



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Berrin SÖNMEZ

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞGÖRENLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Berrin SÖNMEZ

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞGÖRENLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Hüseyin BOZ

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Berrin SÖNMEZ'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ayşe ÇELİK YETİM (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Hüseyin BOZ (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ebru GÖZEN (İmza)

Tez Başlığı: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 27/07/2023

Mezuniyet Tarihi : 24/08/2023

(İmza)
Prof. Dr. Engin KARADAĞ
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir: bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Berrin SÖNMEZ



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



11 / 08 / 2023

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Berrin SÖNMEZ
Öğrenci Numarası	202052078005
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Hüseyin BOZ
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2144408553
Rapor Tarihi	11.08.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %10 Alıntılar dahil: %12
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 73 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Tarih Doç. Dr. Hüseyin BOZ İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı	4
1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı	4
1.3. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Kavramlar	5
1.3.1. Stratejik Liderlik	5
1.3.2. Kurumsal Yönetişim	6
1.3.3. Örgütsel Bağlılık	6
1.3.4. Motivasyon	7
1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi	7
1.3.6. Personel Güçlendirme	8
1.4. Yetenekli İşgörenlerin Özellikleri	9
1.5. Yetenek Yönetimi Süreci	9
1.5.1. İşe Alım	9
1.5.2. Elde Tutma	10
1.5.3. Geliştirme	10
1.5.4. Performans Değerlendirme	10
1.6. Yetenek Savaşları Olgusu	11
1.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları	12
1.7.1. Cezbetme	12
1.7.1.1. Kurumsal İtibar	12
1.7.1.2. Kurum Kültürü	13
1.7.1.3. İşveren Markası Yaratılması	13
1.7.2. Seçme ve Yerleştirme	14
1.7.3. Eğitim	15
1.7.3.1. Koçluk	15
1.7.3.2. Mentörlük	16
1.7.3.3. Elektronik Öğrenme	16
1.7.3.4. Yetenek Oryantasyonu	16
1.7.4. Elde Tutma	16
1.7.5. Ödüllendirme	17
1.7.6. Bağlılık	17
1.7.7. Yetenek Havuzu	18
1.8. Turizmde Yetenek Yönetimi	18

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI

2.1.	Girişimcilik Kavramı	20
2.2.	Girişimci Kişilik Özellikleri	20
2.2.1.	Risk Alma	20
2.2.2.	Yenilikçilik	21
2.2.3.	Başarı İhtiyacı	21
2.2.4.	Fırsatlara Odaklanma Özelliği	21
2.2.5.	Proaktiflik	21
2.2.6.	Motivasyon	22
2.3.	Girişimcilik Türleri	22
2.3.1.	Bağımsız (Orijinal) Girişimcilik	22
2.3.2.	Kurumsal Girişimcilik	22
2.3.3.	Stratejik Girişimcilik	23
2.3.4.	Eko (Yeşil) Girişimcilik	23
2.3.5.	Küresel Girişimcilik	23
2.3.6.	Sosyal Girişimcilik	23
2.3.7.	İç Girişimcilik	23
2.4.	İç Girişimcilik ve İç Girişimcilik Davranışının Boyutları	24
2.4.1.	Yenilikçilik	24
2.4.2.	Proaktiflik	25
2.4.3.	Rekabetçilik	25
2.4.4.	İnisiyatif Alma	26
2.4.5.	Destekleyicilik	26
2.4.6.	Bilgi Edinimi	26
2.5.	İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler	27
2.5.1.	Çevresel Faktörler	27
2.5.2.	Örgütsel Faktörler	27
2.6.	Turizmde İç Girişimcilik	28
2.7.	Yetenek Yönetimi ve İç Girişimcilik İlişkisi	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLAR VE KUŞAKLARIN ROLÜ

3.1.	Kuşak Kavramı	30
3.2.	Kuşak Kavramını Oluşturan Faktörler	30
3.2.1.	Yaş Olgusu	30
3.2.2.	Fiziksel Yaş	30
3.2.3.	Yaşam Seyri Teorisi	31
3.3.	Kuşaklar	31
3.3.1.	Sessiz Kuşak	31
3.3.2.	Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı)	31
3.3.3.	X Kuşağı	32
3.3.4.	Y Kuşağı	32
3.3.5.	Z Kuşağı	33
3.4.	Kuşakların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Farklılıkları	34
3.5.	Kuşakların Düzenleyici Rolüne İlişkin Akademik Çalışmalar	35

