



Uluslararası Eğitim Şirketlerinde Yönetim Modellemesi Uygulamalarının İncelenmesi

Temel Kahveci

MEB Eğitim Yöneticisi, temelkahveci@hotmail.com

ORCID:0000-0002-7454-0065

Aynur Hamzaçebi

MEB Eğitim Yöneticisi, aydemirer@yahoo.com

ORCID:0000-0002-8218-5101

Zeynep Şeniz Şengel

MEB Eğitim Yöneticisi, zseniz@hotmail.com

ORCID:0000-0002-9457-6478

Özet

Bu çalışmanın amacı uluslararası eğitim şirketlerinde yönetim modellemesi uygulamalarının incelenerek alanyazına katkı sunmak ve ileride bu alanda çalışma yapacak olanlara yardımcı olmaktır. Yirmi birinci yüzyıl içerisinde küreselleşmeyle birlikte başlayan yeni ekonomi sürecinin yoğunlaşması ile beraber uluslararası eğitim şirketleri insan kaynakları yönetimi alanında yönetim modellemeleri üzerinde değişik bakış açılarına ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde iş gücü yapısı, özellikleri ve fonksiyonlarının değişim yaşaması, bir çok ülkede operasyon yürüten eğitim şirketleri bakımından değişik insan kaynakları politikaları çerçevesinde yeni yönetim modellemeleri izlemelerini gerektirmektedir. Bu neden ile küreselleşmeyle beraber yaşanan yeni süreç ve uluslararası insan kaynakları uygulama alanlarında

yönetimsel süreçler ve yönetim modelleme uygulamalarının şirketlerin performanslarına etkisi üzerinde önemle durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Şirket, Eğitim Şirketi, Yönetim Modellemesi

Examination of Management Modeling Applications in International Education Companies

Abstract

The aim of this study is to contribute to the literature by examining the management modeling practices in international education companies and to help those who will work in this field in the future. With the intensification of the new economic process that started with globalization in the twenty-first century, international education companies need different perspectives on management modeling in the field of human resource management. Today, the changing structure, characteristics and functions of the workforce require new management models to be followed within the framework of different human resources policies for training companies conducting operations in many countries. For this reason, the impact of managerial processes and management modeling applications on the performance of companies in the new process and international human resources application areas experienced with globalization has been emphasized.

Key Words: International Company, Training Company, Management Modeling

Giriş

Uluslararası eğitim şirketlerinin yönetim modellemesi çerçevesinde konuya bakıldığında görülmektedir ki, yönetimsel süreçler uluslararası eğitim şirketleri için ayrı bir öneme sahiptir ve olmazsa olmaz bir durumdur (Özgen, 2022: 41).

Son dönemlerde iş gücü yapısı ile niteliklerinin git gide farklılaşması, geçmiş dönemlerde uygulanan geleneksel terfi, nakil, maaş ve ödeme sistemleriyle nitelikli olan iş gücünü elde tutmanın, şirketlere çekmenin ve motive etmenin yetersiz kalması ile neticelenmektedir (Parlak Kul, 2000: 99).

Uluslararası eğitim şirketlerinde uluslararası görev ve sorumlulukları cazip hale getirmek amacıyla en mühim kullanılan yöntemden birisi maaşlar ve ücretlerdir. Genelde yurtdışında ödenen maaş ve ücretler, yurtiçinde ödenen ödeme ve maaşlardan daha fazladır (Özgen, 2022: 48).

Terfi, nakil ve transfer dışında kalan ve önemli, bir konu oluşturan ücretler, kök ücretler, yan ödeme unsurları ve sosyal yardım alanları gibi farklı kesitlerden oluşmaktadır. Burada mühim olan asıl faktör, elemanların şirketlere maliyetiyle nitelikli olan iş gücünü bulmak arasında bir denge oluşturabilmektir (Parlak Kul, 2000: 101).

Uluslararası eğitim şirketlerinde modern yönetsel süreç çerçevesinde yönetim sistemini yine genel şirket politika ve yönelimleriyle beraber ele almak gerekir ki bu da konuya geniş açıdan bakılmasını zaruri kılmaktadır (Özgen, 2022: 52).

