



Uluslararası Eğitim şirketlerinde deme Yönetimi 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

zet

Bu çalışmanın amacı uluslararası eğitim şirketlerinde ödeme yönetimi uygulamalarının incelenerek bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sunmak suretiyle alanyazın çalışmalarını ilerletmektir. Çağımızda, uluslararası eğitim şirketlerinde insan kaynakları uygulama alanlarında ödeme yönetimi tanımına farklı bir bakış açısı getirilmektedir. Çalışmada ilkin ödeme yönetimi tanımı yapılmak suretiyle bu eğitim şirketlerinin uluslararası ekonomideki ehemmiyeti zerinde durulmuştur. İnsan kaynakları uygulama alanlarının başarısı bu tr eğitim şirketlerinin performans değerlerine mhim lde katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası şirket, Eğitim şirketi, deme Yönetimi

Examination of Pay Management Practices in International Education Companies

Abstract

The aim of this study is to further the studies of the literature by examining pay management practices in international education companies and contributing to the studies to be done in this field. In our age, a different perspective is to be brought to the definition of pay management in the field of human resources practice in international education companies. In the study, the importance of these training companies in the international economy was focused on by first defining pay management. The success of the human resources application areas contributes significantly to the performance values of such training companies.

Key Words: International Company, Training Company, Pay Management

Giriş

Ödeme dağılımı bakış açısına göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Ücret, üretim etkenlerinden emeğin üretimlerden sağladığı pay şeklinde tanımlanmaktadır. İktisatçı bilim insanları ücreti emeğin bir karşılığı şeklinde tanımlamıştır (Haşit, 2019: 49).

Çalışan insanlar bakımındansa ödeme gelirlerin ve hayat standardının belirleyicisidir. İş veren bakımındansa maliyet unsuru olarak şirketin ekstra yapacağı harcama şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Yıldız, 2006: 132).

Ödeme ödemeleri biçiminde meydana çıkan ayrışmadan dolayı farklı adlar alabilmektedir. Otuz günde bir ödenmesi nedeni ile maaş şeklinde adlandırılan gelirin, genellik ile bedensel ve zihinsel bir iş ve emeğin karşılığı ödenmesi nedeni ile ödeme şeklinde kavramsallaşmaktadır (Benligiray, 2017: 4).

Ödeme bir ülkenin ekonomi formunu etkileyen mühim bir unsurdur. Ücret, adaletli gelirle ilgili dağılımın oluşması, istihdam artması, enflasyonların, yatırımların ve tasarrufların oluşmasında ülkelerin ekonomi gelişimleri bakımından önemli etkiye sahiptir (Dağdeviren, 2004: 187).

Bir şirketin amaç ve hedefini gerçekleştirmesinde en mühim öge çalıştırdığı insan kaynağıdır. İşletmelerin çalıştırdığı insan kaynağına sağladıkları paralar, mallar ve hizmetler şirketlerin ödeme yapısını oluşturmaktadır. Bu yapının organize edilmesi, yönlendirilmesi, planlanması, koordine edilmesi ve kontrolü ödeme yönetimi şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Benligiray, 2017: 13).

Ödeme yönetimi, şirketin varlığını sürdürmeleri için çeşitli amaçlar ile kullandıkları yöntemdir. Bu yöntemde çeşitli giderler ve gelirler şeklinde kalemler adı altında tablolar oluşturulur (Haşit, 2019: 52).

Bu amaçları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür: (Benligiray, 2017: 15-16):

- a. Nitelik sahibi kişileri şirketin bünyesine alma ve elde tutma,
- b. Personellerin emniyet ve saygı ihtiyaçlarını giderme,
- c. İş tatminlerini artırma ve sürdürme,
- d. Personelleri istenen performansın seviyesine çıkarmaya çalışma,
- e. Üst düzeyli performansları ödüllendirme,
- f. Personelin devir hızlarını asgariye indirgeme,
- g. Personellerin bilgi, beceri ve yetkinliğini ödüllendirme,
- h. Kurum kültürü ve kurum değişimini destekleme,
- ı. Sendikalar ile uyumlu çalışma,
- j. Ödeme yönetimi ile alakalı kanuni düzenleme ve uygulamalara uyma.
- k. Personelin şirkete bağlılığını artırma.