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞGÖRENLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	36
4.2.	Araştırmanın Alanyazına Katkısı	36
4.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	40
4.4.	Araştırmanın Etik Kurul İzni	40
4.5.	Araştırmanın Yöntemi	40
4.5.1.	Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	40
4.5.2.	Araştırmanın Hipotezleri	41
4.5.3.	Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Evreni ve Örneklemi.....	42
4.5.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	42
4.5.5.	Araştırmada Kullanılan İstatistik Paket Programları.....	43
4.6.	Araştırmanın Bulguları	44
4.6.1.	Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri	44
4.6.2.	Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	46
4.6.2.1.	Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Analizler	46
4.6.2.1.1.	Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	46
4.6.2.1.2.	Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE).....	50
4.6.2.2.	İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğine İlişkin Analizler.....	50
4.6.2.2.1.	İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi	51
4.6.2.2.2.	İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE).....	54
4.6.3.	Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri.....	55
4.6.4.	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler	57
4.6.4.1.	Regresyon Analizi Bulguları	57
4.6.4.2.	Düzenleyici Etkiye Yönelik Analiz Bulguları.....	61
SONUÇ		71
KAYNAKÇA.....		75
EK 1- ARAŞTIRMA ANKET FORMU		94
EK 2- ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....		97
ÖZGEÇMİŞ.....		98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1 Araştırma Modeli	41
Şekil 4. 2 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi - İlk Model ..	47
Şekil 4. 3 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi- Modifikasyonlu Model	49
Şekil 4. 4 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model.....	51
Şekil 4. 5 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model	54
Şekil 4. 6 Hayes'in Düzenleyici Değişken Modeli (Model 1)	61
Şekil 4. 7 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Seçme ve Yerleştirme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisi ...	64
Şekil 4. 8 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Bağlılık Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisi	65
Şekil 4. 9 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Eğitim Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisi	67

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1 Yetenek Süreçlerinin Gelişimi	11
Tablo 4. 1 Türkiye’de Yetenek Yönetimi İle İlgili Turizm Alanındaki Tezler	37
Tablo 4. 2 Türkiye’de İç Girişimcilik İle İlgili Turizm Alanındaki Tezler	38
Tablo 4. 3 Türkiye’de Kuşakların Düzenleyici Etkisini Ele Alan Tezler	39
Tablo 4. 4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	43
Tablo 4. 5 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	45
Tablo 4. 6 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Doğrulamayı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	48
Tablo 4. 7 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı	50
Tablo 4. 8 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Doğrulamayı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	52
Tablo 4. 9 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı.....	55
Tablo 4. 10 Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyon Değerleri.....	56
Tablo 4. 11 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Cezbetmenin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	57
Tablo 4. 12 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Seçme ve Yerleştirmenin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	58
Tablo 4. 13 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Bağlılığın İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	58
Tablo 4. 14 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Elde Tutmanın İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	59
Tablo 4. 15 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Eğitimin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	60
Tablo 4. 16 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Ödüllendirmenin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	60
Tablo 4. 17 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Yetenek Havuzunun İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları	61
Tablo 4. 18 Yetenek Yönetiminin Cezbetme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 4. 19 Yetenek Yönetiminin Seçme ve Yerleştirme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 4. 20 Yetenek Yönetiminin Bağlılık Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 4. 21 Yetenek Yönetiminin Elde Tutma Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları.....	66
Tablo 4. 22 Yetenek Yönetiminin Eğitim Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları	66
Tablo 4. 23 Yetenek Yönetiminin Ödüllendirme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları.....	68

Tablo 4. 24 Yetenek Yönetiminin Yetenek Havuzu Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları	68
Tablo 4. 25 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar	69



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)
CI	: Güven Aralığı (Confidence Interval)
CR	: Yapı Güvenilirliği (Construct/Composite Reliability)
GFI	: Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
IGD	: İç Girişimcilik Davranışı
LLCI	: Alt Düzey Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
ULCI	: Üst Düzey Güven Aralığı (Upper Level Confidence Interval)
vd.	: Ve diğerleri
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YYU	: Yetenek Yönetimi Uygulamaları