Yönetsel süreçle ilgili modellemede yönetim uygulaması sistemine yönelik olarak, personellerin performanslarını değerlendirir iken iş gücünün maliyetinin uluslararası eğitim şirketleri açısından en mühim kriter olduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır (Akyüz; 2016: 117).

Uluslararası eğitim şirketlerinde yönetsel süreçle ilgili modelleme uygulamalarının sağlıklı yürütülmesinin esas gerekçesinin, uluslararası insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması olduğunu da ayrıca ifade etmek gerekir (Parlak Kul, 2000: 102).

Yönetim Modellemesi

Uluslararası eğitim şirketlerinde iş ve şirket sistemleri arasında çatışmanın olması beklenen bir durumdur, çünkü bu iki sistem değişik değerleri yönetir. İş ve şirket zıt değerlere yönelmişlerdir ve şirketin bütün bireysel ve örgütsel ilişkiler iç içe geçmiştir (Koçel, 2018: 209).

Uluslararası eğitim şirketleriyle ilgili olarak diğer konu ise şirket sistemlerinde maneviyata değer verir ve genellik ile değişime karşı direnç görülür. İş sistemlerinde ise, tam tersi bir anlayış görülür, dış çevreye odaklanılır ve değişimden yararlanmanın yolları aranılır (Akyüz; 2016: 118).

Uluslararası eğitim şirketlerinde iş ile bir çok açıdan bağlantısı olan bireyler iç içe geçmiş dairelerden birinde yer alacaktır. Şirket üyesi olan fakat çalışan olmayan bireyler, gerek şirketin gerek mülkiyetin bulunduğu daire 4 de yer alır (Özgen, 2022: 60).

Uluslararası eğitim şirketlerinin çalışan fakat şirketten olmayan hissedarlar dair 5’de yer alır. Son olarak da gerek şirketten olan gerek de şirkette çalışan sahipler ise üç kavramı da içeren merkez

daire 7'de yer alır. Eğitim şirketi sisteminde yer saha her birey bu sistemde sadece bir alanda yer alır (Köprülü, 2011: 41).

Bu alanlar aşağıdaki şekilde görülebilmektedir.

Hususiyetleri bakımından bu alanlar aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- a. Şirkete üye, hisse sahibi değil ve şirkette görev almamaktadır,
- b. Hisse sahibi ama şirket üyesi değil ve şirkette görev almamaktadır,
- c. İşletmede görev almakta fakat hisse sahibi ve şirket üyesi değildir,
- d. Şirket üyesi ve hisse sahibi ama şirkette görev almamaktadır,
- e. Hisse sahibi, şirkette görev alıyor ama şirket üyesi değil,
- f. Şirket üyesi, hisse sahipliği yok ama şirkette görev alıyor,
- g. Şirket üyesi, hisse sahibi ve şirkette çalışmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2017: 72-72).

Üç daire modeli, eğitim şirketinde yaşanan çatışmaların nerelerden kaynaklandığını, kişilerin sebep değişik önceliklere haiz olduğunu, değişik rollerin sebep olduğu ikilemleri açıklamaya çalışmaktadır (Özgen, 2022: 64).

Bütün eğitim şirketlerinde bu alanların hepsi yer almasa da pek çok saha olacağı için, model tüm eğitim şirketlerinde geçerlidir. Bu sebeple model yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Parlak Kul, 2000: 105).

Uluslararası Eğitim Şirketlerinde Yönetim Modellemesi

Uluslararası eğitim şirketlerinde şirketi ilgilendiren temel stratejik kararlar bizzat kurucu tarafından alınır. Kurucunun başarılı olduğunu gören şirketin diğer bireyleri de şirkete ve işlere ilgi duymaya başlarlar (Özalp, 2014: 162).

Uluslararası eğitim şirketlerinde kurucu bütün vaktini ve enerjisini işi için harcar. Birinci kuşak şirkette, şirketin geleceği büyük oranda, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansını ile bağlantılıdır (Erdoğan, 2017: 9).

Uluslararası eğitim şirketlerinde bu bireyin hastalanması, yorgun düşmesi gibi faktörler çok ciddi sorunlara sebep olabilmektedir ki bu durum da iş yavaşlatma ve bırakmaya kadar gidebilmektedir (Alayoğlu, 2013: 67-68).

