

Örgütlerde Mesleki Eğitim/Öğretim Faaliyetlerinin Çalışanların Terk Etme Eğilimine Etkisi: Türkiye'deki Uygulamalar Üzerine Bir Anket Araştırması

The Effect of Vocational Training/Education Activities on Employee Leaving Tendency in Organisations: A Survey-Based Research on Practices in Turkey

Özge DEMİRAL*

Öz

İş örgütlerinin sunduğu mesleki eğitim/öğretim (MEÖ) hizmetlerinin, çalışanların örgütlerini terk etme eğilimine etkisi üzerine iki farklı görüş bulunmaktadır. Ampirik olarak daha çok desteklenen olumlu yaklaşım, örgütlerin sağladığı MEÖ faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Daha çok teorik açıklamalarda yer verilen olumsuz yaklaşım ise, çalışanlara sunulan MEÖ hizmetlerinin onların işletmeyi terk etme eğilimlerini artırarak örgütlere, yüksek işgücü devrine bağlı yeni maliyetler yüklediğini savunmaktadır. Küresel yazında, her iki yaklaşımı da destekleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, Türkiye üzerine yapılan çalışmalarda, MEÖ hizmetlerinin muhtemel olumsuz etkilerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Bu eksikliğe dikkat çekmeyi amaçlayan bu çalışma, örgütlerin sunduğu MEÖ faaliyetlerinin, çalışanların başka işletmelere yönelme eğilimini etkileyip etkilemediğini, Türkiye'nin imalat sanayii sektörlerinde faaliyet gösteren ve bir şekilde çalışanlarına MEÖ hizmeti sunmuş işletmeler örneğinde incelemektedir. Seçilen 25 işletmedeki 198 çalışandan elde edilen anket verileri ile yapılan farklı analiz sonuçları, MEÖ programlarının çalışanların işletmeyi terk etme eğilimini artırmadığını, aksine mesleki eğitim/öğretime örgütsel destek ve çalışanların mesleki eğitim/öğretimden tatmin düzeylerinin, çalışanların örgütlerini terk etme eğilimini azalttığını ortaya koymaktadır. Üstelik, çalışanların MEÖ isteği ile işletmelerini terk etme eğilimleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Tüm sonuçlar, MEÖ faaliyetlerinden hem işveren hem de çalışanların kazançlı çıkacakları hipotezini desteklemekte ve işletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin MEÖ faaliyetlerini artırmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mesleki eğitim/öğretim, terk etme eğilimi, örgütsel bağlılık, tutmak için eğit/öğret.

Abstract

There are two different approaches concerning the effects of vocational training/education (VTE) services delivered by business organisations on employees' leaving tendencies. The positive approach, which is empirically well-supported as well, indicates that the VTE activities lead to increases in organisational commitments of employees. The negative approach, which is mostly restricted to theoretical explanations, predicts that the VTE services offered to employees charge high turnover-related new costs to organisations by increasing the leaving tendencies of employees. Even there are studies supporting both approaches in the global literature, the studies on Turkey seem to be ignoring the unfavourable impacts of VTE services. For the purpose of highlighting this negligence, utilising a sample of businesses those have been operating in Turkey's manufacturing sectors and somewhat have provided a VTE opportunity to their employees, this study examines whether or not the VTE activities of organisations influence employees' tendencies to leave current organisations for others. Results from several analyses based on a data set collected from 198 employees working in 25 businesses reveal that VTE programs do not cause any increase in employee leaving tendency, rather, it is found that the increases in the levels of organisational support for training and employee satisfaction with training tend to reduce the tendencies of employees to leave their organisations. Besides, a significant positive relationship is found between enthusiasms of employees for VTE and their leaving intentions. Overall results support the premise suggesting that VTE services benefit both employees and employers and thus the study underlines that the human resources departments in businesses need to enforce more VTE practices.

Keywords: Vocational training/education, leaving tendency, organisational commitment, train/educate to retain.

Giriş

Günümüzde, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları üzerine gelişen hem yerli hem de yabancı yazında cevap aranan temel sorulardan biri, çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak onların örgütlerini terk etme eğilimlerinin nasıl düşürüleceğidir (Newman vd., 2011). Bu akademik ilgi gerçekte, yüksek çalışan devir hızlarının ortaya çıkardığı ek maliyetleri de

* Yrd. Doç. Dr. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, odemiral@ohu.edu.tr

dikkate alarak konuya özel bir ilgi gösteren uygulamacılara ve yöneticilere dayanmaktadır (Owens, 2006; Brum, 2007).

Çalışanların örgütlerini terk etme eğilimleri, farklı faktörler tarafından da etkilenmekle birlikte, büyük ölçüde onların örgütlerine ne kadar bağlı oldukları ile ilgilidir. Allen ve Meyer'in (1990) ve Meyer ve Allen'in (1991) öncü çalışmalarında, örgütsel bağlılığın farklı tanımları, içerikleri bakımından üç gruba ayrılmıştır. Buna göre, çalışanların örgütlerine bağlılığı, i) duygusal bağlılık, ii) devamlılık bağlılığı ve iii) normatif bağlılık içeriklerinden oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi, örgüt içi faaliyetleri ve rolleri tarafından şekillenmekte ve çalışanların psikolojik olarak örgütlerine bağlı olmalarını ifade etmektedir. Devamlılık içeriği ise örgütlerini terk etmenin çalışanlara getirdiği maliyetlerin onları örgüt içinde kalmalarına yöneltmesi ile gelişen bağlılıktır. Son olarak, normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı kendilerini borçlu hissetmeleri nedeniyle örgüt içinde kalma eğilimlerini ifade etmektedir.

Özellikle normatif bağlılık olmak üzere bu üç içeriğin de örgütlerin çalışanlarına yatırım yaptıkça artacağı açıkça görülmektedir. Bu yatırımlar içinde en önemlilerinden birisi de mesleki eğitim/öğretim (MEÖ) faaliyetleridir. Disiplinler arası, karmaşık ve kapsamlı bir kavram olan MEÖ, genel olarak, bir bireyin bilgi, tutum ve davranış ile yetenek ve yeterliliklerinde kalıcı gelişmeler ortaya çıkarmak için sistematik bir biçimde ve planlı olarak yürütülen faaliyetler bütünü biçiminde tanımlanabilmektedir (Hanaysha, 2015; He *vd.*, 2017). İş örgütleri için ise MEÖ faaliyetleri İKY birimlerinin temel fonksiyonları arasında görülmekte ve dar anlamda çalışanlara belirli bir görevi ya da işi nasıl yapacağını öğretilmesi için organize faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Hazucha *vd.*, 1993; Kapp, 1999). Bu kapsamda, İKY'nin önemli bir faaliyeti olarak, MEÖ hizmetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını ortaya koyan, farklı kültür ve ülkelerden farklı örnek ve yöntemlere sahip çalışmalar geniş bir yazın oluşturmuştur (*örn.* Delaney ve Huselid, 1996; Meyer ve Smith, 2000; Bartlett, 2001; Bulut ve Culha, 2011; Bashir ve Long, 2015; Khatri ve Gupta, 2015; Ismail, 2016).

Çalışanların örgütsel bağlılığı ve işletmelerini terk etme eğilimleri çok sayıda faktör tarafından farklı şekillerde etkilenmektedir: Çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi *vb.*), iş örgütlerinin demografik özellikleri (yer-şehir, prestij, büyüklük *vb.*), işin ve çalışma ortamının kendi özellikleri (iş sözleşmeleri, iş güvenliği, iş-özel yaşam dengesi, ücret seviyesi, işe uygunluk, kariyer olanakları, adalet, çalışan ilişkileri *vb.*), iş piyasasının özellikleridir (alternatif iş ve işletmelerin varlığı, işsizlerin çoğunluğu, devlet müdahaleleri *vb.*) (Mowday *vd.*, 1979; Arnold ve Feldman, 1982; Arnold ve Davey, 1999; Lindbeck ve Snower, 2001; Brum, 2007; SHRM, 2016). Ayrıca diğer önemli bir faktör, örgütsel bağlılık ve terk etme eğilimlerinin grup davranışı gösteren çalışanlar arasında bulaşıcı olabileceğidir (Felps *vd.*, 2009).