ÖZET

Bu tez çalışmasının ana amacı, işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisini ve bu etkide kuşakların düzenleyici rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Antalya’da faaliyet gösteren bir zincir otel işletmesinin beyaz yakalı işgörenlerine yönelik nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizleri 238 yetenekli işgörenden toplanan anket verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizlerinden ve Hayes (2022) tarafından geliştirilen ve SPSS eklentisi olarak kullanılabilen Process Makro programından yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucu, işletme tarafından uygulanan bütün yetenek yönetimi uygulamalarının beyaz yakalı işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan anlamlı etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, yetenek yönetiminin alt boyutlarından seçme ve yerleştirme, bağlılık ve eğitim boyutlarının iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici rolünün olduğu saptanmıştır. Yetenek yönetiminin alt boyutlarından cezbetme, elde tutma, ödüllendirme ve yetenek havuzu boyutlarının iç girişimcilik davranışına etkisinde ise kuşakların düzenleyici rolünün olmadığı görülmüştür. Turizm işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimciliğine etkisinde kuşakların düzenleyici rolünü ele alması yönüyle bu araştırmanın özgün bir nitelik taşıdığı söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, İç Girişimcilik, Kuşaklar, Turizm, Nicel Yöntem

SUMMARY

THE MODERATING ROLE OF GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' INTRAPRENEURSHIP BEHAVIOR: AN APPLICATION IN HOSPITALITY ENTERPRISES

The main purpose of this thesis is to examine the effect of talent management practices of enterprises on the intrapreneurship behavior of employees and the moderator role of generations in this effect. In line with this purpose, a quantitative research was conducted on white-collar employees of a hotel chain operating in Antalya. The analysis of the research was carried out on the questionnaire data collected from 238 talented employees. Regression analyses and the Process Macro program developed by Hayes (2022), which can be used as an SPSS add-on, were used to test the research hypotheses. As a result of the analyses, it has been determined that all talent management practices implemented by the organization have a direct significant effect on the intrapreneurship behavior of white-collar employees. On the other hand, it was found that generations have a moderating role on the effect of selection and placement, commitment and training dimensions of talent management on intrapreneurship behavior. On the other hand, it was found that generations did not have a moderating role on the effect of attraction, retention, rewarding and talent pool dimensions of talent management on intrapreneurship behavior. It can be said that this study is unique in terms of addressing the moderating role of generations in the effect of talent management practices on the intrapreneurship of employees in tourism enterprises.

Keywords: Talent management, Intrapreneurship, Generations, Tourism, Quantitative Method

ÖNSÖZ

Yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışına etkisini araştıran bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana yardımcı olup yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr. Hüseyin Boz’a teşekkürlerimi sunarım. Bana bilimi, bilimsel bakış açısını kazandırması, bunun ne kadar keyifli olduğunu anlamama sebep oldu. Kişisel ve akademik gelişimim açısından danışmanım şansım olmuştur. Tez jürisinde yer alma nezaketi gösteren Doç. Dr. Ayşe Çelik Yetim ve Dr. Öğr. Üyesi Ebru Gözen’e teşekkür ederim.

Ayrıca eğitim hayatımda maddi manevi bana destek olan aileme ve akademik hayatımda beni destekleyen en üst tepe yöneticilerimden birinci derece işletme yöneticilerime kadar sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Berrin SÖNMEZ
Antalya, 2023

GİRİŞ

Turizm sayesinde doğal, kültürel ve benzeri nitelikte kaynaklar kullanılarak ülkeye ekonomik olarak ciddi anlamda getiri sağlanmaktadır. Turizm insan odaklı bir sektör olduğundan, tüm seviyelerdeki işgören adayları açısından iş olanakları yaratabilmektedir. Sektör doğrudan ihracat etkisi yaratarak ülkeye döviz girmesine katkı sunmaktadır. Turizm, zanaatkârların sanatlarını idame ettirmelerini, geleneklerin geleceğe taşınmasını ve kültürel mirasın korunmasını destekleyerek bu değerlerin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Turizm, tüm girdisi olan sektörler için döviz kaynağıdır (Thommandru vd., 2021). Turizm sektörü gelişmekte olan ve yüksek düzeyde cari açığı bulunan ülkeler için döviz girdisi sağlayarak bu açığı en güçlü kapatan sektörlerden biri olarak önem taşımaktadır. Ayrıca turizmin, istihdam sağlayarak işsizliği en aza indirebilen bir yapısı da bulunmaktadır (Aliye vd., 2012). Turizm dünyada istihdam sağlayan en büyük endüstrilerin başında gelmektedir. Sektör 2019'da küresel GSMH'nin %10.3'ünü oluşturmaktaydı. Bununla birlikte turizm, COVID-19'dan en çok etkilenen sektör olarak öne çıkmıştır (Simpson, 2022).

