



# Çokuluslu Eğitim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İncelenmesi

**Muhammet Aka**

MEB Eğitim Yöneticisi, muhammed\_aka@hotmail.com

ORCID:0000-0002-7210-5120

## Özet

Çokuluslu eğitim işletmelerinde genel olarak insan kaynaklarının yönetiminin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın literatüre kendi sahasında önemli katkı sunulması umulmaktadır. Çokuluslu eğitim işletmeleri geçmiş dönemlerde eğitim sahasında özellikle eğitim kurumları, eğitim yönetimi, teknolojik yenilikler konusunda uzun zaman eğitim sektörüne hizmet ettiği gibi küresel anlamda kültür ve uygarlığın da gelişmesinde de mühim rol oynadı. Çokuluslu eğitim işletmelerinin formal yapı kontrolunda bulunan işletmelerinin eğitim sektöründeki gelişim süreci bilişim çağının her safhasında olanca hızıyla ve dinamizmiyle sürdü ve başta eğitim olmak üzere birçok ilintili sektör açısından çığır açıcı oldu. Çokuluslu yapıların haiz olduğu eğitim işletmeleri, mülkiyetin ve yönetimin önemli oranda ayrılmış olduğu devasa teşebbüsler yönetimlere geldikleri zaman da etkin ve yetkin olmaya devam etti. Günümüzde dahi çokuluslu eğitim işletmeleri bir çok devasa ilerici sektörel işletmeyi, çok miktarda hissedarla önemli oranda kontrol etmektedir. Çokuluslu eğitim işletmeleri asırlardır var olması ve işletilmesine karşın yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar ayrı bir akademi disiplini sahası şeklinde görülmüyordu yirmi birinci yüzyıla girerken çokuluslu eğitim işletmeleri özerk akademi çalışma sahası olarak kabul edilmiş, ama ne şekilde hususiyetler taşıdığına yönelik bir tanımlamanın bulunamaması bu sektörel alanın araştırmaya bahis olmasının önünde ufak çaplı engel olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çokulusluluk, Eğitim İşletmeleri, İnsan Kaynakları

## **Examination of Human Resource Management in Multinational Educational Enterprises**

### **Abstract**

It is hoped that this study, which aims to examine the management of human resources in multinational educational enterprises in general, will make an important contribution to the literature in its field. Multinational training businesses in the past, in the field of education, especially educational institutions, educational administration, served on the subject of technological innovations in the education sector for a long time played an important role in the development of global culture and civilization. The development process of multinational education enterprises' enterprises under formal structure control in the education sector has continued with all its speed and dynamism at every stage of the information age and has been groundbreaking in terms of many related sectors, especially education. Educational enterprises owned by multinational structures, huge enterprises in which ownership and management are significantly separated, continued to be effective and competent even when they came to management. Even today, multinational educational enterprises significantly control many huge progressive sectoral enterprises with a large number of shareholders. Although multinational educational enterprises have existed and operated for centuries, they were not considered a separate academic discipline field until the last quarter of the twentieth century. When entering the twenty-first century, multinational educational enterprises were considered an autonomous academic field of study, but the lack of a definition of how they have characteristics has become a small obstacle to the fact that this sectoral field is betting on research.

**Key Words:** Multinational, Educational Enterprises, Human Resources

### **Giriş**

Küreselleşme süreci, yirmi birinci yüzyıl içerisinde bütün dünya ekonomisini ve buna dönük çokuluslu eğitim işletmelerii etkileyen en mühim öge hâline gelmiştir. Küreselleşme süreciyle benzer biçimde ülke ve işletmeler eğitim, siyaset, ekonomi ve kültür bakımından uzun vadeli bir değişimin içine girmiştir (Wild ve Wild, 2020: 5).

Küreselleşme ile gelişen bu değişimsel süreç İkinci Dünya Savaşının sonlanmasından günümüze dek artış gösteren bir süratle süre gelmiştir. Yaşanılan bu süratli değişimsel döngünün etkileri çokuluslu eğitim işletmelerinde de hissedilmiştir (Benligiray, 2017: 91).

