



# Küresel Eğitim Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarının İncelenmesi

**Saniye Denli**

MEB Eğitim Yöneticisi

[saniyedenli@hotmail.com](mailto:saniyedenli@hotmail.com), ORCID:0000-0003-0071-9856

## Özet

Bu çalışmanın amacı, küresel eğitim şirketlerinde insan kaynakları yönetimi çalışmalarının incelenmesidir. Küresel eğitim şirketlerinin yönetsel süreçler paralelinde en önemli zenginlik rezervi ve yeterlilik ölçütlerinin başında bu şirketlerin sahip olduğu insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Küresel eğitim şirketlerinin performanslarını etkileyen en mühim öğelerden birisi olarak karşımıza çıkan insan kaynakları yönetiminin doğru uygulanması şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Küresel eğitim şirketleri neredeyse tamamının ana amacının bu minvalde kurumsallaşmayı sağlamak olduğu görülmektedir. Bu temelde kurumsallaşma, küresel eğitim şirketlerinin bir sistem hâlini alması ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasının zorunlu gerekçesidir. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda küresel eğitim şirketlerinin yönlendirilme, işe alım ve kontrollerinin yapıldığı bir sistem olarak önemli bir ölçütlenmedir. İnsan kaynakları çerçevesinde oluşan kurumsal yönetim, uzun vadeli stratejilerle eğitim şirketlerinin verimliliğini arttırmasının ve şirket yöneticilerinin işletme faaliyetlerini denetleme ve düzenlemelerini de kolaylaştırıcı bir etkide de bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Şirketi, İnsan Kaynakları, Kurumsal Yönetim

## **Examination of Human Resource Management Studies in Global Education Companies**

### **Abstract**

The purpose of this study is to examine the human resource management studies in global education companies. In parallel with the managerial processes of global education companies, the most important reserve of wealth and qualification criteria are the human resources management owned by these companies. The correct application of human resources management, which is one of the most important elements affecting the performance of global education companies, is very important in terms of ensuring the sustainability of the company. It is seen that the main purpose of almost all global education companies is to provide institutionalization in this way. On this basis, institutionalization is an obligatory justification for global education companies to become a system and to create an efficient working environment. Human resources management is also an important criterion as a system in which global training companies are guided, recruited and controlled. Human resources within the framework of Corporate Governance, long-term strategies of the company and a training company managers and increase the efficiency of business operations and supervisory arrangements of a facilitation effect.

**Key Words:** Training Company, Human Resources, Corporate Governance

### **Giriş**

Çağımızda küresel eğitim şirketleri, küresel ölçekte ulusal sınırlar, dil, mekân, zaman ve bölgesel tutumların üzerinde teknik imkâna sahiptir.

Küresel eğitim şirketleri uyguladığı değişik teknikler ve yöntemlerle her hangi bir mekanda üretilerek her hangi bir yerde satılabilecek üretimler geliştirerek, dünyanın her hangi bir yerine ulaşabilen iletim tekniklerinden yararlanmak suretiyle küresel kuvvet hâline gelmiştir (Parlak Kul, 2000: 97).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, küresel eğitim şirketlerinin yabancı ülkedeki yatırımının idaresinden sorumlu yönetici, uzman ve iş görenlerin değişik siyasal, kültürel, hukuksal niteliklere sahip ülkelere atanmasını, ev sahibi ülkelerdeki iş görenler ile ilişkisini, bu ülkedeki iş gören kesimlerin seçimleri ve adaptasyonlarıyla motivasyonlarını içermektedir (Gürbüz, 2020: 18).

Yabancı ülkelerde görevli insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticiler, dış faktördeki değişimlere dönük duyarlılık göstermelidir.

Küresel eğitim şirketlerinin çokuluslu pazarlarda yaşayabileceği başarısızlıklar bölgesel orandan daha etkindir. Uluslararası insan kaynakları yöneticileri bir çok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Bu risklerse malî ve siyasî olabilmektedir (Adem, 2020: 54).