Türkiye'de turizm 1980'li yıllardan itibaren gelişmeye başlamıştır. 1980 ve 2012 verileri ışığında yapılan çalışmaya göre turizm gelirleri, GSMH, döviz kuru, gerçekleşen turist sayısı arasında uzun dönemli anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Turizmin bağlı olduğu diğer sektörlerle olan makroekonomik düzeydeki ilişkisi dünyada olduğu gibi Türkiye'de de önemli bir yer tutmaktadır (Sevim vd., 2015: 31).

Turizm hizmet sektörünün bir parçası olarak insanları odağında bulunduran bir sektördür (Tutar vd., 2013: 14). Emek yoğun bir sektör olduğu için de nitelikli elemanların çalıştırılması konusunda özen gösterilmesi, üretilen hizmetlerin arzu edilen derecede müşterilere aktarılması konusunda da insan kaynaklarının geliştirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin seçilmesi, onlara işin öğretilmesi ve bu süreçte onların kaliteli hizmet üretmeye başlaması arasında geçen süre her işletme için bir maliyete yol açmaktadır. Özellikle yönetici olacak işgörenlerin seçiminde de dikkatli davranılmalıdır. Kişilerin fiziksel ve zihinsel özellikleri, karakterleri, tecrübeleri konusunda elde edilen veriler ile iyice araştırılarak işe alınmaları hem eğitimleri hem geliştirilmeleri konusunda yardımcı olacaktır (Kozak, 1998: 26). Burada ilk defa McKinsey & Company tarafından 1997 yılında yapılan "Yetenek için Savaş" isimli araştırmada bahsedilmeye başlanan (Michaels vd., 2001: 1) yetenek yönetimi konusunun önem kazandığı dikkat çekmektedir. Sözü edilen araştırma sonrasında yeteneklerin işe alınması, cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gibi uygulamalar kullanılmaya

başlanmış ve bu uygulamalar da yetenek yönetimi adı altında anılmıştır. Konaklama işletmelerinin artan rekabet koşullarında hedeflerine ulaşabilmesi için yenilikçi yöntemlerden faydalanarak yetenek yönetimi uygulamalarını kullanmaları yarar sağlayacaktır. Turizm sektöründe bu uygulamaların kullanılmaya başlanması diğer sektörlerle göre daha günceldir (Şahin, 2015). Yetenek yönetimi sayesinde işgörenlerin potansiyel yeteneklerinin geliştirilmesi, tespit edilmesi mümkün olacaktır. Yetenekli kişilerin iç ve dış eğitimler alması sonucunda işgörenlerin fikirlerini işletmelerin karar mekanizmalarına dahil etmeleri sağlanabilir, yenilikçi bakış açısı kazanmaları ve inisiyatif kullanmaya açık olmaları sağlanabilir. Bu bağlamda yeni ürünlerin keşfedilmesi, yeni uygulamaların aktif olarak kullanılmaya başlanması, hatta alanında öncü fikirlerin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmeleri kuran girişimciler kadar işletmede bu başarıları imza atabilecek iç girişimcilere de günümüzde ihtiyaç duyulmaktadır (Fettahlıoğlu vd., 2016: 145).

Girişimcilik alanında son dönemin güncel çalışma konuları arasında önemli bir yer tutan iç girişimcilik ilk olarak Gifford Pinchot III (1985) tarafından ele alınmıştır. İç girişimciliğin özünde genellikle sermaye yetersizliğinden ötürü girişimciliğe yönelememiş kimselerin parlak fikirlerinin hâlihazırda çalışmakta bulundukları *işletmede* karşılık bulması yatar. İç girişimcilik mevcut işletmelerdeki yetenekli işgörenlerin yeni iş fırsatlarını işletmelerin içinde sürdürerek işletmelerine organizasyon ve ekonomik anlamda fayda sağlayan bir konsepttir. İşletmelerin yeniden canlanması ve performansı üzerindeki pozitif etkisi nedeniyle bilim insanları ve uygulayıcılar 1980'lerin başından beri konsepte ilgi göstermişlerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496). İç girişimcilik başarılı işlere imza atabilecek girişimci yetenekli insanların sayıca fazlalaşması ve işletme içi faaliyetlerle işletmeye yenilikçi bir yaklaşım kazandırıp işletmenin sürekliliğini sağlaması açısından önemli görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 301). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, işletmede gerçekleştirilecek yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışı sergilemesini etkileyeceği öngörülmektedir. Fleisher (2021) çalışmasında yetenek yönetiminin iç girişimciliği etkilemesindeki rolünü araştırmıştır.

