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun verdiği yetkiyle işe alım uzmanlığının yeterlilik kriterlerini belirlemektedir.⁴⁵ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı üst düzey bürokratları parlamento komisyonlarında (TBMM 2015) ve uluslararası konferanslarda aracı şirket pazarının genişlemesini teşvik etmektedirler. Peryön üyeleri, İŞKUR tarafından üniversitelerde düzenlenen kariyer etkinliklerinde konuşma yapmakta,⁴⁶ İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarına katılmakta Peryön ve İŞKUR, işsizlik üzerine paneller düzenlemek için birlikte çalışmaktadırlar.⁴⁷ Devletin üst düzey yetkilileri, meslek okulu mezunlarının işe yerleştirilmesi için aracı şirketlerle birlikte çalışacaklarını açıklamaktadırlar (Resmi Gazete 2006). Gazetecilerin, aracı şirketler tarafından yürütülen araştırmalara referansla işsizliği istihdam edilebilirlik meselesi olarak çerçevelenmeleri⁴⁸ ise konunun şirketler lehine nasıl çerçevelendiği ve bu yaklaşımın dolaşıma girmesindeki katkısı açısından önemlidir.

Sosyal politika görünümü pazarlama faaliyetleri sırasında kamuoyunda "işçi kiralama" olarak bilinen istihdamda aracılık faaliyetinin mesleki faaliyet olarak yürütülmesinin, kayıt dışı istihdamın yok edilmesi için gerektiği konusunda önemli miktarda belge üretilmekte ve söylemi dolaşıma sokulmaktadır. Yine benzer bir şekilde bu faaliyetler sırasında işsizlik sorununu yeterli sayıda iyi iş olmaması, pazarın iyi iş üretememesi sorunu olarak değil bir nitelik meselesi olarak tanımlayan çok sayıda metin üretilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda İŞKUR ve aracı şirketler birbirlerine rakip olmayan, aksine birbirini tamamlayıcı organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Dolaşımdaki bu söylem basitçe durum tespiti yapan bir söylem değildir; emek piyasasındaki bir normu belirleme iddiasına sahiptir. Bir "yetenek savaşı"ndan bahseden, işsizlik için pazar merkezli bir sosyal politikayı savunan aracı şirketlerin pazarını genişletmek, bu yaklaşımın amacıdır.⁴⁹ Çalışma

⁴⁵ Dernekle "Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK)" arasında 3 Eylül 2010 tarihinde imzalanan işbirliği protokolüne göre personel yönetimi alanındaki 13 mesleğe ilişkin standartların hazırlanması amacıyla Peryön üyelerinden oluşan bir çalışma grubu kurulmuştur. Peryön, erişim 9 Mayıs 2020, <https://www.peryon.org.tr/Ulusal-Meslek-Standartlari>.

⁴⁶ İŞKUR, "Genç İstihdamında İŞKUR'un Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik ve Kariyer Günleri," İŞKUR, erişim 9 Ağustos 2015. <https://tinyurl.com/yxbe5sxn>.

⁴⁷ Peryön, "İşsizlikle Mücadelede Mesleki Eğitimin Önemi," Şubat 2010, erişim 9 Mayıs 2020. <https://tinyurl.com/y6o3dv8r>.

⁴⁸ Örnek için Jale Özgentürk, "Yeteneksizsiniz Türkiye," 2012, Radikal, erişim 9 Mayıs 2020, <https://tinyurl.com/y5nfx7t>. Makalede davranışsal özellikleri ima eden "yetkinlik" kelimesi, "beceri" kavramı ile dönüşümlü olarak kullanılmaktadır. Türkiye'deki eğitimin kalitesini eleştirerek başlayan bu yazı, işsizlik sorununun üstesinden gelinecekse, iş adaylarının sahip olması gereken bazı davranışsal özelliklerin önemini vurgulayarak sonuçlanmaktadır.

⁴⁹ "Yetenek savaşı" yaklaşımı için bakınız (Michaels, Handfield-Jones, ve Axelrod 2001). Eleştirisini içeren "iş için savaş" yaklaşımı için bakınız (Brown, Hesketh, ve Williams 2004).

konusunda ahlaki bir yeniden yapılanmayı, erken yaşlardan başlayarak pazara dönük planlamayı ve istihdamın bireyselleştirilmesini savunmaktadırlar.

Geçici işçi sağlamayı mesleki faaliyet olarak yapan aracı firmalar AB gibi uluslararası kurumlar tarafından desteklenmektedirler. Geçici iş sayesinde gençlerin çeşitli işyerlerinde deneyim edinmelerini ya da emek piyasasından çıkmış olanların yeniden işe girmesini sağlayacağı desteğin nedenleri arasında gösterilmektedir.⁵⁰ İstihdamda aracılık pazarını genişletecek pazar merkezli sosyal politika şirketler dışında uluslararası kurumların gündeminde de yer almaktadır.