Ödeme yönetimi, şirketlerin yönetiminin ve çalışanların beklentilerini karşılayan ödeme yapısının kurulmasını ve yönetilmesini içeren yönetim etkinliğidir. Bir ücretlendirme yapısının kurulması, ve yetkin biçimde işletimi şirketlerin geleceği açısından oldukça önemlidir (Dereli, 2005: 69).

Ödeme Yönetimi

Ödeme yönetimi anlayışı lokal şirketlerde olduğu gibi uluslararası eğitim şirketlerinde de uygulanabilmektedir. Uluslararası eğitim şirketlerinde ödeme yönetimi anlayışı lokal şirketlerden oldukça farklı strüktürel fonksiyonlar arz eder (Haşit, 2019: 86).

Şirketlerde uygulanan insan kaynakları yönetiminin en mühim işlevlerinden birisi hiç kuşkusuz ödeme yönetimidir. Çalışanların bedensel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olan ücret, şirketler için

mühim bir maliyet olarak kavramsallaştırılmaktadır (Mirze, 2018: 22).

Ücretin bir çok fonksiyonu bulunmaktadır. Üst nitelik sahibi kişileri şirkete çekme, çalışan kişileri şirket bünyesinde motive etmek suretiyle kurum içersinde tutma, rekabete dayalı ve adaletli bir ödeme yapısıyla mümkün olmaktadır (Haşit, 2019: 59).

Çalışan kişilerin aldığı ücretten memnun olmaması durumunda iş tatminleri, motivasyonları ve performansları düşmekte, devamsızlıkları ve işten ayrılmaları artmaktadır. Bu sebep ile şirketin yetkin ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimini geliştirmesi ve sürdürülür hâle getirmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 267).

Uluslararası eğitim şirketinin uyguladığı ödeme yapısının genel unsurları aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2010: 166).

- a. İş değerlemelerinin etkileri,
- b. Performans değerlemelerinin etkileri,
- c. Toplu sözleşme ve hükümlerin etkileri,
- d. Kanun ve düzenlerin etkileri,
- e. Piyasaların ödeme araştırmalarının etkileri.

Endüstri alanlarına ve mesleklere göre piyasalarda ödeme farklılıkları oluşabilmektedir. Bundan dolayı genel anlamda ücretlendirmenin oluşumu aşağıdaki sıralamaya göre belirlenmektedir (Yılmaz, 2010: 167-168):

- a. İş analizlerinin belirlenilmesi,
- b. İş faktörlerin belirlenilmesi,
- c. İş değerlerinin belirlenilmesi,
- d. İşin gruplarca belirlenilmesi,
- e. Piyasadaki ödeme araştırmasının belirlenilmesi,
- f. İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenilmesi,
- g. Ödeme dağılımının belirlenilmesi,
- h. İş gruplarına yönelik işlerin belirlenilmesi.

Şirkette ödeme yapısını etkileyen bir çok etken bulunmaktadır. Bunun bazıısı şirket içersinde bazııysa şirketin haricinde bulunmaktadır. Ödeme seviyesini etkileyen dış etkenleri hükümet, sendika ve iş gücü pazarı oluşturmakta iken şirket içi etkenlerse şirketlerin politikaları, kapasiteleri ve stratejilerinden oluşmaktadır (Mirze, 2018: 29).

Ödeme Yönetiminin Amaç ve Faydaları

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 (Haşit, 2019: 61).

Uluslararası şirketin 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).

Ücretlendirme gerek çalışan bakımından gerekse de iş verenler bakımından mühim bir tanımdır. Uluslararası eğitim şirketlerde en mühim sorundan birisiyse diğer ülkelere gönderilecek olan çalışanların ücretlendirilmesi sorunudur (Haşit, 2019: 62).

Bunun ile beraber insan kaynakları yönetimin çeşitlilikler göstermesi nedeni ile ev sahibi ve üçüncü ülke vatandaşının ücretlendirme ilkelerinin belirlenilmesi uluslararası şirkette önem arz etmektedir (Can, 2021: 359).

Ödemede asıl amaç adalet ilkesidir. Aynı işi yapanlar, aynı ücreti almalıdır. Uluslararası şirket 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, 2021: 64).

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).

Bazı uluslararası eğitim şirketleri ana merkezlerden yurtdışına görevlendirdiği yöneticiyi veya

yönetim kademesindeki diğer kişileri ülkesine tekrar çağırmak suretiyle mühim miktarlarda tasarruf edebilmektedir (Haşit, 2019: 66).