Çalışanların örgütlerine bağlılığı, öncelikle işe devamsızlığı ve işgücü devir oranını azaltarak örgütlere avantajlar sağlamaktadır. Bunları zaman, enerji ve maliyet tasarrufu ile biçimlenen verimlilik takip etmektedir (Bartlett, 2001; Cheng ve Ho, 2001; Owens, 2006; Brum, 2007; Aberdeen Group, 2012). Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki güçlü negatif ilişki ile bu ilişkinin örgütsel sonuçları önemli bir ilgi alanıdır (Becker ve Billings, 1993; Becker *vd.*, 1996; Newman *vd.*, 2011; Ismail, 2016).

Çalışanlara MEÖ olanakları sunuldukça, onların örgütsel bağlılığının artması ve çalıştıkları işletmeleri terk etme eğilimlerinin azalması üzerine kuvvetli bulgular bulunmakla birlikte diğer bir yaklaşım ise yüksek eğitimli/öğrenimli çalışanların kolaylıkla işletmelerini terk edebildiklerini vurgulamaktadır. Buna göre, MEÖ sürecine dahil olmuş ve yetenek/beceri seviyesi yüksek çalışanlar, beklenti ve tercihlerini yeterince karşılayamadığını düşündükleri örgütlerini kolaylıkla terk edebilmektedir. Üstelik çalışanlarına eğitim/öğretim harcaması

yapan örgütler, bu çalışanlarını, yüksek işgücü devir hızının getireceği yüksek maliyetler nedeniyle kaybetmek istememektedir. İş gücü devir hızına bağlı maliyetlerden kaçınmak için örgütler, MEÖ hizmetleri sunarak çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak ya da MEÖ harcamalarını en aza indirmek seçenekleri arasında tercih yaparken zorluk yaşayabilmektedir. Örgütlerin MEÖ harcamalarını niye düşük tutma eğiliminde olduklarını da açıklayan işgücü devir maliyetleri, temelde *içeridekiler-dışarıdakiler* teorisine dayanmaktadır. Bu modelde, içeridekiler (mevcut çalışanlar) ile dışarıdakiler (işsizler) arasındaki ‘dışarıda tutma’ ve içeri girerek ‘yerini alma’ mücadelesinde, içeridekilerin konumları, işgücü devir maliyetleri tarafından korunmaktadır. Dışarıdakiler için ise, eğitim ve yetenek bakımından içeridekilerin alternatifi olabilme özellikleri belirleyici olmaktadır (Lindbeck ve Snower, 2001).

İşgücü devir maliyetleri, çıkar/rant ve üretim bakımından iki gruba ayrılabilir. Rant/çıkar temelli maliyetler, işten çıkarmanın neden olduğu tazminatlar, kıdem ödemeleri ve işten çıkarmaya ilişkin önceden haber verme zorunluluğu gibi işten çıkarmayı zorlaştıran yasal düzenlemelerin neden olduğu maliyetlerdir. Üretim temelli maliyetler ise çalışanları örgüt içinde verimli tutmak için katlanılması gereken maliyetlerdir. Bu maliyetler çalışanların bulunması ve işe alınmasından eğitilmesine kadar tüm maliyetleri kapsamaktadır (Lindbeck ve Snower, 2001). Bu tür yüksek maliyetler, işverenlerin çalışan değiştirme esnekliğini azaltabildiği gibi, dışarıdakilerin çalışmaya razı oldukları asgari koşulların ve sahip oldukları yeteneklerin seviyesine göre, mevcut çalışanların da pazarlık gücünü zayıflatabilmektedir.

Bu karmaşık İKY uygulamalarının dışında, özetle, işverenlerin sağladığı MEÖ olanaklarının çalışanların örgütlerini terk etme eğilimleri üzerine iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Birinci görüş, MEÖ harcamalarının çalışanları örgüt içinde tutmak için önemli bir yol olduğunu öne sürerken, ikinci görüş, MEÖ faaliyetleri arttıkça çalışanların örgütlerini terk etme eğilimlerinin de artacağını savunmaktadır. İlk görüşe ampirik desteğin fazla olması bir yana, ikinci görüşte ifade edilen olumsuz etkinin özellikle yerli yazında yeterince incelenmediği görülmektedir. Söz konusu olumsuz etkiye ve özellikle yerli yazındaki ilgi eksikliğine dikkat çekmek amacıyla hazırlanan bu çalışmada, MEÖ faaliyetlerinin çalışanların işten ve işletmeden ayrılma eğilimlerini etkileyip etkilemediği Türkiye'nin imalat sanayii sektörlerinde faaliyet gösteren ve bir şekilde çalışanlarına mesleki eğitim/öğretim hizmeti sunmuş işletmeler örneğinde incelenmektedir. 25 işletmede çalışan 198 katılımcıdan elde edilen anket verilerini kullanan çalışmanın geriye kalan kısmında ilk olarak, örgütlerde MEÖ faaliyetleri ile çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütlerini terk etme eğilimleri arasındaki etkileşime ilişkin teorik açıklamalar ve Türkiye üzerine bulgular tartışılmaktadır. Devamında hipotezlerin, modellerin ve örneklem özelliklerinin tanıtılmasıyla araştırmanın kapsamı çizilmektedir. Demografik özelliklere ve regresyon analizi sonuçlarına göre bulgular sunulduktan sonra çalışma, örgütlerdeki İKY birimlerine ve konuya ilgili araştırmacılara yönelik öneriler kapsamında sonuçların tartışılması ile tamamlanmaktadır.

Teorik Açıklamalar ve Türkiye Üzerine Bulgular

Mesleki eğitim/öğretim (MEÖ) faaliyetlerinin örgütsel sonuçları üzerine teorik açıklamalar, sistematik olarak MEÖ olanakları sunan örgütlerin bu tür faaliyetlerde bulunmayan rakiplerine karşı rekabetçi avantajlar sağlayacağını ortaya koymaktadır (Tamkin, 2005). Bu avantajlar, günümüzün sürekli değişen iş çevresi ve iş yapma süreçlerine hızlı bir şekilde uyum sağlanabilmesinden kaynaklanmaktadır (Black ve Lynch, 1996; Cheng ve Ho, 2001; Tamkin, 2005). Dolayısıyla, çalışan örgütlerin aynı zamanda öğrenen örgütler biçimine dönüştürülmesinde, çalışanların MEÖ gereklilikleri bakımından sürekli güncellenmesi önemli görülmektedir (Hazucha *vd.*, 1993; Kapp, 1999).

İş verenlerin MEÖ hizmetleri, genel nitelikte ya da işe-özü olarak sunulabildiği gibi doğrudan yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine ilişkin de olabilmektedir (Becker, 1993;

Hazucha *vd.*, 1993; Black ve Lynch, 1996; Longenecker ve Fink, 2005; Brum, 2007; Konings ve Vanormelingen, 2010). Ancak, eğitim/öğretim faaliyetlerinin işe-özü olarak sunulması durumunda, yani işletmelerin gerektiğinde yüksek maliyetlere katlanarak öğrettikleri mesleki beceriler, bu çalışanlar işletmelerini terk ettiklerinde kaybolmakta ve hatta bu eğitimli çalışanların yeniden istihdam edildiği diğer işletmeler için dışsal avantajlar sağlamaktadır. Bu durum, örgütlerin MEÖ faaliyetlerine neden fazla yatırım yapmadıklarını açıklar niteliktedir (Becker, 1993). Diğer taraftan, mesleki eğitim ile geliştirilen yetenek sadece çalışılan işletmeye özü ise bu çalışanın örgütünü terk etme eğiliminin daha az olması beklenmektedir (Brum, 2007).

MEÖ hizmetlerinin hem hizmetleri sunan örgütler için hem de hizmetleri alan çalışanlar için bu farklı etkileri, insan kaynakları yönetimi (İKY) birimlerine yeni fonksiyonlar da yüklemektedir. Bu kapsamda, örgütlerin İKY birimlerinin, çalışanları seçme, değerlendirme, terfi ettirme ve işten çıkarma gibi geleneksel faaliyetlerinin dışına çıkarak ayrıca çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli eğitim yoluyla güncellemeleri ve geliştirmeleri gerekliliği kendini göstermektedir (Delaney ve Huselid, 1996; Cheng ve Ho, 2001; SHRM, 2015; SHRM 2016). Örgütlerin sunmuş olduğu MEÖ faaliyetleri, spesifik bir teknik, genel yönetim becerileri ya da kişisel gelişim üzerine olabilmektedir. Bu eğitimler ise kalabalık sınıflarda bir eğitmen ya da öğretmenin kontrolünde, bire bir, bilgisayar ya da internet ağlarını kullanarak, yaparak öğrenme ya da gözlemleme gibi farklı biçimlerde yürütülebilmektedir (Schmidt, 2004; Longenecker ve Fink, 2005; Brum, 2007; Ismail, 2016).