Şirketler sadece dışsal piyasa değişikliklere cevap vermezler; aynı zamanda kendi pazarlarını oluşturmada aktif aktörlerdir. Pazar kurulduğunda “neoliberalizmin üretimi ve yeniden üretimi bir defada gerçekleşmez; daha ziyade, önemli ölçüde bir çaba gerektirir, daha fazla çaba ise başka alternatif yokmuş gibi görünmesi için doğallaştırılması için harcanır.” (Milanovic 2003). Özetle aracı şirketler pazarlarını oluşturan, genişleten ve koruyan sektörel organizasyonları aracılığıyla çeşitli aktörlerle işbirliği yapmaktadırlar. Aracı şirketler tüm bu pratiklerinde istihdam edilebilirlik yaklaşımının güçlendirilmesine katkıda bulunan söylemi üretip dolaşıma sokmaktadırlar. Şirket girişimcileri ve uzmanları pazarlama faaliyetlerinde iş olarak ne yaptıklarından bahsetmezler, faaliyetlerini “doğal” kılacak fıkırsel arkaplanı yaratırlar. Bu faaliyetler yine şirket faaliyetlerinin genişletilmesinde referans gösterilen kaynaklardır. Etkinlikler, lobi faaliyetleri, raporlar, işbirlikleri aracı şirketlerin pazarlama faaliyetidir ancak sosyal politika aktörleri görünümünde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Şirketler, devlet ve işveren örgütleri, işbirliği içinde hareket ederek istihdamda aracılık sektörünü genişletmek için kayda değer miktarda çaba harcamaktadır.

Sonuç

90'lardan başlayarak sayısı artan istihdamda aracı şirketler, istihdam ilişkilerindeki değişimi görmek için önemli bir analiz konusu olmuştur. Bu makalede 2003'te İŞKUR yasının kabulü ile seçme-yerleştirme faaliyetleri düzenlenen, mesleki faaliyet olarak geçici işçi sağlamaları ise 2016'da yasallık kazanan emek piyasasında yer alan aracı şirketlerin neoliberal emek rejimindeki rolünü anlamak amaçlı 28 aracı şirket girişimcisi ve uzmanı ile yapılan görüşmelere ve işe alım uzmanlığı eğitiminde gerçekleştirilen katılımcı gözleme dayanmaktadır. Özel istihdam büroları literatürde daha çok devletin aracılıkta tekel konumunun ortadan kalkması ve mesleki faaliyet olarak geçici işgücü sağlama konuları açısından incelenmektedir. Bu makalede ise tartışma, aracı şirketlerin emek piyasası içindeki rolü, faaliyetleri, sektör kurumları ve pazarlarını genişletmeye çalışırken kurdukları işbirlikleri üzerinden yürütülmeye çalışılmıştır.

⁵⁰ European Parliament, The Role and Activities of Private Employment Agencies, European Parliament, erişim 27 Ocak 2015, <https://tinyurl.com/y3n9yvvy>.

Aracı şirketler emek piyasasında değişikliklere yanıt vermenin ötesinde iş ilişkilerini belirleme rolüne sahiptirler. İşe alımda aracılık sektörü istihdamın bireyselleştirildiği 1990'larda ortaya çıkmış, aynı zamanda bu yaklaşıma katkıda bulunmuştur. Bu şirketler kimin emek piyasasına girip kimin dışarıda bırakılacağına karar veren faaliyetlerinde işe alınabilir işçinin kim olduğuna dair normlar üreten aktörlerdir.

Aracı şirketler pratiklerinde operasyonel bir seçme-yerleştirme işinden daha çok işin yoğunlaşmasına işyeri dışından katkı sağlayan aktörlerdir. Sosyal beceriyi ölçen aracı şirketler işverenlerin çalışanlardan beklentilerinde daha talepkar olmalarını sağlamaktadırlar. Aracı şirketler aracılığıyla yaptıkları çalışanlar hakkında bilgilerin toplandığı, analiz edildiği ve dolaşıma sokulduğu yerlerdir. Yanısıra, aracı şirketler farklı sektörler, farklı pozisyonlar ve benzer çalışanların koşulları hakkında bilgi toplamaktadırlar. Bu şekilde işçilerle işverenler lehine pazarlık etmektedirler. Bilgi toplama süreci çalışanın kendi rızasıyla paylaşmadığı kara liste gibi formel olmayan yolları da içermektedir.

Aracı şirketler seçme ve yerleştirme hizmetlerinin yanı sıra yüksek performanslı işyeri için performans sistemi gibi genel verimlilik araçlarının uygulanması konusunda da hizmet sunmaktadırlar.