## *Çokuluslu Eğitim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İncelenmesi*

Yirmi birinci yüzyıl içersinde küreselleşme tanımı başta eğitim olmak üzere ekonomi, politika, 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 (Dağdeviren, 2004: 31).

Hızla ilerleyen teknik ve bilimsel gelişmeler paralelinde daha fazla görünür olan küresel ekonomilerde, küreselleşme süreci ile birlikte çokuluslu eğitim işletmeleri mühim güçler hâline gelmiştir (Wild ve Wild, 2020: 9).

Yoğun rekabetin yaşandığı çokuluslu eğitim pazarında işletmelerin başarıya ulaşması için birtakım karşılaştırmalı üstünlük ve yetilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlardan en mühim olanıysa şüphesiz yetkin insan kaynakları yönetimleridir (Bayraktaroğlu, 2011: 17).

Küresel rekabetçi piyasalarda başarılı olan çokuluslu eğitim işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetiminin en mühim strateji ve taktiklerinden birisi yetkin ve aktif bir ücretlendirme yönetimi politikasının uygulanmasıdır (Wild ve Wild, 2020: 18).

Yirmi birinci yüzyıl içersinde çokuluslu bir pazar biçiminde dünyanın tümünü hedefleyen çokuluslu eğitim işletmeleri değişik kültür yapısında ve özelliğinde çalışan istihdam etmesi, bu çalışanlara yapılacak ücret ödemesinde değişik kriter ve ilkeleri dikkate almasına yol açmaktadır (Yıldız, 2006: 51).

### **Çokuluslu Eğitim İşletmelerine Genel Bakış**

Çokuluslu eğitim işletmeleri geçmiş dönemlerde medeniyetlerin bel kemiği şeklinde uzun zaman hizmet ettiği gibi Batı medeniyetinin gelişmesinde ve ilerlemesinde de mühim rol oynadı (Wild ve Wild, 2020: 20).

Yunanlı medeniyeti ekonomi aktivitesi hane tabanlıydı ve önemli oranda çokuluslu yapı kontrollü idi. Bu durum ve onu izleyen ortaçağ ve Yeni Dünya'nın keşfi döneminde de mühim oranda değişmedi (Koçel, 2018: 29).

Çokuluslu yapı kontrolunda bulunan işletmenin ekonomi gelişim süreci sanayi çağının tez safhasında da sürdü, Amerika'da Vanderbilt, Rockefeller, Astor, Carnegi ve Ford; Avrupa'da

Rotchild, Zegna ve Hieneken; Asya’da Li Kan-Shings, Jsalimi, ve Formosat grubun ileri ekonomi faaliyeti tanıt olarak gösterilebilirler (Jordan, 2019: 35).

Çokuluslu yapıların haiz olduğu eğitim işletmeleri, mülkiyetin ve yönetimin önemli oranda ayrılmış olduğu devasa teşebbüsler yönetimlere geldikleri zaman da yetkili olmaya devam etti. Günümüzde dahi çokuluslu yapı bireyleri bir çok devasa ilerici işletmeyi, çok miktarda hissedarla önemli oranda kontrol etmektedir (Porter, 2017: 7).

Çokuluslu eğitim işletmeleri yüzlerce senedir var olması ve istikrarlı bir şekilde işletilmesine karşın 1990 yıllarında ayrı bir akademi disiplini sahası şeklinde görülmüyordu (Sabuncuoğlu, 2015: 24).

1990 yıllarında çokuluslu eğitim işletmeleri özerk akademi çalışma sahası olarak kabul edilmiş, ama ne tip hususiyetler taşıdığına yönelik bir tanımlamanın bulunamaması bu iş alanının araştırmaya bahis olmasının önünde engel olmuştur (Akyüz; 2016: 37-38).

Çokuluslu eğitim işletmeleri akademi disiplini olarak, finans, strateji yönetimi ve organizasyonel fonksiyon gibi kadim alanlarla karşılaştırıldığı durumda epeyce yeni bir çalışma alanıdır (Wild ve Wild, 2020: 21).