Kayıp Bağ: Mesleki Eğitim/Öğretim ve Çalışan Hareketliliği İlişkisi

Örgütler, bir yandan çalışanlarını eğitime ve öğretme faaliyetlerine yatırım yaparken diğer taraftan da bu eğitimli çalışanlarını ellerinde tutmaya çalışmaktadır. İlgili yazındaki güçlü bulgular, mesleki eğitim ve öğretim bakımından donanımlı çalışanların örgütlerine ya da spesifik olarak işlerine ve yöneticilerine daha bağlı oldukları, iş tatminlerinin yüksek olduğu ve böylece çalıştıkları işletmeyi terk etme eğilimlerinin düşük olduğunu destekler niteliktedir. Aynı çalışmalarda bu bağlılığın, örgütlerin performans ve potansiyellerini artırdığı da yine ulaşılan bulgular arasındadır. Bu kapsamda MEÖ bakımından yatırım yapılan çalışanların örgütlerine, mesleki eğitim/öğretim almamış çalışanlara kıyasla, daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşan çalışmaların sayısı gittikçe artmaktadır (Steers, 1977; Benkhoff, 1997; Arnold ve Davey, 1999; Owens, 2006; Brum, 2007; SHRM, 2012, SHRM, 2015; SHRM, 2016; He *vd.*, 2017).

Çalışanların örgütsel bağlılığı ve onların terk etme eğilimleri arasındaki ters yönlü yüksek korelasyon, çalışanların terk etme eğilimlerinin onların düşük örgütsel bağlılığı ile ölçülebilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, çalışanların örgütlerini terk etme eğilimleri, farklı faktörler tarafından da etkilenmekle birlikte, gerçekte, onların örgütlerine ne kadar bağlı olduklarına dayanmaktadır. Bu kapsamda, Allen ve Meyer'in (1990) ve Meyer ve Allen'in (1991) çalışmalarında gruplanan örgütsel bağlılık içerikleri (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) ile çalışanların örgütlerini terk etme niyetleri belirlenebilmektedir. Aynı durum, örgütsel bağlılığı benzer bir şekilde ölçen Brum'ın (2007) sınıflandırması için de geçerlidir. Brum (2007) örgütsel bağlılığı i) özdeşleşme (örgütte olmaktan duyulan gurur), ii) dahil olma ve fedakârlık (örgüt için gerektiğinde beklenenin üzerinde çalışmak ve örgütün geleceği için mücadele etmek) ve iii) sadakat (vefalı bir biçimde örgüte borçlu hissetmek) olarak gruplandırmıştır. Buna göre, çalışanlarında bu algıları geliştiremeyen örgütlerin, onları örgüt içinde tutma konusunda da başarısız olacağı anlaşılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığına verilen önem, onun çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve performans seviyelerini artırdığı yönündeki bulgulara ulaşan çalışmaların

sayısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca son yıllarda, MEÖ faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı artırarak işgücü devir hızını, çalışanların işe devamsızlığını ve onların işi ve örgütü değiştirme eğilimlerini azalttığı yönündeki yeni bulgular, tartışmaların, örgütlerin MEÖ faaliyetleri ile çalışanların terk etme eğilimi ilişkisini de kapsayacak biçimde genişlemesine neden olmuştur. MEÖ olanaklarının varlığı dışında, çalışanların örgütlerini terk etme eğilimlerini, ücret seviyesi, kariyer olanakları, iş kalitesi, işyeri stresi, çalışma saatlerinin esnekliği, iş güvenliği, lokasyon, iş ortamı ve örgüt kültürü, iş yükü, özlük hakları, yöneticiler ile ilişkiler gibi sayıları artırılabilir farklı faktörler tarafından etkilenmektedir (SHRM, 2012; SHRM, 2015). Bu faktörler, aslında, Herzberg'in (1968) çift-faktörlü motivasyon kuramına dayanmaktadır. Herzberg'in (1968) kuramında MEÖ olanakları, bu olanaklardan yaralanan çalışanlar için doğal bir motivasyon unsurudur.

MEÖ olanakları, kendilerine önem verilerek yatırım yapıldığı algısına sahip olan çalışanların iş tatminini artırarak, onları işletmede tutan ve dışarıdaki başka çalışanları ya da işsizleri çeken bir faktör olarak görülürken, diğer taraftan MEÖ bakımından donanımlı çalışanların iş örgütleri arasında yüksek hareketliliği yeni bir tartışmaya yol açmaktadır: Acaba MEÖ faaliyetleri, bu tür hizmetlerden yararlanmış çalışanlar için örgütlerini terk etme eğilimleri artırmakta mıdır?

MEÖ faaliyetlerinin çalışanların örgütlerini terk etme eğilimini artırarak örgütler için olumsuz sonuçlar geliştireceğine ilişkin iki temel açıklama bulunmaktadır: Öncelikle işin gerekliliği olarak sunulan spesifik mesleki eğitimler, mevcut çalışanların ve çalışacak olanların başarısızlık korkusuna kapılmasına neden olabilmektedir (Lancee, 2016). Mevcut çalışanlar için bu durum, onları örgütlerini terk etmeye yöneltebilmektedir. Bu kapsamda, MEÖ faaliyetlerinin işe ve işletmeye özel ya da genel olması, çalışanların terk etme eğilimlerine etkileri bakımından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İkinci açıklama, MEÖ sürecinde edinilen becerilerin başka örgütlere aktarımının mümkün olup olmadığına dayanmaktadır. Buna göre, başka örgütler için de kullanılabilir önemli teknik bilgi ve becerilerle donanımlı çalışanlar, bu bilgileri başka örgütlere belirli bir prim karşılığında satabilecektir. Bunun uygulamadaki yolu da mevcut örgütünü terk ederek, belirli bir yetenek primi karşılığında başka örgütlerde çalışmaya başlamaktır. Zaten MEÖ faaliyetlerine yatırım yaparak çalışanlarını ödüllendirdiğini düşünen işverenlerin ayrıca bir de yetenek primi ödemek istememesi ve buna karşın böyle bir MEÖ harcaması yapmadığı için yetenek primi vermeye razı olan başka işverenlerin bulunması bu tür terk etme durumlarını artırmaktadır. Ayrıca bu eğilimler, örgütlerin neden MEÖ faaliyetlerine az yatırım yaptığını ve kendi işlerine- ve örgütlerine-özel eğitim/öğretim programlarını desteklemeyi ve finanse etmeyi tercih ettiklerini de açıklar niteliktedir (Bosworth *vd.*, 1993; Green *vd.*, 2000; Elci, 2011). Bu bir anlamda, çalıştıkları işletmede başka sorunlar yaşayan ve almış olduğu mesleki eğitim/öğretim sayesinde başka işletmelerde de rahatlıkla çalışabilecek olan çalışanların, 'kendine güvenli' ve 'esnek' bir şekilde mevcut işletmelerini terk etme eğilimlerinin ve böylece işgücü devir maliyetlerinin yüksek olmasına dayanmaktadır.

Türkiye Uygulamaları ve Akademik İlgi

Bu çalışmada, MEÖ faaliyetlerinin çalışanların örgütlerini terk etme eğilimlerini artırması yönündeki olumsuz etkinin olup olmadığı, Türkiye'deki uygulama örnekleri kapsamında araştırılmaktadır. Türkiye'den seçilen örnekler üzerine yapılan çalışmalarda öncelikle, genel bir eğilim olarak, işletmelerin MEÖ faaliyetlerine yeterince önem vermediğine dikkat çekilmektedir. Bunda, yeterince kurumsallaşmamış aile-işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerin ağırlığının fazla olmasının etkisi bulunmaktadır (*örn. bkz.* Elci 2011). Ayrıca, Türkiye'nin en genel İKY organizasyonu olan Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) gibi devlet kurumları tarafından desteklenen MEÖ programlarının, genellikle işsiz olanları, yani

dışarıdakileri, çalışma hayatına kazandırmaya ve girişimciliği teşvik etmeye yönelik olarak uygulanmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tür programların başarılarının kısıtlı kaldığı da yine ulaşılan bulgular arasında olmakla birlikte (WB, 2013; European Training Foundation, 2014; Hirshleifer *vd.*, 2016) bunun nedenlerinin de yeterince incelenmediği görülmektedir.