Küresel eğitim şirketleri özelinde özellik ile gelişmekte olan ülkelerde dışsal kriz ve belirsizlikler çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki etkinliğini yakından etkileyeceği için uluslararası insan kaynaklarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

### **Küresel Eğitim Şirketleri**

Uluslararası çalışmalarda en mühim çevresel faktör kültürdür. Bunu meydana getiren din, değer, dil, tutum, siyaset, eğitim, kanun insan kaynaklarının başarı ve uyumsamaya ulaşmasında göz önüne alması gereken özelliktir (Dessler, 2000: 620).

Yönetici kişilerin bunu göz önüne almadan yalnızca kendisinin büyüdüğü kültür normlarına ve özelliklerine göre etkinliklerini sürdürümü yabancı ülkelerde başarıya ulaşmasını imkan dâhilinde kılmaz.

Küreselleşme arttıkça değişik çevresel ortam içersinde etkinlik yürüten çokuluslu şirketlerin idare kademesine yabancı katılımcıların miktarı da artar ve ırk, milliyet, din gibi ön yargılardan soyutlanan grup çalışması gerekli olur (Dereli, 2005: 64-65).

Küresel eğitim şirketlerinin etkinlikte bulunduğu ülkelerin kültürel, ekonomi ve teknik formu uygulanan insan kaynakları yönetimine ait politikaları etkilemektedir.

Küresel eğitim şirketlerinde uygulanan insan kaynakları yönetimiyle taktiksel insan kaynakları planlamalarının yapılması, etkin işçi seçimi yöntemlerinin uygulanması, iş görenin eğitimi, motivasyon ve adaptasyonun arttırılması gibi değişik etkinlikler öne çıkmaktadır.

Başarılı küresel eğitim şirketlerinin en büyük zenginlik ve yeterliği bu şirketlerin sahip olduğu insan kaynakları yönetimidir. Küresel eğitim şirketlerinin performanslarını etkileyen en mühim öğelerden birisi de insan kaynakları politikalarının doğru uygulanmasıdır (Bolat, 2005: 56).

İnsan kaynakları yönetiminin uluslararası yönü ülkenin kendi içindeki insan kaynakları yönetimi sahâlarından bir çok ekseninde ayrılmaktadır. Ekspat biçiminde de kavramlaştırılan doğduğu ülkenin haricindeki farklı ülkede çalışan ve yaşayan kişilerin istihdamıyla alakalı bazı endişe ve tereddütler yaşanmaktadır.

Küresel eğitim şirketleri bu tür çalışan insanlarını senelerce çalışabilecekleri işlerde görevlendirdiğinde bir çok problem ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlardan en önemlisi bilinmedik kültürel bir ortamda yaşam sürmenin huzursuzluk ve stresiyle alakalıdır (Wild ve Wild, 2020: 388).

İnsan kaynakları yönetiminin uluslararası yönünde ekspat biçiminde ifadesini bulan uzman kişilerin idareci olarak seçilmesinde ve görevlendirilmesinde, onların uyumsama süreçlerinde başarıya ulaşmasında göz önüne alınması gerekli bazı ölçütler bulunmaktadır.

Bunlarsa çalışma bilgileri ve motivasyonları, ilişkisellik becerisi, esnekliğin sağlanamsı, nitelikli sosyo-kültürel açıklıklar ve ailevî karakteristikler gibi ölçütlerdir (Dessler, 2000: 623).

## **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Dünya ölçeğinde gelişmekte olan ülkelerde dışsal kriz ve belirsizlikler çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki etkinliğini yakından etkileyeceği için uluslararası insan kaynaklarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

Küresel eğitim şirketleri ile ilgili çalışmalarda en mühim çevresel faktör kültürdür. Bunu meydana getiren din, değer, dil, tutum, siyaset, eğitim, kanun insan kaynaklarının başarı ve uyumsamaya ulaşmasında göz önüne alması gereken özelliktir (Dessler, 2000: 620).

Yönetici kişilerin bunu göz önüne almadan yalnızca kendisinin büyüdüğü kültür normlarına ve özelliklerine göre etkinliklerini sürdürümü yabancı ülkelerde başarıya ulaşmasını imkan dâhilinde kılmaz.

Küreselleşme arttıkça değişik çevresel ortam içersinde etkinlik yürüten çokuluslu şirketlerin idare kademesine yabancı katılımcıların miktarı da artar ve ırk, milliyet, din gibi ön yargılardan soyutlanan grup çalışması gerekli olur (Dereli, 2005: 64-65).