Sahanın öneminin ve geçmişte görünen akademik ilgi eksikliğinin farkındalığına varılması ile akademik alanlar son dönemlerde bunu yakından araştırmaya, irdelemeye ve çalışmaya başladılar (Norton, 2019: 41).

### **Çokuluslu Eğitim İşletmelerinin Kuruluş Gerekçeleri ve İşlevleri**

Çokuluslu yapı işletmesinin kurulmasının sebepleri aşağıda sıralanan ana hususlarda ele alınabilir:

1. Kişinin içersinde yer aldığı ekonomi, sosyo-kültürel ve dinamik çevreyle ilişkilidir,
2. İçersinde bulunulan koşulun bir kısmı kişiyi yeni bir işletme kurmaya iter iken, başka bir kısmı da bunu engellerler,
3. Kişinin çalıştığı örgütteki malî imkânların yeni fırsat oluşturması,
4. Uygun hususiyetler taşıyan ortak bulunması,
5. Yakın arkadaşın işletme sahibi olması,

## *Çokuluslu Eğitim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İncelenmesi*

6. Başarı sağlaması kişiyi yeni işletme kurmaya iten gücü oluşturur,
7. Yeterince finans gücüne haiz olmama,
8. Güven duyulacak kişilerin olmaması,
9. Malî ve siyasî iktidarsızlıksa kişinin yeni işletme kurmak isteğinin körelimine sebep olur,
10. Kişiyi yeni işletme kurmaya iten gücün durdurucu güçlerden fazla olması durumunda işletmenin kurulması yönünde adımlar atılır.
11. Kişilerin kendi patronu olma,
12. Özerk hareket etme,
13. Başkasını idare etme isteği,
14. Mevcut yöneticiler ile sorun yaşanılması,
15. İş yerinde hedeflenen kariyer basamağının elde edilmeyeceğinin anlaşılması,
16. Karar vermek yetkisini elde bulundurmak isteği,
17. Çokuluslu yapının mal varlığını muhafaza etme,
18. İşletmenin geleceğini korumak,
19. İleriki nesle miras bırakma,
20. Kurucuların iş imkanı yaratma isteği,
21. Çocuklarının geleceğini teminata almayı istemesi,
22. Çokuluslu işletmesinin geçimini sağlama amacı ile işletme kurmak yoluna gidebilir (Jordan, 2019: 39-40).

## **Çokuluslu Eğitim İşletmelerinin Plan ve Program Süreçleri**

### **1.Misyonun Oluşturulması**

Misyon, işletmelerin müşterek bir birlik hâline dönüşmesine yardımcı olan kültürel birleştiricidir. haiz olduğu kuvvetli değer ve ilkelerle insanların davranış şekillerini, birlikte çalışılmasını ve kurumsal amaçların devam ettirilmesini sağlayan gayet tesirli araçtır (Haşit, 2019: 17).

Stratejik akım içersinde misyon kavramının ortaya çıkışı 1960 senesinde Harvard Business Review'de yayınlanmış Marketing Myopia isimli makale ile meydana gelmiştir. Ted Levitt'in

kaleme aldığı bu makalede işletmelerin birçoğunun iş tanımlarının yanlış olduğu belirtilmiştir (Norton, 2019: 41).

İşletmelerin iş tanımlarının dar kalıplarla sınırlandırıldığı söylenerek bununla alakalı demiryollarında, konserve ve petrol işletmesinde ve diğer sektörlerde yapılan çalışmalar sunulmuştur (Wild ve Wild, 2020: 25).

Yöneticiler, iş tanımlaması yapar iken üretim teknolojisi ve bu üretim teknolojisini kullanma, geliştirme ve daha ileriye götürme yerine müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne almışlardır (Koçel, 2018: 85).

Bir işletmenin misyonu, mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini açıklayan kısa bir açıklamadan ibarettir. Amaçlar, misyona göre daha spesifik olduklarından misyon tanımı amaçlarla daha belirgin bir şekilde ifade edilebilir. Benzer şekilde hedefler amaca göre daha spesifik olduklarından amacı daha iyi anlamamamızı sağlarlar (Kırım, 2017: 18-19).