Konuya ilişkin Türkiye'deki işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda genel eğilim olarak, MEÖ faaliyetlerinin, örgütsel sonuçlara 'olumlu' etkisi üzerinde durulduğu ve özellikle, iş tatminini, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel bağlılığı artırdığı sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir (*örn.* Gürbüz, 2007; Bulut ve Culha, 2010; Elci, 2011; Turkeyilmaz *vd.*, 2011; Kalkavan ve Katrinli, 2014). Ulaşılan bu sonuçlar, küresel düzeyde yapılan ve Türkiye'den seçilen örnekleri de kapsayan çalışmaların bulgularıyla da uyumludur (*örn.* CEDEFOP, 2012; SHRM, 2012; SHRM 2015; SHRM, 2016).

Türkiye'den seçilen örneklerle üzerine ilgili yazın incelendiğinde, çalışmaların MEÖ faaliyetlerinin işverenlere ve çalışanlara katkılarına yoğunlaştıkları ve hem teorik modellerde hem de ankete dayalı uygulamalı analizlerde MEÖ faaliyetlerinin, çalışanları, örgütlerini terk etmeleri yönünde teşvik edebileceğinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Bu ihmalde kuşkusuz örgütsel bağlılığın terk etmeme eğilimi olarak yorumlanmasının etkisi büyüktür. Türkiye üzerine yapılan araştırmalardaki söz konusu ilgi eksikliğine dikkat çeken bu çalışma, farklı bir yaklaşımla ve yeni bir örneklemden elde edilen bulgularla ilgili yazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma Kapsamı

Hipotezler ve Modeller

Çalışma, genel olarak, örgütlerde mesleki eğitim/öğretim (MEÖ) kültürünün, çalışanların işletmelerini terk etme eğilimlerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Burada, terk etme ve işgücü devir oranı çalışanların kendi istekleriyle işletmelerini terk etmelerini ifade etmekte ve işten çıkarılma durumlarını kapsamamaktadır. Örgütlerde mesleki eğitim/öğretim i) mesleki eğitim/öğretime örgütsel destek, ii) çalışanların mesleki eğitim/öğretim isteği ve iii) çalışanların mesleki eğitim/öğretim tatmini olarak üç gruba ayrılmıştır. Bu nedenle, MEÖ faaliyetlerinin örgütsel etkileri, sosyal değişim ve psikolojik sözleşme teorileri (*bkz.* Petersitzke, 2009; Birtch *vd.*, 2016) çerçevesinde üç farklı hipotez ile temsil edilmiştir.

H1: *Mesleki eğitim/öğretime örgütsel destek ve bu desteğin seviyesi çalışanların işletmelerini terk etme eğilimlerini etkilemektedir.*

H2: *Çalışanların mesleki eğitim/öğretim isteği ve bu isteğin seviyesi onların işletmelerini terk etme eğilimlerini etkilemektedir.*

H3: *Çalışanların mesleki eğitim/öğretim tatmini ve tatmin seviyesi onların işletmelerini terk etme eğilimlerini etkilemektedir.*

İlişkinin yönü konusunda teorik bir beklenti olmadığından, hipotezlerde negatif ya da pozitif bir ilişki belirtilmemiştir. Bu hipotezler doğrultusunda, tahmin edilmek üzere üç farklı yatay-kesit modeli oluşturulmuştur.

$$TEE_i = a_0 + b_0 DESTEK_i + u_0 \quad (1)$$

$$TEE_i = a_1 + b_1 İSTEK_i + u_1 \quad (2)$$

$$TEE_i = a_2 + b_2 TATMİN_i + u_2 \quad (3)$$

$$(i = 1, 2, \dots, 198 = N)$$

Burada, *TEE* çalışanların terk etme eğilimini, *DESTEK* örgütlerin mesleki eğitim/öğretime verdikleri desteği; *İSTEK* çalışanların mesleki eğitim/öğretime duydukları isteği ve *TATMİN* çalışanların mesleki eğitim/öğretimden duydukları tatmini göstermektedir.

Yatay-kesit formunda i gözlem (katılımcı) sayısı iken a_0 , a_1 ve a_2 regresyon sabitlerini, b_0 , b_1 ve b_2 ise tahmin edilecek parametreleri ifade etmektedir. Son olarak u 'lar tahminlere ilişkin hata terimleridir. Hipotezlerde de belirtildiği üzere, özellikle yabancı yazında, örgütlerin sunduğu MEÖ faaliyetlerinin, çalışanların hem örgütlerini terk etme eğilimini hem de örgütlerine bağlılığını artırdığını ortaya koyan çalışmaların birlikte bulunması nedeniyle modellerde, b_0 , b_1 ve b_2 parametrelerinin işaretleri belirsizdir.

Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmanın genel ana kütlesi Türkiye’de bir şekilde çalıştıkları iş örgütleri tarafından mesleki eğitim/öğretim sürecinden geçmiş tüm çalışanlardır. Bu ana kütlede sadece imalat sanayii sektörlerinde faaliyet gösteren özel işletmelerdeki çalışanlar hedeflenmiştir. İşe alma ve çıkarma sürecine kamu müdahalesi etkisinin neden olabileceği tahmin yanlılıklarını gidermek için, herhangi bir şekilde kamu müdahalesi ya da yönetimi ile ilişkili olan işletmeler örneklem dışında tutulmuştur. Sonuç olarak ulaşılabilen 25 işletmede 220 çalışandan oluşan örnekleme anket uygulanmıştır. Önceden bilgi verilerek anket uygulandığı için bütün anketler geri dönmüş olmakla birlikte, yapılan çapraz kontroller sonucunda 22 adet anket eksik, özensiz ve tutarsız doldurmalar nedeniyle çıkarılmış ve sonuç olarak 198 geçerli anket üzerinden analizler yürütülmüştür. Anket uygulanan 25 işletmenin karakteristikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Anket uygulanan 25 işletmenin özellikleri (n:198)

i) Sektör*	İşletme sayısı	Katılımcı sayısı
İşlenmiş/yarı işlenmiş gıdalar	5	38
Tekstil ve hazır giyim	6	51
Elektrikli/elektriksiz araç-gereçler ve türev içerikleri	3	29
Hammaddeler ve mineral yakıtlar	3	24
Kimyasal maddeler ve ilgili ürünler	3	25
Makine ve taşıma/ulaştırma araçları	5	31
ii) Bölge	İşletme sayısı	Katılımcı sayısı
Marmara	12	98
İç Anadolu	3	24
Ege	3	23
Akdeniz	2	18
Doğu ve Güney-doğu Anadolu	3	21
Karadeniz	2	14
iii) İşletme büyüklüğü (toplam çalışan sayısı)	İşletme sayısı	Katılımcı sayısı
KOBİ (100 ve daha az çalışan)	11	83
Büyük işletmeler (100’den fazla çalışan)	14	115
iv) Sektörlerin yetenek ve teknoloji yoğunluğu**	İşletme sayısı	Katılımcı sayısı
Düşük	11	90
Orta	7	55
Yüksek	7	53

Not: * Sektörler, standart uluslararası ticaret sınıflamasının (SITC) 3. revizyonundan uyarlanarak Yazar tarafından 1 hanede toplulaştırılmıştır (bkz. UNSTAT (2017)). ** Sektörlerin yetenek ve teknoloji yoğunluğu UNCTAD’ın (2017) sınıflandırmasından uyarlanarak Yazar tarafından derecelendirilmiştir.