Çin'e gönderilen yöneticilere 200 bin ila 300 bin dolar yıllık ödeme yapılır iken aynı nitelikteki Çin'li yöneticiler 50 bin dolara yıllık istihdam edilmektedirler. Bu da şirketler için mühim bir maliyet azaltıcı öğedir (Wild ve Wild, 2021: 403).

İnsan 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 (Haşit, 2019: 70).

Ülkelerin ödeme uygulaması ülkelerin kültür, sosyal norm, edebi ve ahlaki yargı, kanun ve ekonomi yapısına bağlı ve ödemenin belirlenmesiyle ilgili karmaşık bir süreci içersine almaktadır (Gürbüz, 2021: 27).

Yönetici kişilerin ücretlendirilmesi şirketten şirkete ve ülkeden ülkeye farklılıklar ve ayrıcalıklar gösterebilmektedir. Düzgün ödeme planlarının hazırlanılması çok zor olabilmektedir (Haşit, 2019: 71).

Ödeme planlaması hazırlanır iken bir çok ilkenin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlardan eğitim, yemek, sağlık, konut, giyim, alışveriş, ulaşım ve kamusal hizmetler gibi masraf kalemleri önem arz etmektedirler (Dessler, 2000: 627).

Bazı ülkelerdeki yaşamsal maliyetler diğerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bir çok şirket, diğer bir ülkede görevlendirdiği yöneticiye, yüksek yaşamsal maliyetini karşılaması için fazladan ödemeler yapmaktadır (Haşit, 2019: 74).

Öte yandan yaşamsal maliyetleri düşük bir ülkede görevlendirilen yöneticiye kendi ülkesinde yapılan ödeme ile aynı olacak biçimde ücretlendirmeler yapılmaktadır ki bu da adil bir yaklaşımdır (Wild ve Wild, 2021: 397).

Şirketler, 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).

Tablo 3: Dünyanın En Pahalı Eğitim Şehirleri (2021 yılı)

Şehir	Temel Harcamalar \$	Ekstra Harcamalar \$	Toplam Harcamalar \$
Brüksel	1531	4828	6359
Cenevre	2199	4327	6527
Frankfurt	1273	4242	5515
Dubai	1411	4646	6057
Amsterdam	1403	3983	5286
Toronto	1543	3734	5277
Hong Kong	1551	3955	5506
Santiago	1333	2828	4161

Uluslararası Eğitim Şirketlerinde Ödeme Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi

Sydney	1892	2887	4879
Buenos Aires	1225	2206	3431
Bangkok	1580	1864	3544
Mumbai	1198	1340	2538
Jakarta	1221	1365	2786

Kaynak: (Kocabacak, 2021: 39-40)

Yukardaki tabloya göre dünyanın en pahalı kentleri yer almaktadır. Buralardaki optimum harcamanın düzeyi gösterilmiştir. Uluslararası bir şirket bu bölgelerin her hangi birinde görevlendirdiği çalışanına ödeme yapar iken bu ilkelere göre düzenleme yapmaktadır.

Uluslararası eğitim şirketleri, genellik ile yönetici kişilerin veya bu konumda bulunan diğer kişilerin uluslararası görevlendirilmeleri kabul etmesi için bunlara cazip teklif sunar. Bunlarinsa başlıcası ikramiyedir (Haşit, 2019: 78).

İkramiye bir defalık olabileceği gibi sistemli ödeme biçiminde de olabilir. Yönetici kişiler çoğunluk ile yaşamsal şartların düşük olduğu ülkelere görevlendirildiğinde mahrumiyetle ilgili tazminatlar alabilmektedir (Wild ve Wild, 2022: 397).

Yönetici kişiler haricinde kalan çalışan kişilerin görevlendirilmelerinde maaşını etkileyen birden fazla asıl etken bulunmaktadır. Bunlardan biri başka bir ülkedeki yatırımın kârlı hâle gelmesidir. Bu durumda işveren iş gücü ücretinin az olduğu bir ülkeye kolaylık ile işini taşıyabilmektedir (Haşit, 2019: 80).

Bu neden ile kendi ülkesinde işverenlerce ödeme kesintisiyle bir diğer ülkede iş arama sırasında bir tercih yapma durumunda kalan çalışanlar uluslararası eğitim şirketleri daha az ücreti kabul etmektedir (Parlak Kul, 2000: 109).

İş gücünün artış gösteren hareketliliği maaşı 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).