Misyon önergelerinin bir diğer amacı da işletmeyi benzerlerinden ayırmaktır. İşletmenin misyon ifadesiyle kurulma ve var olma sebeplerinin yanında, hangi ürünlerin ne şekilde ve nasıl üretileceği, hangi iş felsefesine ve değerlerine haiz olunacağı, başka işletmelerden farkların neler olduğu belirlenmiş olacaktır (Sebilcioğlu, 2017: 39).

Misyon bildiriminde cevapları bulunması gerekli olan sorular şunlardır (Wild ve Wild, 2020: 28-29);

- a. Örgütün varlık sebebi nedir?
- b. Kimlere hizmet sunuluyor?
- c. Hangi alanlarda iş yapılıyor?
- d. Ne tür ihtiyaçlar karşılanıyor?
- e. Yerine getirilmesi gereken yasal zorunluluklar neler?
- f. Örgütün amacı kurulduğu günden bugüne değişim gösterdi mi?

Bir işletme misyonunun hususiyetlerini Clayton aşağıdaki gibi özetlemektedir;

- a. Uzun vadeli bir amaç olan misyon, örgütün sıkça değişiklik yapamayacağı hatta kimi durumlarda işletmenin yaşam süresince ilişik olacağı bir amaç türüdür.

b. Misyon asla yok olmaz ve gerçekleştirilemez. Daha iyiye ve daha üstün başarıya yönlendirir. Misyon oluşturulurken gerçekçi olunmalı, işletme haiz olduğu yeteneklerinden uzağına yönlendirilmemelidir.

c. Örgütte paylaşılan müşterek inanç ve değerlerdir. Tanımlanan değer ve inançlar işletmede çalışan herkese anlam yüklemekte ve istikametini müşterek olmasını sağlamaktadır.

d. İşletmeye çalışan herkesle ilgilidir. Tepe yöneticilerinden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar herkesin müşterek kanaatidir ve hepsini bağlayıcı bir nitelik taşır.

e. Misyon işletmenin içersine değil dışarıya yöneliktir. Yani mamuller üzerine değil de pazar üzerine yoğunlaşır.

f. İşletmeye has ve özgündür. Özgün olması diğer işletmelerden ayırt edilmesini sağlar (Clayton, 2020: 35-37).

İşletme çalışanlarının ve paydaşlarının, işletmenin varoluşu sebebini ve nereye gittiğini anlamalarına yardımcı olan kavram işletme misyonudur. Misyon haiz olmayan bir işletme gideceği yön belli olmayan gezgine benzer (Wild ve Wild, 2020: 30).

Etkili bir misyon ifadesi özellikle de eğitim işletmeleri hakkında olumlu duygu ve hisler uyandırır ve çalışanların başarı için en iyi çabalarını ortaya koymalarını sağlar (Sabuncuoğlu, 2015: 44).

Ayrıca tanımlanmış bir misyon ifadesi işletmenin belli hedef ve amaçlar doğrultusunda esaslı bir yön oluşturmaya, işletme imajına ve bu imajın yansımalarının oluşmasına hizmet etmektedir (Wild ve Wild, 2020: 32).

Misyon olarak adlandırılan ve işletmenin varoluşu nedenini ifade eden kavram, işletmeler için genel olarak toplumun veya toplumda hedef pazar olarak kabul ettiği kesimin ihtiyaçlarını karşılamak, ona ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler sunabilmektir (Köprülü, 2011: 12).

## **2.Vizyonun Belirlenmesi**

Vizyon, işletmelerin geleceği ile alakalı bir kavramdır. İşletmenin uzun dönemde neler başarmak istediğini ifade eder. İşletmenin değişik birimlerini birleştiren bir ögedir. Gelecek için adeta bir pusulaymış gibi işlem görür. İşletme stratejilerini belirlenmede, geliştirmede ve uygulanmada yol

göstericidir (Wild ve Wild, 2020: 37)

Vizyon, bugünden belli önlemler alınması durumunda gelecekte neyin elde edilebileceğini anlatır. Kişi ve/veya işletmenin uzun dönemde ve belirlenen şartlarda geleceği gerçekleştirmesi vizyondur (Tunçer, 2011: 28).