Aynı yıllarda doğan kişilerin gelişimlerinde birçok siyasi, sosyo kültürel, toplumsal olaylara tanık oldukları aynı olaylar neticesinde, ortak duygular paylaşan gruplar (Hannay ve Fretwell, 2011: 2) olarak ele alınabilen kuşaklar günümüzün güncel tartışma konuları arasında önemli yer tutmaktadır. Farklı kuşakların olaylara değişik yönlerden bakmaları, yaşamış oldukları farklı kültürel çevreler, politik olaylar ve teknolojik değişiklikler, kuşak farklılıklarını ortaya çıkarmıştır (Ayhün, 2013: 93). Kuşak farklılığını anlayabilme ve buna göre işgörenlerini yönetebilme yetisi başarıya giden yolda işletmeler açısından önemli bir anahtar olacaktır (Sullivan vd., 2009).

Dört ana bölümden oluşan bu çalışmada, konaklama işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinin ve kuşak farklılığının sözü edilen etkide düzenleyicilik rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma yetenek yönetimi uygulamalarının kullanıldığı bir zincir otel işletmesinde beyaz yakalı işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Alanyazında yetenek yönetiminin iç girişimcilik davranışı üzerine etkisi ile ilgili kısıtlı sayıda araştırmanın bilgisine ulaşılmış, diğer yandan bu etkide kuşakların düzenleyici rolünü irdeleyen çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu çalışma, konaklama işletmelerinde yerine getirilen farklı yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışları üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konulması ve bu etkinin X, Y ve Z kuşağı işgörenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etme olanağı sunması açısından özgün değer taşımaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu bağlamda; yetenek, yetenek yönetimi, yetenek yönetimi ile ilişkilendirilen kavramlar, yetenekli işgörenlerin özellikleri, yetenek yönetimi süreci ve bu sürecin adımları, yetenek savaşları olgusu ve yetenek yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. Bu bölümün son kısmında ise, turizmde yetenek yönetimi konusuna değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iç girişimcilik konusu ele alınmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle girişimcilik kavramı, girişimci kişilik özellikleri ve öne çıkan girişimcilik türleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra, iç girişimcilik davranışı üzerinde durularak iç girişimciliğin boyutları ve iç girişimciliği etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ayrıca, bu bölümün son kısmında Türkiye’de yapılmış olan iç girişimciliği konu alan tez çalışmaları üzerinde durulmuş ve yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin ilişkisine değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde düzenleyici değişken olan kuşak ele alınmıştır. Bu bölümde, kuşak kavramı, kuşak kavramını oluşturan etkenler, kuşak türleri ve kuşakların kendine has özellikleri ve kuşakların motivasyonunu etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Bunun yanında bu bölümde kuşakların düzenleyici rolünü ele alan çalışmalar üzerinde de durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, yetenek yönetimi uygulamalarına yer veren bir zincir otel işletmesinin beyaz yakalı işgörenlerine yönelik gerçekleştirilen içinde 8 adet demografik ifade ve iki farklı ölçeğin bulunduğu bir araştırma çalışmasına yer verilmiştir. Nicel yöntem kullanılarak yüz yüze ve çevrimiçi anket yöntemi uygulanmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, sınırlılıkları, alanyazına katkısı, yöntemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bölümde, istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizler de yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı

Türk Dil Kurumu yeteneği, “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret” olarak tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Doğal bir beceri veya kabiliyet olarak adlandırılan yetenek, doğuştan gelen ve o konuda herhangi bir çaba göstermeden bile hemen uyum sağlanabilen bir özellik olmalıdır (Steel, 2000). Yetenek kavramı üst düzey başarılarla ulaşabilen kişileri tanımlamak için kullanılır (Howe vd. 1998: 399). Yetenekler bir işletmedeki performans alanında iyi eğitilmiş ve düzenli olarak geliştirilmiş kişilerde ortaya çıkan bir yüksek başarıdır. Bu durum potansiyel taşıyan kişilerin zamanla yeterli eğitim ve gelişim ile onlardan beklenilenin üstünde bir iş ortaya çıkarmaları anlamına gelir (Gagné, 2000: 69). Bir kişinin yeteneği birçok değişkene bağlıdır. Bunlar: potansiyel yetenekleri, bilgi donanımı, zekası, davranışları ve öğrenme çabukluğunu da kapsayabilir (Michaels vd., 2001). Aslında yetenek, bir kişinin sahip olduğu ve geliştirdiği tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışların bütünüdür (Cheese vd. 2007).