Küreselleşme süreciyle beraber üretim etkenleri arasında mobilite durumu en çok olan faktör emektir. Uluslararası şirketin nitelikli olan iş gücüne talebinin artması bu iş gücünün devirsel vetiresini belirginleştirmiş, buna karşın nitelikli olmayan iş gücü lokal şirketlerce istihdam edilmeye başlanmıştır (Haşit, 2019: 82).

Bu durumda iki grup halindeki iş gücü arasında 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).

Uluslararası Eğitim Şirketlerinin Kuruluş Süreci

1.Başlangıç Dönemi

Uluslararası eğitim şirketlerinin bir bütün olarak var olma mücadelesi verdiği bir aşamadır. Bu dönemdeki temel problemler müşteri kazanma, mal ve hizmetleri doğru zamanda üretip müşteriye teslim etmedir (Erdoğan, 2017: 9).

Şirketin kurucusu haricinde sadece birkaç çalışandan oluşan oldukça basit bir yapısı bulunmaktadır. Bu evrede mal veya hizmet piyasaya sunulur ve müşterilerin tepkileri ölçülmeye çalışılır. Satışlar oldukça azdır, karlar da ya çok düşüktür veya hiç kâr yoktur (Norton, 2019: 81). Şirketin bu dönemdeki stratejisi hayatta kalmaktır (Sebilcioğlu, 2017: 77-78).

2.Büyüme Dönemi

Çocukların büyümesiyle beraber şirket birliğinin merkezi hâline dönüşür. Aileler eğitim hayatlarını bitiren çocuklarının şirkette sorumluluk almaları hususunda istek duyarlar. Büyüme evresi hâlen tamamlanmamış olduğundan sistemler tam bir şekilde kurulmamıştır (Özalp, 2014: 153).

Yalnızca bazı konularda prosedürler hazırlanmıştır. Şirket piyasadaki payını arttırmaya başlamış, borçlanmaya olan ihtiyaç azalmıştır. Mal ve hizmetler tüketicilerce kabul edilmiştir. Bu aşamada şirketin haiz olduğu değerler iş değerlerinden üstün görülmektedir (Üzün, 2014: 89).

Şirketin büyümesi ve olumlu itibar kazanmasıyla beraber şirketin her üyesi hissedar olmak ve şirkette görev almak ister. Böylelikle şirkette bazı huzursuzluklar meydana gelir. Yeni kuşağın eğitim düzeylerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin farklılığı çatışmaların yaşanılmasına sebep olur (Porter, 2017: 102).

İşletmenin büyümesiyle beraber, yönetim için gerekli olan yeterliliklerin kardeşlerde bulunmaması, formalizasyonun oturtulamaması, pazar koşulları doğrultusunda kurumun gözden geçirilmesi gerekliliği, şirkette süratli ilerlemeler olmasına karşın, uzmanlaşmış iş görenlerin olmaması, büyümekte ve gelişmekte olan şirketlerde karşılaşılan problemler olarak sıralanabilir (Ankara Sanayi Odası, 2017: 64-65).

İşin başlangıç evresinde karşılaşılan belirsizliklerden sonra şirket yaşam eğrisinin ikinci evresine geçer ve bir çok sahada genişleme yoluna gider. Satışlar ve şirkette çalışan kişi miktarı artarken ürün yelpazesi genişler. Bu aşamada örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşir (Karlöf, 2013: 20).

Bu dönemdeki şirketin en belirgin özelliği, işlevsel yapısının artması ve ürünlerin değişikliğidir. Bu evrede şirketlerin karşı karşıya kaldığı mühim sıkıntılardan bir tanesi de girişimcinin rolünün değişmesi ve şirketin kurumsallaşmasıdır (Özalp, 2014: 159).

İşletme büyüme evresinde işlevlerine göre sınıflanır, ilk aşamadakilerden oldukça farklılık gösteren roller meydana çıkar. İşletme bu aşamadan itibaren girişimci odaklı olmaktan çıkar. Hiyerarşik yapılanmada roller daha net bir şekilde tanımlanmaya başlar, sadece girişimciye ait olan otorite profesyonel yöneticilere devredilir (Eren, 2014: 27-28).

Bu evre girişimci bakımından oldukça zor bir dönemdir. İşletmenin bütün evrelerini görmüş,

işlerin yürütülmesinde tek başına sorumluluk almış bireyin haiz olduğu yetki ve sorumluluğu profesyonel yöneticilere bırakması ve bu yeni durumu kabullenmesi sıkıntılı bir aşamadır (Barutçugil, 2018: 63).