Kariyer portallarının açılması, iş akdinin sona erdirilmesini düzenleyen yasada değişiklikler sektörün dinamiklerini etkilemiştir. Aracı şirketler kariyer portallarına karşı, hizmetlerinin değer yaratan yönüne vurgu yapmışlardır.

Aracı şirketler pazarlarını genişletmek için kamu kurumları (İŞKUR, belediyeler ve yerel istihdam komiteleri) ve üniversiteler ile işbirliği yapmaktadırlar. Kurumsal düzeyde ve sektörel örgütler aracılığıyla kurulan ilişkilerde işsizlikle ilgili sosyal politikaların oluşturulmasında yer almaya çalışmaktadırlar. Şirketler ürettikleri söylemde neoliberal politikaların öngördüğü şekilde istihdamın bireyselleştirildiği istihdam edilebilirlik yaklaşımına katkıda bulunmaktadırlar. Pazarlarını geliştirmeye yönelik bu faaliyetlerinde işsizlik için pazar merkezli bir sosyal politikayı savunmakta, işsizlik sorununu yeterli sayıda iyi iş olmaması, pazarın iyi iş üretememesi sorunu olarak değil bir nitelik meselesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu dökümanların analizi ayrı bir araştırmayı hak etmektedir.

Sonuç olarak bu makalede neoliberalizmin köklenmesinde önemli bir yeri olan aracı şirketlerin faaliyetlerine bakılmış, pazarlarını kurarken emek piyasasında nasıl konumlandıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Dikkat çekeceği üzere araştırma katılımcılarının çoğu kadındır. Sektör profesyonelleri de 1990'lardan önce sektörün -genel adıyla personel yönetimi alanının- daha çok erkek olduğunu bugün ise personel yönetiminden insan kaynakları alanına dönen sektörün daha kadın yoğun olduğunu belirtmektedirler. Ancak bu kanının gerçekten işçi yönetimi alanındaki uzmanların cinsiyet dağılımı konusundaki bir dönüşümün yansıması olup olmadığına ve nedenlerine ilişkin sorulara, yapılacak yeni araştırma ile cevap verilebilir. Yine işveren şirketlerin aracı firma kullanma nedenlerinin sıklık dağılımının ne olduğu konusu araştırılmayı

beklemektedir. Kıdemle şirket içi yükselmenin aracı şirketlerle beraber gücünü kaybetmesi şirket içi hiyerarşi ilişkilerinde çalışanlar için ne anlama gelmektedir konusu çalışma sosyolojisi alanında çalışılmayı bekleyen bir diğer önemli konudur. Son olarak 2016 yılında yasallaşan mesleki faaliyet olarak geçici işçi sağlayan aracı şirketlerde yapılacak etnografik bir çalışma hukuki dönüşümün çalışanlar için anlamını tespit etmek açısından aydınlatıcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey. İçinde *Managing Human Resources in the Middle-East* (ss. 178-197). Routledge.
- Bakır, O. (2013). *Özel İstihdam Büroları Aracılığı ile Geçici İş İlişkisi*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 10. Çalışma Meclisi, Ankara.
https://ailevecalisma.gov.tr/media/1314/10calisma_meclisi.pdf
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, Not the Job. *The Executive*, 5(4), 35-51.
- Brown, P., & Hesketh, A. (2004). I say tomato, you say tomato: Putting critical realism to work in the labour market recruitment process. S. Fleetwood & S. Ackroyd (Ed.), *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies* içinde (ss. 337-366). Routledge.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2004). *The mismanagement of talent: Employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford University Press.
- Cam, E. (2008). Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri Çerçevesinde Özel İstihdam Büroları ve Çeşitleri. *Çimento İşveren Dergisi*, C, 22, 1.
- Cappelli, P. (2008). *Employment Relationships, New Models Of White-collar Work*. Cambridge Univ Press.
- CIETT. (2014). *CIETT*. CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies).
http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2014/CIETT_ER2013
- Coverdill, J. E., & Finlay, W. (1998). *Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters*. 21(2), 105-127.
- DİSKAR. (2014). *Taşerondan Kıralık İşçiliğe: Yeni İstihdam Biçimleri* (C. 1-2). DİSK.
- Ekin, N. (2001). Türkiye'de İş Piyasasının Yeniden Yapılanması: Özel İstihdam Büroları. *İstanbul Ticaret Odası, Yayın*, 2001-30.
- 34 No'lu Ücretli İş Bulma Büroları Sözleşmesi, (1933).
http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377245/lang--tr/index.htm
- 96 No'lu Ücretli İş Bulma Büroları Sözleşmesi (Revize), (1949).
http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377266/lang--tr/index.htm
- ILO. (1997). *C181—Private Employment Agencies Convention, 1997 (No. 181)*. ILO.
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326
- ILO. (2009). *Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market*. ILO.
- ILO. (2015a). *158 No'lu Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesi*. ILO.
https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm

- ILO. (2015b). *Türkiye'nin Onayladığı ILO Sözleşmeleri, 96 No'lu Ücretli İş Bulma Büroları Sözleşmesi (Revizyon)*. ILO. https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377266/lang--tr/index.htm,
- Işıklı, E. (2016). *The role of the private employment agencies in the making of employability in Turkey* [Doktora Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi, Atatürk Enstitüsü.
- Kutlu, D. (2010). Özel İstihdam Bürolarının Değişen Rolü. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Ocak-Şubat Mart.
- Lucassen, J. (2000). In Search Of Work. *International Institute of Social History Research Papers 39*. <https://socialhistory.org/en/publications/search-work>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Milanovic, B. (2003). The two faces of globalization: Against globalization as we know it. *World Development*, 31(4), 667-683.
- Özbiçin, M., & Tatlı, A. (2007). *Opening up opportunities through private sector recruitment and guidance agencies*. Equal Opportunities Commission.
- Özveri, M. (2014). Alt İşveren (Taşeron) Sermayenin Örgütlü İşgücüne Başkaldırısıdır. *DİSK-AR Dergisi*, 2, 28-37.
- Peryön. (2014). *23. Olağan Genel Kurul Toplantısı, Faaliyet Raporu*. https://www.peryon.org.tr/wp-content/uploads/2014/05/Peryon_Faaliyet_Raporu_2012-2013.pdf
- Purcell, K., Cam, S., Play, F., West, S., Tailby, S., Nichols, P., & Upchurch, M. (2002). *Employment Intermediaries in the UK: who uses them?* [Araştırma Raporu]. Employment Studies Research Unit, Bristol Business School.
- Resmi Gazete. (1987). *Özel İstihdam Danışmanlığı ve İşgücü Yetiştirme Hizmeti Yönetmeliği* (19640). Resmi Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19640.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19640.pdf>
- Resmi Gazete. (2003). *Türkiye İş Kurumu Kanunu*. 25159. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/07/20030705.htm#1>
- Resmi Gazete. (2006). *Genelge. Mesleki ve Teknik Eğitim Mezunlarının İstihdamı*. 26312. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/10/20061007-9.htm>
- Resmi Gazete. (2010). *Anme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. 27484. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/02/20100205-1.htm>
- Resmi Gazete. (2013). *Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği*. 28592. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130319-32.htm>
- Resmi Gazete. (2014). *Özel İstihdam Büroları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. 29158. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/10/20141027-5.htm>
- Resmi Gazete. (2016). *Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği*. 29854. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161011-1.htm>

- Salognon, M. (2007). Reorienting companies' hiring behaviour: An innovative 'back-to-work' method in France. *Work, Employment & Society*, 21(4), 713-730. <https://doi.org/10.1177/0950017007082878>
- Savaşkan, O. (2007). *Contemporary Social Policy in Turkey: Workfare Programs in the Context of the Neo-Liberal International Governance System* [Yüksek Lisans Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi.
- Sayın, A. K. (2002). *Emek piyasasında aracılık ve özel istihdam büroları* [Doktora Tezi]. Ankara University.
- Smith, V. (2002). *Crossing the great divide: Worker risk and opportunity in the new economy*. Cornell University Press.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300. <https://doi.org/10.1177/0018726709353639>
- TBMM. (2015). *Komisyon Raporu*. https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/komisyon_tutanaklari.goruntule?pTutanakId=1205
- Thrift, N. (2005). *Theory, Culture & Society: Knowing Capitalism*. SAGE Publications.
- TİSK. (2013). *Özel İstihdam Büroları Aracılığıyla Geçici İş İlişkisi Semineri, Tebliğler ve Görüşler*.
- TUSİAD. (2002). *İşgücü Piyasalarının Etkinliğinin Artırılmasında Özel İstihdam Bürolarının ve Esnek Çalışma Biçimlerinin Rolü*.
- Uşen, Ş. (2007). Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de Aktif Emek Piyasası Politikaları. *Çalışma ve Toplum*, 13.2, 65-95.
- Wadauer, S., Buchner, T., & Meistrick, A. (2012). The Making of Public Labour Intermediation: Job Search, Job Placement, and the State in Europe, 1880–1940. *International Review of Social History*, 57(S20), 161-189. <https://doi.org/10.1017/S002085901200048X>
- Ward, K. (2007). Temporary Staffing, "Geographies of Circulation," and the Business of Delivering Neoliberalization. İçinde K. England & K. Ward (Ed.), *Neoliberalization* (ss. 110-136). Blackwell Publishing Ltd.
- WEC. (2020). *Economic Report 2020*. WEC (World Employment Confederation). <https://wecglobal.org/uploads/2020/02/Economic-Report-2020.pdf>
- Yılmaz, G. (2010). ILO'da ve Uygulamada İşçi Kiralama Olgusu. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 10(35), 30-40.