İşletme örnekleminin imalat sanayii ile sınırlı tutulmasının nedeni, bu sektörlerde mesleki eğitim/öğretim (MEÖ) faaliyetlerinin bir gereklilik olarak karşımıza çıkmasıdır. İmalat sanayii sektörleri ise 6 alt grupta sınıflandırılmıştır. Bu gruplar içinde hem işletme sayısı (6) hem de katılımcı sayısı (51) bakımından en yüksek pay *tekstil ve hazır giyim* sektörlerine aittir. Bu sektör ise çoğunlukla düşük ve orta seviyede teknoloji ve yetenek yoğunluğuna sahiptir. Teknik eğitimlerinin gerekliliğinden yola çıkarak işletmeler, faaliyet gösterdikleri alt imalat sektörlerindeki teknoloji seviyelerine göre de gruplandırılmıştır. Türkiye’deki işletmelerin genel bölgesel dağılımı da dikkate alınarak işletmelerin çoğunluğu (%48) Marmara bölgesinden olmak üzere, her bölgeden işletmenin olmasına dikkat edilmiştir. 25 işletmenin 11’i 100 ve

daha az çalışana sahip küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)'lerden oluşmaktadır. İşletmeler arasında KOBİ ve 100'den fazla çalışana sahip büyük işletmelerin payı sırasıyla yaklaşık %44 ve %56 iken katılımcıların payları ise yine sırasıyla %42 ve %58'dir. Benzer çalışmaların örneklem dinamikleri ayırımından farklı olarak bu çalışmada, ayrıca sektörlerin yetenek ve teknoloji yoğunluğu da gruplandırılmıştır. Bu kapsamda en fazla işletme (11) ve katılımcı (90), yetenek ve teknoloji yoğunluğunun düşük olduğu sektörlerdendir.

Katılımcıların yaş, eğitim, cinsiyet, yönetim pozisyonu, mevcut pozisyonlarında ve işletmelerindeki süreleri ile çalışma durumları bakımından demografik özellikleri ise Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların yaklaşık %37'si (73 çalışan) 31-40 yaş grubundan, yaklaşık %43'ü (85 çalışan) lisans mezunu ve yaklaşık %31'i (61 kişi) mevcut iş pozisyonunda 4-6 yıl arasında çalışma süresine sahiptir. Örneklemdeki erkek çalışanların (117) ve mavi yakalılarının (119) sayısının fazla olması, Türkiye'nin imalat sanayii işletmelerindeki durumu yansıtır niteliktedir. İşletmelerindeki çalışma süreleri bakımından en yüksek pay (yaklaşık %30) 60 kişi ile 7-9 yıl aralığı gruba aittir. Yine 198 çalışanın 165'i (%83) tam-zamanlı olarak devamlı çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların demografik özellikleri (N: 198)

i) Yaş grubu	Katılımcı sayısı	v) Mevcut pozisyonda çalışma süresi	Katılımcı sayısı
30 ve altı	31	1 yıldan az	20
31-40	73	1-3 yıl	31
41-50	45	4-6 yıl	61
51-60	37	7-9 yıl	57
60 üstü	12	10 ve üzeri	29
ii) Resmi eğitim seviyesi	Katılımcı sayısı	vi) İşletmedeki çalışma süresi	Katılımcı sayısı
İlk ve orta (temel) eğitim	11	1 yıldan az	10
Lise	77	1-3 yıl	18
Lisans	85	4-6 yıl	56
Yüksek lisans	21	7-9 yıl	60
Doktora	4	10 ve üzeri	54
iii) Cinsiyet	Katılımcı sayısı	vii) Çalışma durumu	Katılımcı sayısı
Erkek	117	Devamlı ve tam zamanlı	165
Kadın	81	Sözleşmeli/geçici	33
iv) Yönetim pozisyonu	Katılımcı sayısı		
Beyaz yakalı	79		
Mavi yakalı	119		

Aralık 2016-Haziran 2017 döneminde, çevrimiçi (133) ve matbu (65) olarak uygulanan anketlerde demografik özelliklerin yanında, katılımcılara iki gruptan oluşan soru ve ifadeler sunulmuştur. Böylece anketlerin uyumluluğu çapraz-kontrolden geçirilebilmiştir. 5 sorudan oluşan ilk grupta, katılımcıların dahil olduğu MEÖ programlarına ilişkin tür, yöntem, süre ve memnuniyet ile birlikte örgütsel destek bakımından çoktan seçmeli sorular yöneltilmiştir. Sorular ve görüşlere katılanların sayıları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Çoktan seçmeli sorular ve katılımcıların cevap dağılımları (N: 198)

Sorular	Katılımcı sayısı
1. Ne tür bir mesleki eğitim/öğretim aldınız?	
Mesleki yetenek (teknik) geliştirme üzerine	93
İş ve yönetim yetenekleri geliştirme üzerine	66
Kişisel gelişim üzerine	39
2. Aldığınız mesleki eğitim/öğretim hangi yöntemde uygulandı?	
Eğitmen/öğretmen kontrolünde ve çok kişili sınıflarda	8
Bire bir eğitmen/öğretmen ile aramızda	29
Çevrimiçi (online) ya da bilgisayar temelli	59
İşi gösterme ya da gözlemlenme temelli	82

Kendi kendine çalışarak öğrenme	20
3. Aldığınız mesleki eğitim/öğretim 1 ayda ortalama kaç saat sürdü?	
1-10	62
11-20	81
21-30	40
30+	15
4. Aldığınız mesleki eğitim/öğretimin en çok neyinden memnun kaldınız?	
Titizlik, ciddiyet ve önemseme	48
Bütünlük ve tamamlanma	46
İşe uygulanabilirlik	104
5. İşletmeniz, mesleki eğitim/öğretimi ne düzeyde desteklemektedir?	
Hiç desteklememektedir.	49
Orta düzeyde desteklemektedir.	107
Çok fazla desteklemektedir.	42

Anketin ikinci kısmında 24 ifade sunulmuş ve çalışanlara bu ifadelere ne oranda katıldıklarını 7'li Likert ölçeğinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: genellikle katılmıyorum, 3: biraz katılmıyorum, 4: ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 5: biraz katılıyorum, 6: genellikle katılıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) puanlamaları istenmiştir. Yine anketlerin çapraz kontrolü için bazı ifadeler ters kodlu olarak sunulmuştur. 12 ifadeden oluşan örgütlerde mesleki eğitim/öğretim kültürü, her biri 4 ifadeden oluşan 3 boyutta ölçülmüştür: i) Mesleki eğitime/öğretime örgütsel destek (DESTEK), ii) çalışanların mesleki eğitim/öğretim arzusu (İSTEK) ve iii) çalışanların mesleki eğitim/öğretim tatmini (TATMİN). Bu boyutlardaki ifadelerin bazıları Schmidt'in (2004) çalışmasından uyarlanırken bazıları Yazar tarafından geliştirilmiştir. 12 ifadeden oluşan terk etme eğilimi (TEE) boyutu, ilgili yazındaki teorik açıklamalardan Türkçe'ye çevrilmeyle birlikte, yine Yazar tarafından bazı yorumlamalar ve eklemeler yapılarak uyarlanmıştır. Bu teorik açıklamaların çoğunda Allen ve Meyer (1990), Meyer ve Allen (1991) ile Brum (2007)'nin çalışmalarından hareket edildiği görülmektedir. TEE ölçeği gerçekte, daha önce ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işletmelerini terk etme eğilimlerinin düşük olacağından hareketle örgütsel bağlılık ölçeklerinin tersi ifadelerle dayanmaktadır.

Analiz ve Bulgular

Analize başlamadan önce ifadelerin faktör yük oranları üç koşul altında kontrol edilmiştir. Buna göre faktör yük payları 0,50'nin altında olan, başka faktörlerin altında da 0,50'nin üzerinde faktör yüküne sahip olan ve aynı faktör altında anlam bütünlüğü olmayan ifadeler madde havuzundan çıkarılmıştır. Sonuç olarak, 24 ifadeli 4 ölçekli yapı oluşturulmuş ve sonuçlar Tablo 4'te özetlenmiştir. Devamında, Tablo 5'te tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

Tablo 4: İfadeler ve faktör oranları: doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İfadeler	Değişkenler ve faktör oranları			
	DESTEK	İSTEK	TATMİN	TEE
1. Çalıştığım işletme, çalışanlarını değişen koşullara hazırlamak için düzenli olarak mesleki eğitim/öğretim olanakları sunmaktadır.	0,813			
2). Çalıştığım işletmedeki eğitim/öğretim programları, tesadüfi değil, planlanmış amaçlara yönelik ve sistemli bir biçimde yürütülmektedir.	0,807			
3). İşletmemdeki diğer çalışanlar, mesleki ve kişisel gelişime önem vermektedir.	0,705			
*4). Çalıştığım işletmede, mesleki eğitim/öğretim ne teşvik edilmekte ne de ödüllendirilmektedir.	0,801			
5). Bana göre, mesleki eğitim/öğretim sürekli ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir.		0,730		