1.2. Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek yönetimi kavramının tanımlanması hususunda tam bir uzlaşa sağlanamadığı dikkat çekmektedir. Bir tanıma göre yetenek yönetimi, ‘doğru kişinin, doğru işe, doğru zamanda yerleştirilmesidir’ (Jackson ve Schuler, 1990: 235). Yetenek yönetimi, kilit konumlara yetenekli kişileri getirerek işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bir akımdır (Boudreau ve Ramstad, 2005; Huselid vd., 2005). Bunun yanında, yetenek yönetimi çok uluslu işletmelere küresel rekabet avantajı sağlayan bir insan kaynakları uygulamasıdır (Schuler vd., 2011). İşletmelerin kıyasıyla rekabet ettikleri gelişmekte olan bir ortamda, rakipleri tarafından taklit edilemeyecek şekilde yetenekler geliştirmeleri sürdürülebilir bir avantaj sağlamaktadır (Sheehan, 2014). Son yıllarda sıklıkla anılan yetenek yönetimi, işletmeler tarafından daha çok tercih edilebilmek, kendini bu bağlamda geliştirmek, ilerleyen dönemde de ayakta kalabilmek adına yetenekli işgörenlerin daha çok parlaması adına yaptığı uygulamalardır (Nzonzo ve Chipfwa, 2013: 93). Turizm sektörü diğer sektörlerle göre daha düşük becerilerin gerektiği bir sektör olarak anılmaktadır. Bu yüzden konaklama ve turizm sektöründe yetenek biraz nadir bulunan bir kavramdır. Kurumsal işletmelerde uygulanması daha yerinde olacaktır (Baum, 2008). Yetenek yönetimi uygulamaları müşterilerin otel işletmelerini tekrar tercih etmelerini sağlayabilir. Yapılacak işlerin prosedürü ve talimatına uyulması da bunda etkindir (Wang,

2011). Yetenek yönetimi uygulamalarından biri olan eğitimler, yapılan işin verimliliğini arttırabilir ve yapan kişinin de bilinçli bir şekilde hareket etmesini sağlayabilir (Barkhuizen vd., 2014: 69).

Yetenek yönetimi kapsamında tartışılan temel konular arasında kapsayıcı ve ayrıcalıklı yaklaşım söz konusudur (Capelli ve Keller, 2014). Kapsayıcı yaklaşım, tüm işgörenleri eşit olarak görmekte ve hepsine aynı şekilde yatırım yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıcalıklı yaklaşım ise, işgörenlerin işletmeye sağladıkları faydaya göre veya bulundukları pozisyonun stratejik önemine göre uygulanan bir yöntemdir (Gallardo-Gallardo vd., 2013). Ayrıcalıklı yaklaşımın maliyet kontrolünün daha kolay olması ve kazandırdığı verimlilik doğrultusunda işletmeler açısından daha çok tercih edilen bir yaklaşım olması söz konusudur (Collings ve Mellahi, 2009).

1.3. Yetenek Yönetimi ile İlişkili Kavramlar

Çalışmanın bu kısmında yetenek yönetimi ile ilişkili olan stratejik liderlik, kurumsal yönetişim, örgütsel bağlılık, motivasyon, müşteri ilişkileri yönetimi ve personel güçlendirmeye yer verilmiştir.

1.3.1. Stratejik Liderlik

Liderlik bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için toplulukları etkileyerek yönetme kabiliyetidir. Liderlerin başarıya ulaşması kendi çalışma azimleri ve iş ahlakları ile doğru orantılıdır. Liderlerin inandığı hedef, değer ve vizyon doğrultusunda bunu işgörenlerine ve paydaşlarına işleyerek onları etkileyebilmeleri işletmenin bütünlüğü ve sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır (Bush ve Glover, 2003: 8). Liderlik, işletmenin amaçları doğrultusunda ilerlemesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için liderlik ettiği kişilerin onun yolundan yürümelerini sağlamak ve gerektiğinde motivasyonlarını sağlam tutarak yaptıkları işi severek azimle yapmalarını sağlayabilmektir (Bush ve Glover, 2003: 10). Stratejik liderlerin en önemli özellikleri arasında sosyal ve etik konuların yönetilmesi, çelişen talepleri yönetmek, yönetsel biliş, karizma, yönetim bilgisi yeteneği ve becerileri, güç ve motivasyon konuları yer almaktadır (Samimi vd., 2022: 8). Bireysel liderlik ne yaptığını bilen bir kişilik olmayı gerektirirken, stratejik liderlik hem kendi farkındalığını yönetebilmeyi hem de diğerlerini etkileyebilen ilham verebilen bir yapıda olmayı gerektirmektedir (Crossan vd., 2008: 569). Y kuşağı üzerinde yapılan araştırmaya göre, yetenek yönetimi uygulamalarının stratejik liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Younas ve Waseem Bari, 2020: 1330).