Küresel eğitim şirketlerinin etkinlikte bulunduğu ülkelerin kültürel, ekonomi ve teknik formu uygulanan insan kaynakları yönetimine ait politikaları etkilemektedir. Küresel eğitim şirketlerinde uygulanan insan kaynakları yönetimiyle taktiksel insan kaynakları planlamalarının yapılması, etkin işçi seçimi yöntemlerinin uygulanması, iş görenin eğitimi, motivasyon ve adaptasyonun arttırılması gibi değişik etkinlikler öne çıkmaktadır.

Küresel eğitim şirketlerinin en büyük zenginlik ve yeterliği bu şirketlerin sahip olduğu insan kaynakları yönetimidir. Şirketlerin performanslarını etkileyen en mühim öğelerden birisi de insan kaynakları politikalarının doğru uygulanmasıdır (Bolat, 2005: 56).

İnsan kaynakları yönetiminin uluslararası yönü ülkenin kendi içindeki insan kaynakları yönetimi sahâlarından bir çok ekseninde ayrışmaktadır. Ekspat biçiminde de kavramlaştırılan doğduğu ülkenin haricindeki farklı ülkede çalışan ve yaşayan kişilerin istihdamıyla alakalı bazı endişe ve tereddütler yaşanmaktadır.

Küresel eğitim şirketleri çalışanlarını senelerce çalışabilecekleri işlerde görevlendirdiğinde bir çok problem ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlardan en önemlisi bilinmedik kültürel bir ortamda yaşam sürmenin huzursuzluk ve stresiyle alakalıdır (Wild ve Wild, 2020: 388).

Küresel eğitim şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin uluslararası yönünde ekspat biçiminde ifadesini bulan uzman kişilerin idareci olarak seçilmesinde ve görevlendirilmesinde, onların uyumsama süreçlerinde başarıya ulaşmasında göz önüne alınması gerekli bazı ölçütler bulunmaktadır.

Küresel eğitim şirketleri özelinde bu ölçütler çalışma bilgileri ve motivasyonları, ilişkisellik becerisi, esnekliğin sağlanması, nitelikli sosyo-kültürel açıklıklar ve ailevî karakteristikler gibi ölçütlerdir (Dessler, 2000: 623).

### **Küresel Eğitim Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci**

Küresel eğitim şirketleri irdelendiğinde, büyük bir kısmının amacının kurumsallaşmayı sağlamak olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma, küresel eğitim şirketlerinin bir sistem hâlini alması ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasıdır (Barutçugil, 2018: 17).

Küresel eğitim şirketleri de kurumsallaşmalı ve içersinde bulunduğu şartlara uyan kurumsal yapıyı oluşturmalıdır. Küresel eğitim şirketlerinin sürekli olabilmesi amacı ile iş ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması doğrultusundaki adımlar beraber atılmalıdır (Tetik, 2015: 9).

Kurumsallaşmadan bahsedildiğinde akla gelmesi gereken, sürekliliği belirli bireylerin mevcudiyetine bağımlı olmayan sistemin oluşturulmasıdır. Bütün sistemlerde görüldüğü gibi, kurumsallaşmış bir yapıda da sistemi meydana getiren değişik unsurların birbirileriyle ve sistemin bütünüyle olan ilişkilerinin saptanması, değişik rol ve görevlerin tanımının yapılması, sıhhatli bir işleyişin oluşturulabilmesi bakımından önem taşır (Fındıkçı, 2018: 41).

Kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirilmelerinin ve kontrollerinin yapıldığı bir sistem olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal yönetimin ilkeleri, uzun vadeli stratejilerle şirket verimliliğini arttırmasının yanı sıra, aynı zamanda yöneticilerin şirket faaliyetlerini denetlemelerini de kolaylaştırır (Koçel, 2018: 122).

Küresel eğitim şirketlerinde kurumsallaşma bu bağlamda, şirketlerin saptamış oldukları hedeflerini gerçekleştirebilmek amacı ile şirkette görev alan en üst düzey iş görenden, en alt kademedeki iş görene kadar herkesin katılımıyla oluşturulan bir çalışma ortamının kurulmasını sağlar (Jordan, 2019: 51).