6). Yaptığım iş ile alakalı kendimi geliştirmek için yoğun çaba sarf ederim.	0,694
*7). Şahsi olarak mesleki/egitim fırsatlarımı takip etmem, ancak eğer istenirse ve gönderilirse mesleki eğitim/öğretim programlarına katılırım.	0,574
8). Mevcut iş görevlendirmelerimde başarılı olmak ve kendimi gelecekteki yeni iş ve sorumluluklara hazırlamak için mesleki eğitimimi geliştirmek temel amaçlarımdan biridir.	0,630
9). Genel olarak, aldığım mesleki eğitim/öğretimin yönteminden memnunum.	0,842
10). Genel olarak, aldığım mesleki eğitim/öğretim benim ihtiyaçlarımı ve gereklerimi karşıladı.	0,816
11). Genel olarak, aldığım mesleki eğitim/öğretimin miktarından memnunum.	0,865
*12). Genel olarak, aldığım mesleki eğitim/öğretimden öğrendiklerimi kullanamıyorum.	0,807
13). Aynı işi yaptığım sürece, başka bir işletme için de çalışabilirim.	0,649
*14). Arkadaşlarıma sıklıkla çalıştığım işletmenin çok iyi bir işletme olduğundan bahsederim.	0,537
15). Bazen, çalıştığım bu işletmeyi terk etmeyi düşünürüm.	0,721
16). Çalıştığım bu işletmeden ayrılmam için, mevcut durumumla ilgili küçük bir neden bile yeterlidir.	0,719
*17). Ben kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum.	0,603
*18). Çalıştığım bu işletmenin bir parçası olmaktan gurur duyuyorum.	0,599
19). Çalıştığım bu işletmeye kıyasla bana daha uygun başka bir işletmenin olduğunu düşünüyorum.	0,562
20). Ücret aynı olduğu müddetçe, başka bir işletmede çalışabilirim.	0,708
*21). Çalıştığım bu işletmeye karşı kendimi bağlı hissediyorum.	0,811
*22). Çalıştığım bu işletmeye karşı kendimi borçlu hissediyorum.	0,640
*23). Bu işletmede çalışmaya devam etmek için her türlü iş görevlendirmesini kabul ederim.	0,744
*24). Ben çalıştığım bu işletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0,619

Not: *: ters kodlu ifade. TEE: çalışanların terk etme eğilimi. DESTEK: örgütlerin mesleki eğitim/öğretime verdikleri destek. İSTEK: çalışanların mesleki eğitim/öğretim duydukları istek. TATMİN: çalışanların mesleki eğitim/öğretimden duydukları tatmin.

Tablo 5: Tanımlayıcı istatistikleri ve güvenilirlik (Cronbach's Alfa) katsayıları

Değişkenler	Min.	Maks.	Ort.	Std. sapma	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alfa
DESTEK	4	28	14,848	2,169	1,140	3,114	0,619
İSTEK	4	28	16,420	1,917	0,921	1,503	0,703
TATMİN	4	28	13,484	2,066	1,552	4,128	0,699
TEE	12	84	34,260	3,118	0,917	2,113	0,781

Tablo 5'te sunulan minimum ve maksimum değerler, her bir ölçeğe ilişkin ifade sayıları dikkate alındığında hem 1'i (*kesinlikle katılmıyorum*) hem de 7'yi (*kesinlikle katılıyorum*) işaretleyen katılımcıların olduğunu göstermektedir. Ayrıca, *DESTEK* ve *İSTEK* ölçeklerinin skor ortalamaları sırasıyla 14.848 ($\pm 2,169$) ve 16,420 ($\pm 1,917$) olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde, *TATMİN* ve *TEE* ölçeklerinin skor ortalamaları ise sırasıyla 13,484 ($\pm 2,066$) ve 19,985 ($\pm 3,118$) olarak hesaplanmıştır. Ölçek ortalamalarının madde sayısına bölünmesiyle bulunan ifade ortalamaları (*DESTEK*: 3.712, *İSTEK*: 4.105, *TATMİN*: 3.371, *TEE*: 2.855) ise incelen örnekler için MEÖ isteğinin, örgütsel destekten ve çalışan tatmininden yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bundan başka çarpıklık ve basıklık değerleri serilerin normal dağılımdan ciddi bir biçimde sapmadığını göstermektedir. Tüm bu tanımlayıcı istatistikler birlikte değerlendirildiğinde, ölçeklerin dizi genişliğinin yüksek olduğu ve böylece ölçeklerin ayırt edicilik özelliğinin güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Yani *DESTEK*, *İSTEK* ve *TATMİN* ölçeklerinin, çalışanların MEÖ'e örgütsel destek, MEÖ isteği ve MEÖ tatmin düzeyi algıları en düşük olandan en yüksek olana kadar her seviyeyi ayırt etme bakımından güçlü olduğu görülmektedir. Aynı durum, onların işletmelerini terk etme eğilimleri (*TEE*) için de geçerlidir. Bu nedenle sonuçların yansız olacağı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak bu faktörler değişken olarak ifade edilmiş ve aralarındaki korelasyon katsayıları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Korelasyon katsayıları

	DESTEK	İSTEK	TATMİN	TEE
DESTEK	1			
İSTEK	0,351*	1		
TATMİN	0,279	-0,303	1	
TEE	-0,368*	0,472*	-0,549*	1

Not: * Korelasyon katsayılarının %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Buna göre, çalışanların işletmelerini terk etme eğilimleri (*TEE*) ile MEÖ tatmini (*TATMİN*) arasındaki negatif yüksek korelasyon (-0,549) ve çalışanların MEÖ isteği (*İSTEK*) arasındaki pozitif yüksek korelasyon (0,472) dikkat çekmektedir.

Demografik Göstergelere İlişkin Bulgular

Anket uygulanan işletmeler ve çalışanlara ilişkin demografik istatistikler ile onların çoktan seçmeli sorulara verdiği cevaplar üzerine iki bağımsız grup (işletme büyüklüğü, cinsiyet, çalışma durumu, yönetim pozisyonu) için *t*-testi ve diğer gruplar için varyans analizleri uygulanmıştır. Buna göre, öncelikle büyük işletmelerin, MEÖ faaliyetlerini daha çok destekledikleri görülmektedir. İmalat sanayilerinin yapısına uygun olarak mavi yakalı çalışanların ve sürekli çalışanların MEÖ programlarına daha fazla dahil oldukları belirlenmiştir.

İncelenen işletmelerin hepsi bir şekilde çalışanlarına MEÖ programları uygulamış işletmeler olmakla birlikte, çoktan seçmeli sorulara verilen cevaplar, çalışanların örgütlerinin MEÖ faaliyetlerine desteğinin sınırlı olduğunu belirtmesi dikkat çekmektedir. Ayrıca, teknoloji ve yetenek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, özellikle teknik olanlar başta olmak üzere MEÖ faaliyetlerini daha çok destekledikleri belirlenmiştir. En yaygın kullanılan yöntem ise işi göstermek ve izleme yoluyla öğrenmedir. Programların ise çok yoğun olmadığı genellikle ayda 11-12 saat sürdüğü görülmektedir. Son olarak, bu süreçte çalışanlar en çok, öğrendikleri becerilerin işlerine uygulanabilirliğinden memnun kaldıklarını ortaya koymuşlardır. İşletmelerin (alt sektör ve bölge) ve kalımcıların (yaş, eğitim seviyesi, işletmedeki ve mevcut pozisyonda çalışma süresi ve cinsiyet) diğer demografik göstergelerine ilişkin gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Regresyon Analizi Bulguları

Hipotezlerin test edilmesine yönelik oluşturulan üç basit regresyon modeli ve sonrasında çok değişkenli genel regresyon modeli ayrı ayrı tahmin edilmiş sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Regresyon analizi sonuçları (bağımlı değişken: TEE, N: 198)

	Sabit	DESTEK	İSTEK	TATMİN	R ²	F
Hipotez 1	1,141*** (3,177)	-0,093*** (-2,966)	--	--	0,492	6,542
Hipotez 2	3,019*** (2,989)	--	0,110** (2,018)	--	0,474	5,396
Hipotez 3	1,066** (2,317)	--	--	-0,382*** (-3,481)	0,513	6,725
Genel model tahmini	0,609* (1,719)	-0,144*** (-3,108)	0,085* (1,902)	-1,022*** (-4,110)	0,658	5,388