Uluslararası eğitim şirketlerinde kurucu çok çalışır ve ailesine yeterli zamanı ayırma hususunda sıkıntılar yaşar. Kurucu çalışanlarla doğrudan ilgilidir. Bu aşamada üstünlük olarak düşünülen bu durum ilerde şirketin başarıdan uzaklaşmasına sebep olur (Porter, 2017: 110).

Uluslararası eğitim şirketlerinde kararların bir kişi tarafından alınması çalışanların kendilerini geliştirmelerine engel olur ve motivasyonlarını azaltır. Bu dönemde şirket henüz resmi bir hâle bürünmemiştir, yazıya dökülmüş kural ve prosedürler bulunmaz, işler ve insan ilişkileri gayri resmi olarak ilerler (Koçel, 2018: 242).

Uluslararası eğitim şirketlerinde bahsedilen durum şirkette problemler meydana geldikten sonra müdahale etmeyi ve sadece geçici, kısa dönemli ve işlevsiz olan çözümler üretmeyi beraberinde getirir (Özgen, 2022: 61).

1.Yönetimde Kardeşlerin Ortaklığı

Uluslararası eğitim şirketlerinde söz konusu edilen sürecin ikinci evresinde, şirket mülkiyetinin kardeşler arasında paylaşıldığı, büyüyen ve gelişen şirketler yer almaktadır. Kardeşler ortaklığı şeklinde yapılanan şirketlerde en az iki kardeş kardeş kontrolü ve çoğunluk hisseleri elinde tutar (Barutçugil, 2018: 68).

Uluslararası eğitim şirketlerinde başarılı ve varlığını devam ettiren şirketler bakımından bu aşama oldukça önemlidir. Bir kişi tarafından yönetilen şirketin, bir çok kişi tarafından yönetilen daha karmaşık bir organizasyona dönüştüğü bu zor geçiş süreci şirketin en kırılgan olduğu aşamadır (Kırım, 2017: 67).

Uluslararası eğitim şirketlerinde işbirliği oldukça önemlidir. Kardeş sahip-yöneticiler işleri beraber yürütmenin ve genç yetişkin çocukları ile yapıcı bir çalışma ilişkisi oluşturmanın bir yolunu bulmalıdırlar. Bu aşamada koordinasyon, iletişim ve planlama şirket üyeleri ve yöneticilerin haiz olması gereken mühim becerilerdendir (Haşit, 2019: 92).

Uluslararası eğitim şirketlerinde şirkette artan karışıklık daha önce resmi olmayan pek çok ilke ve politikaların kayıt altına alınmasını gerektirir. Aynı tür değişiklikler, şirket içersinde de kaçınılmaz çatışmaları yönetmek, herkese adil davranılmasını sağlamak ve üçüncü neslin şirkete katılımı hakkındaki beklentilere açıklık getirmek için de faydalı olabilir (Ankara Sanayi Odası, 2017: 52-53).

Uluslararası eğitim şirketlerinde kardeşler ortaklığının değişik bir yapılanma biçimi olarak, şirket vizyonuna en yakın olarak görülen, diğer kardeşlerle iletişimi güçlü olan ve kardeşlerce saygı duyulanın kardeşler tarafından lider seçilmesi hâlidir. Eşit olanlardan birinci kardeşi girişimci seçer (Erdoğan, 2017: 12).

2.Yönetimde Kuzenler Konsorsiyumu

Uluslararası eğitim şirketlerinde hissedar kuzen miktarı bu aşamada artar ve ilişkiler karmaşıklaşır. Karmaşık hâle gelen ilişkileri yönetmek bu safhada en temel sorundur. Şirket üyesi olmak ile hissedar olmak arasındaki çizgi iyi çizilebilmelidir. Gelişim sürecinde üçüncü aşamada, kompleks şirketler bulunmaktadır (Porter, 2017: 109).

Uluslararası eğitim şirketlerinde bu aşamada kardeşlerin yanı sıra kuzenler de yönetime katılır. Kompleks şirket kavramı, şirket ve iş ilişkilerinin daha karışık bir hâl aldığı ve çok yönlü olduğu, şirketin gelişmesiyle beraber belli prosedürler ve standartlar oluşturma ihtiyacının ortaya çıktığı yapı olarak ifade edilir (Özgen, 2022: 69).