Küresel eğitim şirketlerinde yönetimin kurumsal bir hâl almasının sağladığı en mühim yarar şirketin yönetiminde çalışanların, yönetimde görev almayan ortaklarla ve şirketin uzun dönem başarısına katkı sağlayacak olan diğer kişilerle buluşmak ve beraber çalışmak için uzun soluklu süreç meydana getirmesidir.

Küresel eğitim şirketlerinde şirket yönetimi üyesi olmayan hissedarlar ve yöneticilerin bulunduğu şirketlerde çatışmaya sebep olacak kritik konular diğerlerine göre fazladır (Özalp, 2014: 107).

Küresel eğitim şirketlerinde görev alanlar örneğin kâr paylarının dışarıdaki ortaklara gitmesini istemezler, iş için gerekli olan şeylerden bihaber bulunan şirkette görev almayanlar ise yöneticilere fazla maaş ödenmesini ve primleri istemezler (Akyüz; 2016: 97).

Kurumsallaşmış bir yönetimin küresel eğitim şirketine yapacağı katkılar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

### **1.Profesyonelleşmiş Yönetici Bulmada Kolaylık Sağlaması**

İşleyen yönetimin veya danışma kurulunun bulunması ve hususiyetle profesyonel yöneticilerin iş görüşmelerinin kurullarca yapılması iş başvurusu yapan kişilerin, şirketin yönetime ait olmasına karşın, kararların yönetime göre değil şirketin yararına olacak şekilde alındığını fark etmelerine sebep olacaktır (Eren, 2014: 12).

## **2.Finansal Kaynak Bulmada Kolaylık**

Malî kurumların bu tür şirketlerle olan ilişkilerinde rahatsızlık duydukları noktalardan birisi de, hâli hazırdaki yönetici/girişimcinin şirketle yollarını ayırması veya ölümü gibi durumlarda alacağın nasıl tahsil edileceği konusudur (Karlöf, 2013: 19).

Yönetimin sürekliliği hususunda verilen teminat, şirketin çıkarları gözetilerek karar verildiğine işaret eden mekanizmaların sürekliliği, yönetim kurulunun şirketin yönetilmesi hususunda yetkisinin bulunması, kredi veren kuruluşların rahatlamasını sağlayan güvencelerdendir (Alayoğlu, 2013: 48).

## **3.Stratejik Planlama**

Küresel eğitim şirketleri üretim ve pazarlamada oldukça iyi performans sergilerken, geleceğin planlanması hususunda aynı şey söylenemez.

Şirkette değişik görevlerde bulunana akademisyenler ve danışmanlardan yardım alınarak veya şirket dışından alınacak danışmanlık hizmetleriyle planlama ile alakalı çalışmalar yapılabilir (Özgen, 2020: 17).

## **Çokuluslu Şirketlerin Küresel Eğitim Şirketleriyle İlişkisi**

Küresel ölçekteki ticarî etkinliğin yarıdan fazlası, yani çoğu çokuluslu şirketlerce yürütülmektedir.

Çokuluslu şirketlerin çoğu etkinliğini gerek bulunduğu ülkede gerekse de diğer ülkelerde sürdürmektedir. Çağımızda şirketlerin yöneticilerinin yurt dışı tecrübesinin olması çokça önemli hâle gelmiştir (Tunçer, 2011: 30).

Çokuluslu şirket kavramı, şirketlerin organizasyonel biçimi, bölgesel hükümetler ile ilişkisi, şirketin yönetici ve hissedarlarının milliyeti ve bünye itibarı ile kendilerinin arasında farklılık oluşturduğu için çok değişik unsurları kapsamaktadır.

Bu farklılık ve ayrılıklardan ötürü şirket biçimleri çokuluslu ve merkezî denetlemelerle alakalı yapılarına göre farklı tanımlamalarla anılmıştır (Kutal, 1982: 12).

Kendi ülkesi dışındaki ülkelerde etkinlikler yapan işletmeler uluslararası şirketler biçiminde tanımlanabilir. Alanyazınında çok uluslu şirketler ve çok uluslu işletmeler kavramı yerine de kullanılmaktadır.