Not: Parantez içindeki değerler *t* istatistikleridir. *, **, ve *** tahmin edilen katsayıların sırasıyla %10, %5 ve %1 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 7’de sunulan sonuçlar, MEÖ faaliyetlerine örgütsel destek (*DESTEK*) ve çalışanların MEÖ hizmetlerinden tatmin (*TATMİN*) seviyelerinin, bu çalışanların mevcut çalıştıkları örgütlerini terk etme eğilimlerini (*TEE*) azalttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca

çalışanların MEÖ isteğinin (*İSTEK*) anlamlı bir şekilde işletmelerini terk etme eğilimlerini artırması dikkat çekicidir. Aynı durumlar tüm MEÖ ölçümlerinin birlikte modele dâhil edildiği genel regresyon modeli tahmininde de geçerlidir. Bu durumda genel sonuçlar işletmelerin MEÖ faaliyetlerine yaptıkları harcamaları, eğitilmiş çalışanları örgüt içinde tutmayı başararak geri aldıkları anlaşılmaktadır. Bu da genel olarak örgütlerin MEÖ faaliyetlerinden hem çalışanlarının hem de kendilerinin kazançlı çıkacağını ortaya koymaktadır.

Sonuç

Günümüz iş ve çalışma ortamının çalışanların işe ve örgütlerine fiziki mekân ve zaman bakımından bağlılığını azalttığı görülmektedir. Değişen çalışma koşullarının yanında çalışanların ve işverenlerin beklentileri, çalışanların örgütler arası hareketliliğini artırmaktadır. Bu durum kuşkusuz örgütlerin yüksek işgücü devri nedeniyle yeni maliyetlerle karşılaşması anlamına geldiğinden, işletmeler çalışanlarının psikolojik olarak örgütsel bağlılığını artırma çabasındadırlar. Bu çabalardan biri, işletmelerin insan kaynakları yönetimi birimlerince planlı ve sistematik olarak yürütülen mesleki eğitim/öğretim faaliyetleridir.

Mesleki eğitim ve öğretim hizmetlerinin hem bu hizmetleri sunan ve/veya finanse eden işletmeler için hem de hizmet sunulan çalışanlar için sonuçları üzerine yerli ve yabancı yazında farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genel olarak iki farklı görüş hakimdir. Uygulamalı çalışmalar ile daha fazla desteklenen ilk görüşe göre, mesleki eğitim/öğretim faaliyetleri, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmakla kalmamakta, ayrıca onların örgütsel bağlılığını da kuvvetlendirerek muhtemel işgücü devir hızının neden olacağı maliyetleri azaltmaktadır. Buna göre, mesleki eğitim ve öğretim olanaklarının varlığı çalışanları örgüt içinde tutan önemli bir faktördür. 'Kazanmak için eğit ve öğret' stratejisiyle özetlenebilecek olan bu önerme, hem çalışanların hem de işverenlerin kazancını artıran mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerine insan kaynakları yönetimi birimlerinin daha fazla ağırlık vermesi gerektiğinin altını çizmektedir.

Diğer taraftan, ampirik destek az olmakla birlikte, teorik açıklamalarla desteklenen ikinci yaklaşım, mesleki eğitim/öğretim hizmetlerinin iki kanaldan çalışanları örgütlerini terk etmelerine yöneltebileceğini savunmaktadır: İlk neden, spesifik olarak sofistike bir iş becerisini kazandırmaya yönelik sunulan mesleki eğitimlerin, bu tür eğitim/öğretimden geçen ya da geçecek olan çalışanları, başarısızlık korkusu ve yüksek beklentinin oluşması gibi nedenlerle başka işletmelere yöneltebilmesidir. İkinci neden ise, mesleki eğitim/öğretim sürecinde edinilen becerilerin başka işletmelere aktarılabilirliğinin, mevcut çalışanların başka işletmelere yönelmelerini teşvik edebilmesine dayanmaktadır. İkinci durum ayrıca işletmelerin niye eğitim/öğretim faaliyetlerine az yatırım yaptığını da açıklar niteliktedir.

Türkiye'den seçilen farklı örnekler üzerine yapılan çalışmalar, genel olarak, mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerinin, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırarak onların işletmelerini terk etme eğilimlerini azaltacağını ortaya koymaktadır. Sağlam bulgularla destekli bu katkılarına rağmen, Türkiye'de genel eğilim olarak işletmelerin mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerine yeterince önem vermemesi, konuyu yeni tartışmalara açmaktadır. İçeridekiler-dışarıdakiler modeli kapsamında işgücü devir maliyetleri tarafından korunan mevcut çalışanlara (içeridekiler) ilişkin olarak, bu maliyetleri daha da yükseltecek olan mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerinin olumsuz etkilerinin de incelenmesi hem uygulamacılar hem de insan kaynakları yönetimi alanında çalışanlar için bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu gereklilikten hareketle hazırlanan bu çalışmada, örgütlerdeki mesleki eğitim/öğretim hizmetleri yoğunluğunun, çalışanların mevcut işletmelerini başka işletmeler için terk etme eğilimini etkileyip etkilemediği, Türkiye'nin imalat sanayii sektörlerinde faaliyet gösteren ve bir şekilde çalışanlarına mesleki eğitim/öğretim hizmeti sunmuş işletmeler örneğinde incelenmiştir. Mesleki eğitim/öğretim yoğunluğu, örgüt içi etkileri bakımından, mesleki eğitim/öğretime

örgütsel destek, çalışanların mesleki eğitim/öğretim isteği ve çalışanların mesleki eğitim/öğretim tatmini bakımından üç farklı ölçek ile modele eklenmiştir.

25 işletmedeki 198 çalışandan elde edilen anket verileri kullanılarak yapılan analizlerde demografik istatistikler bazı bulgular ortaya koymaktadır: Öncelikle büyük işletmelerin, mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerini daha çok destekledikleri belirlenmiştir. İmalat sanayilerinin yapısına uygun olarak mavi yakalı çalışanların daha fazla mesleki eğitim/öğretim programlarına dahil olduğu görülmüştür. Ayrıca, sürekli çalışanlar, bu tür eğitim programlarından daha fazla yararlanmışlardır. İncelenen işletmelerin hepsi bir şekilde çalışanlarına mesleki eğitim/öğretim programları uygulamış örgütler olmakla birlikte, ankete katılan çalışanların büyük bir kısmının, örgütlerinin desteğinin sınırlı olduğunu belirtmesi dikkat çekmiştir. Ayrıca, teknoloji ve yetenek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, özellikle teknik olanlar başta olmak üzere, mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerini daha çok destekledikleri belirlenmiştir. En yaygın kullanılan yöntem ise işi uygulamalı olarak göstermek ve izleme yoluyla öğretmedir. Programların ise çok yoğun olmadığı (genellikle ayda 11-12 saat) görülmüştür. Son olarak, bu süreçte çalışanlar en çok, öğrendikleri becerilerin işlerine uygulanabilirliğinden memnun kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Regresyon analizi sonuçları ise mesleki eğitim/öğretime örgütsel desteğin ve çalışanların mesleki eğitim/öğretimden tatmin seviyelerinin, çalışanların mevcut çalıştıkları örgütlerini terk etme eğilimlerini azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların mesleki eğitim/öğretim isteği seviyesinin anlamlı bir şekilde işletmelerini terk etme eğilimlerini artırması dikkat çekicidir. Bu durum, tüm mesleki eğitim/öğretim ölçümlerinin aynı anda modele dahil edildiği genel regresyon modeli tahmininde de geçerlidir. Bu kapsamda, genel sonuçlar işletmelerin mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerine yaptıkları harcamaları, eğitilmiş ve yetenekli çalışanları örgüt içinde tutmayı başararak geri alacağını ortaya koymaktadır. Bu da, genel olarak, örgütlerin mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerinden hem çalışanlarının hem de kendilerinin kazançlı çıkacağı yönündeki önermeyi kuvvetli bir biçimde destekler niteliktedir.