Uluslararası eğitim şirketlerinde üçüncü hatta daha sonraki nesillerden oluşan değişik jenerasyondan bireyler yer almakta, yaşlar, bilgiler, bakış açıları, kariyerler çeşitlenmekte ve tüm bunlarla beraber profesyonel yöneticilerde şirkette görev almaktadır (Tetik, 2015: 19).

Uluslararası eğitim şirketlerinin, işin giderek genişlemesi ve şirketten çok miktarda kişinin şirkette görev alması, iş ve şirketin dengelenmesi noktasında sorunlar meydana getirebilmektedir (Koçel, 2018: 244).

Uluslararası eğitim şirketlerinde şirket üyelerinin birbirleriyle rekabet hâlinde olmaları, şirketin çıkarları yerine kendi hisse paylarıyla alakalı olmaları, seçilecek varis için aday sayısının fazla olması gibi sebepler şirket içersinde çatışma yaşanma olasılığını artırır (Üzün, 2014: 92).

Yönetim Modellemesinde Başarının Sürekli Kılınma Çabası

Uluslararası eğitim şirketlerinde gelişim sürecinin son aşamasıdır. Önceki dönemlerden farkı, kurumsallaşma öğelerinin şirkette kesif olarak yer almasıdır. Diğer bir deyişle işle alakalı değerlerin şirket ile alakalı olanlardan daha mühim bir hâl aldığı aşamadır. Sürekliliği yakalamış şirketlerde yapılan iş analizleri dikkat çekmektedir (Norton, 2019: 84).

Uluslararası eğitim şirketlerinde görevi üstlenecek bireylerde bulunması gereken nitelikler, yetki alanları, sorumluluklar, çalışma için gerekli olan koşullar, işbirliği yapılabilecek bölümler, vizyonel süreç ve misyon yüklemeleri ile diğer önemli detaylar belirlidir (Özalp, 2014: 169).

Uluslararası eğitim şirketlerinde bu açıdan konuya yaklaşıldığında performansın değerlendirilmesi, çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmesi, terfiler ve ücretler için sistemler oluşturulmuştur (Köprülü, 2011: 72-73).

Uluslararası Eğitim Şirketlerinde Yönetim Modellemesi Uygulamaları

Uluslararası eğitim şirketlerindeki en mühim hedeflerden birisi maliyeti kontrolde tutarak kârları en üst seviyeye çıkarmaktır. Buna ulaşmak içinse en ehil personel ile çalışmayı ister. Bu bakımdan ücretlendirme uluslararası şirketin geleceği bakımından önemlidir (Koçel, 2018: 249).

Uluslararası eğitim şirketlerinin başarı sağlamak amacıyla insan kaynakları yönetimini ve ödeme yapısını oluşturur iken göz önüne alacakları en mühim öge ücretlerin maliyetleri ve çalışanları şirkete ne ölçüde bağlayıcılığı olmuştur (Baykal, 2015: 88).

Uluslararası eğitim şirketlerinde yönetsel modelleme hem çalışan bakımından hem de iş verenler bakımından mühim bir tanımdır. Uluslararası eğitim şirketlerde en mühim sorundan birisiyse diğer ülkelere gönderilecek olan çalışanların yönetsel sürece dahil olması sorunudur (Koçel, 2018: 249).

Uluslararası eğitim şirketlerinde yönetim modellemesinin bunun ile beraber çeşitlilikler göstermesi nedeni ile ev sahibi ve üçüncü ülke vatandaşının ücretlendirme ilkelerinin

belirlenilmesi uluslararası eğitim şirketlerinde hayatiyet derecesinde önem arz etmektedir (Can, 2021: 359).

Uluslararası eğitim şirketlerinde yönetsel süreç çerçevesinde diğer önemli bir konu da ücretlendirmelerdir ki, bu da şirket için hayati bir meseledir. Uluslararası eğitim şirketlerinde aynı işi yapanlar, aynı ücreti almalıdır (Özgen, 2022: 72).