Bir veya birden çok ülkelerde mülkiyetleri kısmî olarak veya tamamıyla kendisine ait olan etkinlik yürüten ve kendisine ait strateji ortaya koyan şirketler çok uluslu şirketler biçiminde kavramsallaştırılmaktadır (Can, 2021: 9).

Daha değişik tanım ile çokuluslu şirketler, bir çok ülkede gelir sağlayan etkinliklerde bulunan, iktisadî, malî ve üretim ile alakalı ana karar ve uygulamaların belirli merkezlerden belirlendiği ve dolaylıca bağlı şirkete yaptırıldığı şirkettir (Bolat, 2005: 53).

Çokuluslu şirket başka bir tanımdaysa, küresel eksene yaslı rekabette etkinliklede bulunan, ilave şirket birimine ve çıktı ihracatına dönük kurulan şirkettir. Bir diğer tanımlamaya göreyse, çokuluslu şirket, pazarlamalar ve üretimler biçiminde bir çok ülkelerde dolaysız yatırımlarda bulunan şirkettir.

Çokuluslu şirket, operasyon yürüttüğü ülkede farklı çalışma sahâları oluştururken yatırımlar yapar ve ziyarette buldukları ülke için vergi gelirleri oluşturur. Buralarda istihdamlara önemli oranda destek sağlar (Wild ve Wild, 2020: 5).

Çokuluslu şirketin bir başka tanımıysa, belli başlı ülkelerin pazarları haricinde yabancı ülke menşeli kişiler, gruplar ve örgütler ile değişik bağlantı içersinde sınırötesi etkinlik yürüten şirket, uluslararasılaşma yolundaki şirket olarak çokuluslu şirket biçiminde kavramsallaştırılmaktadır (Mirze, 2018: 7).

Çokuluslu şirketlerin küresel eğitim şirketleri ile ilişkisi çok kuvvetli bağlara sahiptir. Eğitime



yatırım yapmayan veya eğitim sektörü ile ilgilenmeyen çokuluslu hiçbir sektör uluslararası ekonomi camiasında söz sahibi olamamaktadır.

2020 yılının verilerine göre 986 milyar dolar gelir elde eden ve eğitime yaptığı yatırımlarla öne çıkan ABD menşeli Apple şirketi 2.8 milyon insanı çalıştırmaktadır (Adem, 2020: 54). Bu rakamsal değer dünyadaki bir çok ülkenin nüfus miktarından daha çoktur.

Küresel ölçekte gelirler bakımından ilk sıralarda olan şirketlerin senelik gelirleriyle diğer ülkelerin ürettiği malların ve hizmetlerin değeri karşılaştırıldığında çokuluslu şirketin üstünlüğü ve malî genişliği karşılaştırmalı biçimde aşağıdaki alt alta yer alan tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 1’de 2020’de küresel ölçekte en çok gelir sağlayan ilk on şirket sıralanmıştır. Bu şirketlerin tamamı yatırımlarının önemli bir kısmını eğitim alanına harcamaktadır.

Tablo 1’e göre ilk on şirketin arasında üç adet ABD şirketi yer alır iken üç adet Çin, bir adet Almanya, bir adet Japonya ve adet Hollanda’ya ait şirket bulunmaktadır.

**Tablo 1:** Gelirine Göre İlk 10 Çokuluslu Şirket (2020)

Sıra	İşletme	Menşei	Yıllık Geliri (Milyar \$)
1	Apple	ABD	986
2	Sinopect Group	Çin	385

*Küresel Eğitim Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarının İncelenmesi*

3	State Grids	Çin	298
4	China Natural Petroleum	Çin	275
5	Toyota Motors	Japonya	262
6	Volkswagen	Almanya	252
7	Royal Dutchs Shell	Hollanda	250
8	Bekshire Hathoway	ABD	247
9	Walmart Stories	ABD	236
10	Exxon Mobil	ABD	227

Kaynak: (Can, 2021: 41)