Stratejik vizyon, işletmelerin gelecek belirleme noktasında, örgütsel kültürün değişmesinde ve çevre şartlarının değişimine uyum sağlamada gereksinim hissedilen bir rehberdir (Akyüz; 2016: 74).

Vizyon, tahmin veya bir düşünüş değildir, işletmenin durumunun gelecek dönemlerde ne durumda olması gerektiğiyle alakalı soyut olmayan bir fikirdir. İşletme amaçlarını gerçekleştirmeye iter (Karlöf, 2013: 24).

Gelecekte endüstri ve sektörde nasıl rekabet edileceği, rakiplerden nasıl farklılaşacağı, müşteriler için nasıl değer yaratacağı, işletmenin konumu gibi konular hakkında bilgilendiricidir. Bir işletmenin vizyonu genellik ile gelecekle alakalı olup belli bir zaman süresini kaplar (Norton, 2019: 50).

Bu arada, aynı işletmenin içersinde bulunduğu dönem içersinde belirlenmiş ve uygulanmakta olan bir vizyonu bulunmaktadır. Bu nedenle bir işletme veya kurumun vizyonunu öncelik ile işletmenin içersinde olduğu zaman için olan ve gelecekle alakalı olan olmak üzere ayırabileceği gibi kapladığı saha ve alakalı olduğu hiyerarşik düzey bakımından da türlere ayırabilir (Üzün, 2014: 54).

Böylece işletmedeki tüm üyeler tarafından paylaşılır ve çalışanları da harekete geçirir (Karpuzoğlu, 2014: 11-12).

Güçlü bir vizyonun haiz olması gereken hususiyetler şu şekilde özetlenebilir (Porter, 2017: 22-23):

- a. İdealist olmalıdır, yürekten gelmeli ve hissedilmelidir.
- b. Kuruma ait olduğu bellidir, özgündür.
- c. Örgütü diğer örgütlerden ayırır.
- d. Çekicidir, örgütten olsun veya olmasın bireylerin dikkatini cezbeder.
- e. Akılda kalıcı olmalı, çok uzun olmamalıdır.



f. İddialı olmalı, ilham vermelidir.

g. İlerideki başarıları ve ideal olanı tanımlar.

Bir işletme bir yöreye has, bir ulusa has veya küresel boyut da farklılaşan vizyon ifadelerine haiz olabilir (Haşit, 2019: 18).

Bunun yanında üst düzey yönetim, stratejik işletme bölümleri veya fonksiyonel boyutlarda, birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonlara da haiz olabilir. Vizyon üst yönetim tarafından oluşturulabilir ancak çalışanlarla birlikte hazırlamak en idealidir (Porter, 2017: 21).

### **Çokuluslu Eğitim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Çağımızda çokuluslu eğitim işletmeleri, küresel ölçekte ulusal sınırlar, dil, mekân, zaman ve bölgesel tutumların üzerinde teknik, bilimsel, akademik ve daha bir çok alanda bir çok imkâna sahiptir (Porter, 2017: 29).

Bunlar 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 çokuluslu kuvvet hâline gelmiştir (Parlak Kul, 2000: 97).

Uluslararası insan kaynakları yönetimi, çokuluslu eğitim işletmelerinin 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. İşletmenin çokuluslu pazarlarda yaşayabileceği başarısızlıklar bölgesel orandan daha etkindir (Porter, 2017: 32).

Uluslararası insan kaynakları yöneticileri kendi alanlarıyla ilgili konular başta olmak üzere bir çok alandaki bir çok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Bu risklerse malî ve siyasî olabilmektedir (Adem, 2020: 54).

Özellik ile gelişmekte olan ülkelerde dışsal kriz ve belirsizlikler çokuluslu eğitim işletmelerinin

yabancı ülkelerdeki etkinliğini yakından etkileyeceği için uluslararası insan kaynaklarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Uluslararası çalışmalarda en mühim çevresel faktör kültürdür (Porter, 2017: 38).