İşletmenin müşterileri ve tedarikçileri kurduğu iletişimde odak noktası olan girişimci, büyüyen şirket ile ihtiyaçları karşılayamaz olur. Tek patronlu yönetimin yerine, zenginleştirilmiş departmanlar ve yöneticiler gelir (Akyüz; 2016: 122).

Ülkemizdeki eğitim şirketlerinin büyük bir kısmının küçük ve orta ölçekli şirketler olduğu dikkate alınır ve bunların ülke ekonomisini ciddi şekilde etkiledikleri düşünülürse, büyüme dönemindeki şirketlerin yönetimle alakalı karşılaştıkları sorunlar, ülkenin malî yapısını da olumsuz yönde etkileyecektir (Karlöf, 2013: 21).

Büyüme evresinin sorunsuz ilerletilebilmesi amacı ile şirketin avantajlarını arttıracak ve zayıflıklarını en düşük seviyeye indirecek strateji ve politikaların yürürlüğe konulması gereklidir (Erdoğan, 2017: 12).

Bu aşamada işgörenlerin bilgi birikimlerinde ve kabiliyetlerinde görülebilecek eksiklikler, iletişim yolları vasıtasıyla ve koordine bir şekilde giderilmelidir. Büyüme ile alakalı olarak belirlenen stratejiler, şirketin yapısı, şirket bireylerinin ve şirkette çalışan diğer kişilerin kabiliyetleri, eğitim seviyeleri ve bilgi düzeylerini ile uyumlu olmalıdır (Clayton, 2022: 59).

3.Olgunluk Dönemi

İşletmenin bu evresinin göstergeleri, istikrar ve büyüme hızının yavaşlamasıdır. Bu aşamaya ulaşabilen şirket kurulma aşamasını atlatmış, hayatta kalabilmek için mücadele etmiş, büyümesini gerçekleştirmiş ve içerisinde bulunduğu sektörde kendi pazarını yaratmış bir şirkettir (Norton, 2019: 81).

Bu anlamda şirket işletmesi ise şirket ile şirket isimleri aynıdır, toplum şirketi etkili ve başarılı bir şirket olarak tanır. Bu aşamadaki bir çok şirket işletmesinin girişimcileri gerçekleştirilen sosyal organizasyonlarda göz önündedir.

Uluslararası eğitim şirketleri içerisinde buldukları piyasanın önde gelenlerinden oldukları için

bir çok profesyonel dernek, kuruluş ve kurumun yönetim kurulunda bulunurlar ki bu da doğal bir süreçtir (Koçel, 2018: 218).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde şirketin mühim rolü bulunmaktadır. Bu aşamadaki şirket işletmesi geçmiş, haiz olduğu gelenekleri ile istikrarlı bir yoldadır ve toplumun duyarlılığını benimseyen bir itibara haizdir (Fındıkçı, 2018: 86-87).

Sonuç

Çağımız dünyasında uluslararası eğitim şirketlerinde iş gücü yapısı ile niteliklerinin git gide farklılaşması, geçmiş dönemlerde uygulanan geleneksel terfi, kıdem, nakil, harcırah, ücret ve ödeme sistemleriyle nitelikli olan iş gücünü elde tutmanın, şirketlere çekmenin ve motive etmenin yetersiz kalması ile neticelenmektedir.

Uluslararası eğitim şirketlerinde uluslararası görev ve sorumlulukları cazip hale getirmek amacıyla en mühim kullanılan yöntemden birisi terfi ve ücretlerdir. Genelde yurtdışında ödenen maaş ve ücretler, yurtiçinde ödenen ödeme ve maaşlardan daha fazladır.

Uluslararası eğitim şirketlerinde 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.

Uluslararası eğitim şirketlerin modern ödeme sistemini yine genel şirket politika ve yönelimleriyle beraber ele almak gerekir. Maaş ve ücretler sistemine yönelik olarak, personellerin performanslarını değerlendirir iken iş gücünün maliyetinin uluslararası eğitim şirketler açısından en mühim kriter olduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır.

Sonuç olarak, uluslararası eğitim şirketlerinde ücretlerin, nakillerin, terfilerin, kıdemlerin ve harcırahların yönetsel süreç modellemesi çerçevesinde sağlıklı yürütülmesinin esas gerekçesinin, uluslararası insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması olduğunu ifade etmek gerekir.

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*, 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 Açısından İncelenmesi, Küreselleşme Süreci ve Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2017.

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