**Tablo 2:** GSMH'ye Göre Ülkeler (2020)

<b>Sıra</b>	<b>Ülke</b>	<b>Yıllık GSMH (Milyar \$)</b>
29	Kolombiya	455
37	Tayland	314
43	Nepal	262
45	Avusturya	253
46	Cezayir	235
47	Laos	220

48	Macaristan	218
49	Çek Cumhuriyeti	216
50	Şili	214
53	Bulgaristan	202

Kaynak: (Kocabacak, 2021: 34)

Tablo 2’de yukarıdaki ülke gayri safi millî hâsılası bulunmaktadır. Buna göre Apple şirketi 986 milyar dolar geliriyle 29. sırada yer alan Kolombiya’nın önünde bulunmaktadır. ikinci sıradaki Çin menşeli Sinopect Group 385 milyar dolar geliriyle Bulgaristan, Macaristan, Avusturya gibi bir çok Avrupalı ülkenin gayri safi millî hâsılası oranından daha önde bulunmaktadır.

## **Sonuç**

Sonuç olarak küresel eğitim şirketleri, küresel ölçekte ulusal sınırlar, dil, mekân, zaman ve bölgesel tutumların üzerinde teknik imkâna sahiptir.

Uyguladığı değişik teknikler ve yöntemlerle her hangi bir mekanda üretilerek her hangi bir yerde satılabilecek üretimler geliştirerek, dünyanın her hangi bir yerine ulaşabilen iletim tekniklerinden

yararlanmak suretiyle bu şirketler uluslararası kuvvet hâline gelmiştir.

Küresel eğitim şirketleri çerçevesinde uluslararası insan kaynakları yönetimi, çokuluslu şirketlerin yabancı ülkedeki yatırımının idaresinden sorumlu yönetici, uzman ve iş görenlerin değişik siyasal, kültürel, hukuksal niteliklere sahip ülkelere atanmasını içermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticiler, dış faktördeki değişimlere dönük duyarlılık göstermelidir. Şirketin çokuluslu pazarlarda yaşayabileceği başarısızlıklar bölgesel orandan daha etkindir. Uluslararası insan kaynakları yöneticileri bir çok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Bu risklerse malî ve siyasî olabilmektedir.

Küresel eğitim şirketleri özelinde son zamanlarda akademik ve iş çevrelerinde sıkça bahsedilen kavramlardan birisi de kurumsal yönetim kavramıdır. Çoğu ülke iç dinamiklerine uyan modeller geliştirip kurumsal yönetimi uygulamaya başlamıştır

Küresel eğitim şirketleri temel esasları adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya konulmasının doğrudan faydası şirketlerin değerini arttırması, dolaylı faydası da ülkenin rekabet etme gücünü arttırması, ekonomik kalkınmaya katkı sağlamasıdır.

Küresel eğitim şirketleri, rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için, iş ilişkilerini sağlam bir temele oturtmalıdır bu da ancak kurumsal yönetimin uygulanması ile mümkündür.

Küresel eğitim şirketleri irdelendiğinde, büyük bir kısmının amacının kurumsallaşmayı sağlamak olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma, küresel eğitim şirketlerinin bir sistem hâlini alması ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasıdır.

Küresel eğitim şirketleri de kurumsallaşmalı ve içersinde bulunduğu şartlara uyan kurumsal yapıyı oluşturmalıdır. Küresel eğitim şirketlerinin sürekli olabilmesi amacı ile iş ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması doğrultusundaki adımlar beraber atılmalıdır.

**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, *Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nehir Yayıncılık, 2015,

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

Gamze Kutal, *Endüstri İlişkileri Bakımından Çokuluslu Şirketler*, Ankara: Zafer Yayınları, 2012.

Gray Dessler, “Çokulusluluk ve Yerellik”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2015/1, s.59-81.

Joseph Wild, *Uluslararası İşletmecilik*, Çev. Mehmet Sağlam, İstanbul: Nobel Yayınları, 2020.

Mehmet Adem, *Eğitim Planlaması*, Ankara: Şafak Matbaacılık, 2020.

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, *Ücret Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2007.

Selin Karaca Mirze, *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, 2020.

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

Serhat Gürbüz, *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2020.

Seymen Aytemiz, *Çokuluslu Şirketlerin Kavramsal Açısından İncelenmesi, Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmecilik*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2017.

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