Uluslararası eğitim şirketlerinde farklı ülkedeki görevlendirmede eşitlik prensibine göre hareket etmelidir. Asıl ülke vatandaşına ve ev sahibi ülke vatandaşına ödeme ödenmesinde eşitlik prensibi uygulanır iken üçüncü ülke vatandaşı çalışanlar daha az ödeme elde etmektedir (Adem, 2022: 64).

Uluslararası eğitim şirketlerinde ev sahibi ülke personellerini mühim yönetsel pozisyonda çalıştırma morali arttırmakta ve fırsat eşitliğinin oluşmasına imkân tanımaktadır. Bunun ile beraber lokal idareciler, lokal iş koşulları konusunda açık ve belirgin bilgiye sahiptir. Bu nitelikleri karar almalarında mühim avantaj sağlamaktadır (Parlak Kul, 2000: 105).

Uluslararası eğitim şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin uluslararası düzeyde etkin kullanımı için en mühim unsur ödeme ve ödüllendirmenin adaletli olmasıdır. Düzgün bir yapı, çalışanları başarılarına göre teşvik etmek suretiyle elde tutabilme ve performansına göre ödüllendirme üzere düzenlenmelidir (Özgen, 2022: 77).

Uluslararası eğitim şirketlerinde diğer bir konuda ülkesel farklılıklardır. Ülkelerin yönetim uygulaması ülkelerin kültür, kanun ve ekonomi yapısına bağlı olarak değişebilmekte ve güncellenebilmektedir (Gürbüz, 2022: 27).

Uluslararası eğitim şirketleri, kendi ülkelerine göre yaşamsal maliyetleri düşük olsa da görevlendirdiği yönetici kişilerin başka maliyetini karşılamaktadır. Yönetici kişilerin yaşadığı en mühim problem gittiği ülkelerin eğitim kalitesidir. Çok daha kaliteli olan özel okullar için bir çok şirket fonlar ayırmaktadırlar (Mirze, 2018: 28).

Uluslararası eğitim şirketleri, genellik ile yönetici kişilerin uluslararası görevlendirilmeleri kabul etmesi için bunlara cazip teklif sunar. Bunlarsa başlıcası ikramiyedir. İkramiye bir defalık olabileceği gibi sistemli ödeme biçiminde de olabilir (Koçel, 2018: 252).

Uluslararası eğitim şirketlerinde yönetici kişiler çoğunluk ile yaşamsal şartların düşük olduğu ülkelere görevlendirildiğinde mahrumiyetle ilgili tazminatlar alabilmektedir (Wild ve Wild, 2022: 397).

Uluslararası Eğitim Şirketlerinde Yönetim Modellemesi Uygulamalarının İncelenmesi

Uluslararası eğitim şirketlerinde yönetici kişiler haricinde kalan çalışan kişilerin görevlendirilmelerinde maaşını etkileyen birden fazla asıl etken bulunmaktadır. Bunlardan biri başka bir ülkedeki yatırımın kârlı hâle gelmesidir (Koçel, 2018: 256).

Uluslararası eğitim şirketlerinde işveren bu durumda iş gücü ücretinin az olduğu bir ülkeye kolaylık ile işini taşıyabilmektedir. Bu neden ile kendi ülkesinde işverenlerce ödeme kesintisiyle bir diğer ülkede iş arama sırasında bir tercih yapma durumunda kalan çalışanlar daha az ücreti kabul etmektedir (Parlak Kul, 2000: 109).

Uluslararası eğitim şirketlerinde iş gücünün artış gösteren hareketliliği yönetsel süreci etkileyen bir başka etkidir. Avrupa Birliği'nin üyesi olan ülke çalışanlarına diğer üye ülkelerde çalışmayı istemesi durumunda vize koşulunu kaldırmıştır. Bu da iş gücünün rahatlık ile ücretlerin fazla olduğu diğer ülkelere yönelmesini hızlandırmıştır (Wild ve Wild, 2022: 398).

Uluslararası eğitim şirketleri bağlamında üretim etkenleri arasında mobilite durumu en çok olan faktör emektir. Uluslararası şirketin nitelikli olan iş gücüne talebinin artması bu iş gücünün devrimsel vetiresini belirginleştirmiş, buna karşın nitelikli olmayan iş gücü lokal şirketlerce istihdam edilmeye başlanmıştır (Koçel, 2018: 258).