1.3.2. Kurumsal Yönetişime

Kurumsal yönetim bir işletmenin verilerinin düzgün şekilde tutulması, denetlenmesi, raporlarının işletmenin anlık mali durumu ve yapısı ile ilgili doğru şeffaf bilgileri içermesi gibi unsurları oluşturur. Bunun yanında, kurumsal yönetim yetenekli insan kaynaklarının yetenek havuzlarından seçilmesi ve kritik noktalara yerleştirilmesi açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Mallin, 2016: 204-196). Kurumsal yönetim uygulamalarına olan bağlılık düzeyi işletmenin rekabet gücü ile doğru orantılıdır. Kurumsal yönetim örgütsel düzeyde yapıldığında etkinliğini buna göre genişletir. Ayrıca, kurumsal yönetişimin işletmelerin performansına da olumlu katkılar sağladığı belirlenmiştir (Ho, 2005: 211). Büyük işletmelerde insan kaynakları departmanının önemi büyüktür. Yetenekli insan sermayesini genişletmek ve eldeki yeteneklerin değerlendirilerek daha verimli bir şekilde iş dünyasında rekabet edebilmek için kurumsal yönetim gereklidir (Morris vd., 2016: 734).

1.3.3. Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen (1997) üç bileşenden oluşan bir model ile örgütsel bağlılığı açıklamıştır. Bunlar duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık işletmede işgörenlerin duygusal olarak kurduğu bağ olarak karşımıza çıkarken, normatif bağlılığa sahip olmak işletmede çalışmaya devam etme zorunluluğunu simgeler, devam bağlılığı ise işletmede çalışmayı bırakmanın meydana getireceği maddi kayıplardan bahsetmektedir (Meyer vd., 2002: 21; Allen ve Meyer, 1990:1). Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler işletmede çalışmayı arzu ettikleri için, normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler işletmede kalmak zorunda oldukları için, devam bağlılığı olan işgörenler ise maddi açıdan işletmede kalmaya ihtiyacı olduğu için kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bir yöneticinin her işgörenin motivasyonunu sürekli sağlaması mümkün değildir ancak motivasyonunu yüksek tutacak bir çalışma ortamı yaratabilir. İşgörenlerin elde tutulması işletmelerin giderlerini en aza indirmek için gereklidir. İşgörenlere işletmenin vizyon, misyon ve değerleri hakkında detaylı bilgi vermek, onlara saygılı olmak, onların performans değerlendirmelerinin adaletli bir şekilde yapılması, terfi, maaş zamları ve ikramiyeler gibi konulara önem vererek işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üst düzeye çıkarılabilir. İnsan kaynağının bir işletmenin en önemli kaynakları arasında olduğu düşünüldüğünde bahsedilen konularda yatırımların yapılması işgören devir oranını azaltacağı için özünde işletmelere bir kazanç sağlayacaktır (Mosadeghrad vd., 2008: 279). Konaklama endüstrisinde örgütsel bağlılığın yetenek yönetimi ile örgütsel performans arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Sarangal vd., 2020: 65). Yetenekli işgörenler işletmenin yararı için fedakârlık

yapmaya eğilimlidirler, bu bağlamda değerlendirildiğinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ vardır (Collings ve Mellahi, 2009: 310).