Bunu meydana getiren din, değer, dil, tutum, ahlak, yargı, siyaset, eğitim, kanun insan kaynaklarının başarı ve uyumsamaya ulaşmasında göz önüne alması gereken özelliştir (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 (Porter, 2017: 39).

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

Çokuluslu eğitim işletmelerinin etkinlikte bulunduğu ülkelerin kültürel, ekonomi ve teknik formu uygulanan insan kaynakları yönetimine ait politikaları ve davranış kalıplarını etkilemektedir (Porter, 2017: 40).

Çokuluslu işletmede uygulanan insan kaynakları yönetimiyle taktiksel insan kaynakları planlamalarının yapılması, etkin işçi seçimi yöntemlerinin uygulanması, iş görenin eğitimi, motivasyon ve adaptasyonun artırılması gibi değişik etkinlikler öne çıkmaktadır (Tunçer, 2011: 30).

Başarılı işletmelerinin en büyük zenginlik ve yeterliği bu işletmelerin sahip olduğu insan kaynakları yönetimidir. İşletmelerin 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 eksende ayrışmaktadır. Ekspat biçiminde de kavramlaştırılan doğduğu ülkenin haricindeki farklı ülkede çalışan ve yaşayan kişilerin istihdamıyla alakalı bazı endişe ve tereddütler yaşanmaktadır (Porter, 2017: 41).

İşletmeler 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 (Porter, 2017: 43).

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

## **Sonuç**

Küresel ölçekteki ticarî etkinliğin yarıdan fazla, yani çoğu çokuluslu eğitim işletmelerince yürütülmektedir. Çokuluslu eğitim işletmelerinin çoğu etkinliğini gerek bulunduğu ülkede gerekse de diğer ülkelerde sürdürmektedir.

Çağımızda konuya bütüncül perspektifle bakıldığında mevcut durum özelinde açıkça görülecektir ki, işletmelerin yöneticilerinin yurt dışı tecrübesinin olması çokça önemli hâle gelmiştir.

Çokuluslu işletme kavramı, işletmelerin organizasyonel biçimi, bölgesel hükümetler ile ilişkisi, işletmenin yönetici ve hissedarlarının tabiyeti ve bünye itibarı ile kendilerinin arasında farklılık oluşturduğu için çok değişik unsurları kapsamaktadır.

Yukarıda da adı geçen söz konusu bu farklılık ve ayrılıklardan ötürü özellikle eğitim sektöründeki işletme biçimleri çokuluslu ve merkezî denetlemelerle alakalı yapılarına göre farklı tanımlamalarla anılmıştır.

Kendi ülkesi dışındaki ülkelerde etkinlikler yapan işletmeler uluslararası işletmeler biçiminde tanımlanabilir. Alanyazında çok uluslu işletmeler 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 işletmeler çok uluslu işletmeler biçiminde kavramsallaştırılmaktadır.

Daha değişik tanım ile çokuluslu eğitim işletmeleri, bir çok ülkelerde gelir sağlayan etkinliklerde bulunan, iktisadî, malî ve üretim ile alakalı ana karar ve uygulamaların belirli merkezlerden belirlendiği ve dolaylıca bağlı işletmeye yaptırıldığı işletmedir.

Başka bir tanımdaysa çokuluslu işletme, küresel eksene yaslı rekabette etkinliklerde bulunan, ilave işletme birimine ve çıktı ihracatına dönük kurulan işletmedir. Bir diğer tanımlamaya göreyse, çokuluslu işletme, pazarlamalar ve üretimler biçiminde bir çok ülkelerde dolaysız yatırımlarda bulunan işletmedir.

Çokuluslu işletme, operasyon yürüttüğü ülkede farklı çalışma sahâları oluştururken yatırımlar yapar ve ziyarette buldukları ülke için vergi gelirleri oluşturur. Buralarda istihdamlara önemli oranda destek sağlar.

### **Kaynakça**

Ali Kocabacak, *Dünyaca Ünlü İşletmelerde 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 Eğitim İşletmeleri*, 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.

### *Çokuluslu Eğitim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İncelenmesi*

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 Eğitim İşletmelerinin Kavramsal Açıdan İncelenmesi, Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmecilik*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2017.

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