Çalışma sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde, mesleki eğitim/öğretim sürecinden geçmiş yetenek ve beceri bakımından daha donanımlı çalışanlara, yetenek primi verilmesi yerine (ya da bunun yanında), onlara daha çok mesleki eğitim ve öğretim sunulmasının bu çalışanları, işletmede kalmaları bakımından daha motive edeceği anlaşılmaktadır. Ayrıca dışarıdakilerin (işsizlerin) sayısı ve eğitim seviyesi yükseldikçe, içeridekilerin (çalışanların) örgüte bağlılığı da artacaktır. Bu kapsamda, Türkiye’de dışarıdakilere yönelik eğitim/öğretim programlarının yaygınlaşması ve onların içeridekilere bir alternatif olarak gelişmeleri ile birlikte, mevcut çalışanların eğitim ve gelişme isteği kuvvetlenecek ve bunları karşılayan örgütlere fiziki ve psikolojik bağlılıkları artacaktır.

Benzer çalışmalarda sıklıkla vurgulandığı üzere, mesleki eğitim/öğretim faaliyetlerinin tanımlanması ve gruplandırılmasında yaşanan sorunlar bu çalışmanın da kısıtlarından biridir. Ayrıca, terk etme eğilimini ölçerken, ankette çoğunlukla örgütsel bağlılık ifadelerinden yola çıkılması bu iki kavramın zıt ama kuvvetli bir ilişkide olmasına dayanmaktadır. Ancak bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılabilirliği tartışmalıdır. Bu nedenle özellikle yerli yazında, terk etme eğilimine ilişkin orijinal ölçeklerin geliştirilmesi gerekliliği kendini göstermektedir. Çalışmada, Türkiye’nin iş iklimine de uygun olarak, mesleki eğitim/öğretim faaliyetleri ve çalışanların hareketliliğinin yüksek olduğu imalat sanayilerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Bununla birlikte diğer sektörlerdeki çalışanları da kapsayan, daha büyük örneklemler ile yapılacak çalışmalar, Türkiye üzerine ilgili yazının gelişimine katkı sağlayacak ve uygulamacılara daha genel sonuçlar sunacaktır.

Kaynakça

- Aberdeen Group (2012). Learning for Long-Term Success: Investing in Workforce Management Training and Education. *Analyst Insight, Aberdeen Group*, <https://www.kronos.co.uk/resources/aberdeen-analyst-insight-learning-long-term-success-investing-workforce-management> adresinden 19 Temmuz 2017 tarihinde erişildi.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Arnold, J. & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Arnold, J. & Davey, K. M. (1999). Graduates' Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment, Intention to Leave and Turnover, Which Experiences Really Matter? *Applied Psychology*, 48 (2), 211-238.
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352. Doi: 10.1002/hrdq.1001
- Bashir, N. & Long, C. S. (2015). The Relationship Between Training and Organizational Commitment Among Academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*, 34(10), 1227-1245, Doi: 10.1108/JMD-01-2015-0008
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Ed.), Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Becker, T. E. & Billings, R. S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E., Billings, D. M., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Birtch, T. A, Chiang, F. F. T. & Esch, E. V. (2016). A Social Exchange Theory Framework for Understanding the Job Characteristics-Job Outcomes Relationship: The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217-1236. Doi: 10.1080/09585192.2015.1069752
- Black, S. E. & Lynch, L. M. (1996). Human-Capital Investments and Productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263-267.
- Bosworth, D., Wilson, R. & Assefa, A. (1993). The Market for Training: A Human Capital Approach. *International Journal of Manpower*, 14(2), 33-46. Doi: 10.1108/EUM00000000000915
- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? <http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Brum-Commitment.pdf> adresinden 18 Ağustos 2017 tarihinde erişildi.
- Bulut, C. & Culha, O. (2011). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322, Doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x
- CEDEFOP-European Centre for the Development of Vocational Training (2012). *Sectoral Perspectives on The Benefits of Vocational Education and Training*, Research Papers, 22, Luxembourg: EU Publication.
- Cheng, E. W. L. & Ho, D. C. K. (2001). Research Note: A Review of Transfer of Training Studies in The Past Decade. *Personnel Review*, 30(1), 102-118.

- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. Doi:10.2307/256718
- Elci, S. (2011). Leveraging Training Skills Development in SMEs: An Analysis of OSTIM Organised Industrial Zone, Turkey. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, 2011/16, Paris: OECD Publishing. Doi:10.1787/5kg0vsrz3vhk-en
- European Training Foundation (2014). Skills Vision 2020 Turkey. <https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/028.pdf> adresinden 7 Ağustos 2017 tarihinde erişildi.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K. & Pack, A. (2000). The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-Level Evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), 261-275.
- Gürbüz, A. (2007). An Assesment on the Effect of Education Level on The Job Satisfaction from The Tourism Sector Point of View. *Doğuş University Journal*, 8(1), 36-46.
- Hanaysha, J. (2015). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1): 164-178. Doi:10.5296/ijld.v6i1.9200
- Hazucha, J., Hezlett, S. & Schneider, R. (1993). The Impact of 360-Degree Feedback on Management Skills Development. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 325-351.
- He, P., Findley, H. & Wheatley, R. (2017). The Effects of Training on Job Satisfaction and Service Quality Among Temporary Employees: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management and Marketing Research*, 21.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hirshleifer, S., McKenzie, D., Almeida, R. & Ridao-Cano, C. (2016). The Impact of Vocational Training for the Unemployed: Experimental Evidence from Turkey. *The Economic Journal*, 126(597), 2115-2146. Doi: 10.1111/eoj.12211
- Ismail, H. N. (2016). Training and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Role of Goal Orientation in The Lebanese Context. *Human Resource Development International*, 19(2), 152-177. Doi: 10.1080/13678868.2015.1118220
- Kalkavan, S. & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014), 1137-1147.
- Kapp, K. M. (1999). Transforming Your Manufacturing Organization into A Learning Organization. *Hospital Material Management Quarterly*, 20(4), 46-55.
- Khatri, P. & Gupta, P. (2015). Correlates of HRM Practices and Organisational Commitment of Retail Employees in Delhi-NCR. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(2) 95-107. Doi: 10.1177/2319510X15576177.
- Konings, J. & Vanormelingen, S. (2010). The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence. *The Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Papers*, 4731, <http://ftp.iza.org/dp4731.pdf> adresinden 14 Ağustos 2017 tarihinde erişildi.
- Lancee, B. (2016). The Negative Side Effects of Vocational Education: A Cross-National Analysis of the Relative Unemployment Risk of Young Non-Western Immigrants in Europe. *American Behavioral Scientist*, 60(5-6), 659-679. Doi: 10.1177/0002764216632835
- Lindbeck, A. & Snower, D. J. (2001). Insiders versus Outsiders. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 165-188.

- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (2005). Management Training: Benefits and Lost Opportunities (part I). *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 25-30, Doi: 10.1108/00197850510576457
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. Doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14: 224-247.
- Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. (2011). The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in The Chinese Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787, Doi: 10.1080/09585192.2011.565667
- Owens, P. L. (2006). One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management: Developing an Integrated Perspective on Managing Employee Perceptions of Obligations*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Doi: 10.1007/978-3-8349-8194-3
- Schmidt, S. W. (2004). The Job Training and Job Satisfaction Survey: Technical Manual. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494451.pdf> adresinden 11 Temmuz 2017 tarihinde erişildi.
- SHRM-Society for Human Resource Management (2012). 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing with Uncertainty. https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/policies/Documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf adresinden 7 Ağustos 2017 tarihinde erişildi.
- SHRM-Society for Human Resource Management (2015). Employee Job Satisfaction and Engagement: Optimizing Organizational Culture for Success. <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> adresinden 7 Ağustos 2017 tarihinde erişildi.
- SHRM-Society for Human Resource Management (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing A Changing Workforce, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> adresinden 7 Ağustos 2017 tarihinde erişildi.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Tamkin, P. (2005). *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance: A Summary for Employers*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management and Data Systems*, 111(5), 675-696. Doi:10.1108/02635571111137250
- UNSTAT (2017). <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=14> adresinden 18 Temmuz 2017 tarihinde erişildi.
- UNCTADSTAT (2017). http://unctadstat.unctad.org/EN/Classifications/DimSicRev3Products_Tdr_Hierarchy.pdf adresinden 18 Temmuz 2017 tarihinde erişildi.
- WB-The World Bank (2013). *Turkey: Evaluating the Impact of ISKUR's Vocational Training Programs*. Human Development Sector Unit Reports, 82306-TR, Washington, DC: WB.