Uluslararası eğitim şirketlerinde bu çerçevede temel anlamda ve belirleyici bir yönde farklılaşma ortaya çıkmış ve nitelikli olan iş gücü nitelikli olmayan iş gücüne oranla daha çok ücretten ve sosyal imkândan faydalanmasına sebep olmuştur (Bolat ve Aytemiz, 2005: 243).

Sonuç

Küreselleşme süreci, yirmi birinci yüzyıl içerisinde bütün dünya ekonomisini ve buna dönük uluslararası eğitim şirketleri etkileyen en mühim öge hâline gelmiştir. Küreselleşme süreciyle benzer biçimde ülke ve şirketler siyaset, ekonomi ve kültür bakımından uzun vadeli bir değişimin içine girmiştir.

Küreselleşme ile gelişen bu değişimsel süreç İkinci Dünya Savaşının sonlanmasından günümüze dek artış gösteren bir süratle süre gelmiştir. Yaşanılan bu süratli değişimsel döngünün etkileri uluslararası eğitim şirketlerinde de hissedilmiştir.

Yirmi birinci yüzyıl içersinde küreselleşme tanımı başta ekonomi ve politika olmak üzere, teknoloji değişimi, istihdam politikası, kültür değişimi, göç politikası, uluslararası ilişki, endüstri ilişkiselliği, insan hakları, hukuk olmak üzere bir çok tanım üzerinde etkin olarak alanyazında yerini almıştır.

Küresel ekonomilerde, küreselleşme süreciyle beraber uluslararası eğitim şirketler mühim güçler hâline gelmiştir. Yoğun rekabetin yaşandığı uluslararası pazarda şirketlerin başarıya ulaşmas için birtakım karşılaştırmalı üstünlük ve yetilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlardan en mühim olanıysa şüphesiz yetkin insan kaynakları yönetimleridir.

Küresel rekabetçi piyasalarda başarılı olan uluslararası eğitim şirketlerinde uygulanan insan kaynakları yönetiminin en mühim strateji ve taktiklerinden birisi yetkin ve aktif bir ücretlendirme yönetimi politikasının uygulanmasıdır.

Yirmi birinci yüzyıl içersinde uluslararası bir pazar biçiminde dünyanın tümünü hedefleyen uluslararası eğitim şirketler değişik kültür yapısında ve özelliğinde çalışan istihdam etmesi, bu çalışanlara yapılacak ödeme ödemesinde değişik kriter ve ilkeleri dikkate almasına yol açmaktadır.

Kaynakça

Ali Kocabacak, *Dünyaca Ünlü Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, İzmir: Eğitim Yayınevi, 2021.

Arzu Yılmaz, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayınları, 2017.

Beril Baykal, *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alter Yayıncılık, 2015.

Bülent Dereli, *Uluslararası eğitim şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nehir Yayıncılık, 2015,

Emre Can, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayınları, 2021.

Gamze Kutal, *Endüstri İlişkileri Bakımından Uluslararası eğitim şirketler*, Ankara: Zafer Yayınları, 2012.

Gray Dessler, "Uluslararasılık ve Yerellik", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,

Uluslararası Eğitim Şirketlerinde Yönetim Modellemesi Uygulamalarının İncelenmesi

Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2015/1, s.59-81.

Joseph Wild, Uluslararası İşletmecilik, Çev. Mehmet Sağlam, İstanbul: Nobel Yayınları, 2022.

Mehmet Adem, *Eğitim Planlaması*, Ankara: Şafak Matbaacılık, 2022.

Narin Parlak Kul, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, *Bilgi Dergisi*, (2), 2010/2, s.93-108.

Pınar Tunçer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Ekin Yayınevi, 2011.

Samih Benligiray, *Ödeme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2007.

Selin Karaca Mirze, *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, 2022.

Semih Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık 2011.

Serhat Gürbüz, *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2022.

Seymen Aytemiz, *Uluslararası eğitim şirketlerin Kavramsal Açından İncelenmesi, Küreselleşme Süreci ve Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2017.

Yıldız Balaban, *İş Değerleme ve Ödeme Yönetimi*, İstanbul: Tuna Kitabevi, 2016.