1.3.4. Motivasyon

Motivasyon, Türkçe'ye geçişi sırasında çok bir değişime uğramamış İngilizce ve Fransızca kökenli bir kelimedir (Küçüközkan, 2015: 100). Motivasyon, bireylerin bir hedefe ulaşabilmek için kendi istekleri dâhilinde hareket etmek istemeleri olarak açıklanabilir. Motivasyonun aşamaları; ihtiyaç duyma, uygun ortam sağlama, istek, arama, deneme ve tatmin olma şeklinde ele alınabilir. Günümüzde hızla gelişen bilgi toplumunda isteyerek veya istemeyerek her birey bazı bilgilere vakıf olur ve işletmelerde kişilerin fikirleri alınarak bu bilgilere ulaşılabilir bu da bir motivasyon kaynağıdır. Motivasyon işgörenlerin işlerini düzgün yapmalarını ve yaptıkları işi severek yapmalarını sağlayacak, onların daha özverili çalışmalarına olanak tanıyacak, bunun sonucunda işgörenleri kontrol etmeye ihtiyaç duyulmayacaktır (Şen, 2010). Örgüt kültürlerinin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Kontoghiorghes, 2016: 1833). Yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Ahuja ve Ranga, 2022: 664). X kuşağı için kendi istekleri ve yöntemleri doğrultusunda iş yapmaları bir motivasyon kaynağıdır, Y kuşağı başarılı yöneticiler ile çalışarak motive olurlar. Z kuşağı ise dijital konularda ve yenilik üretme ile motive olan bir kuşaktır. Buradan anlaşılabileceği üzere, kuşakların motivasyonlarına yönelik birbirinden farklı yönelimlere sahip olduğundan bahsedilebilmektedir (Doğan ve Şahin, 2022: 439).

1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kozak ve Özdemir'e (2013) göre yapılan çalışmalar müşteri memnuniyetinin yetenekli işgörenlerle mümkün kılınabildiğini göstermektedir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin yetenekli işgörenlerin seçilmesi, geliştirilmesi ve doğru işlere yerleştirilmeleri, elde tutulmaları anlamında daha sistematik oldukları müşteri taleplerinin hızlı ve yerinde karşılanmasına neden olarak sadakati arttırdığı görülmektedir. Yetenekli işgörenlerin işletme ile olan ilişkisinin her zaman dostane olması gereklidir. Yetenekli işgörenlerin işletme içi ilişkilerine bağlı oldukları ve bu bağın güçlü biçimde olumlu yönde olmasının uzun dönemde işletmeye fayda sağlayacağı öngörülmektedir (Singh, 2012: 3). Doğru biçimde icra edilen yetenek yönetimi uygulamaları yetenekli işgörenlerin ekip çalışması, iş etiği, iç ve dış müşterilerine saygı duymaları konularında olumlu bir etki sağlayacaktır. Bu durum müşteri şikâyetlerinin indirgenmesini ve

müşterilerin aynı üründen tekrar satın almalarını da sağlayacaktır (Kuntonbutr ve Sangperm, 2019: 340).

Günümüzün artan rekabet koşullarında üretilen mal ve hizmetlerin giderek birbirine benzemeye başlamasından dolayı, işletmelerin yaşadıkları büyük sorunlardan biri müşteri sadakatının azalmasıdır. Bu sorunu ortadan kaldırabilmek için müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin uygulanması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ayrıştırılarak, her bir müşteriye nasıl davranılması gerektiği ile ilgili bir strateji oluşturulmasını içerir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları müşterilerle kalıcı ilişkilerin uzun yıllar boyunca sürdürülebilmesini sağlar. Bu da sadakatı beraberinde getirir (Tolon vd., 2013). Müşteri ilişkileri yönetiminde iletişim yüksek düzeyde önem taşımaktadır. Rakiplerden ayrılabilmek için farklılaşmanın yaratılmasında müşterilerden alınacak olan bilgilerin eşsiz olması gereklidir. Bu şekilde diğerlerinin gerçekleştiremeyeceği sunumları gerçekleştirme olanağı sağlanabilir (Aktepe vd., 2013: 50). İşletmelerin yetenekli işgörenler için yaptıkları yatırımın değerlendirilmesi ile ilgili yapılan bir araştırmada satış gelirlerinin %54 arttığı müşteri şikâyetlerinin ise %14 azaldığı belirlenmiştir (Yapp, 2009: 9). İşletmelerde müşteri ilişkileri rekabet fırsatı olarak değerlendirilmek istediklerinde, yetenek yönetimi uygulamaları da dâhil olmak üzere, işletmelerde değerler yaratılırken bu değerler üzerinde etkileri olduğu düşünülmektedir (Hjordrup, 2015: 1).

1.3.6. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, rekabet ortamında gelişen ve değişen sektör koşullarında işgörenlerin nitelik ve beklentilerinin, sürekli gelişerek değişen müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılama ihtiyacının ortaya çıkardığı modern yönetim kavramlarından birisidir (Doğan, 2006). Daha açık bir anlatımla personel güçlendirme, müşteri ihtiyaçlarına etkin cevap verebilmek adına işgörelere insiyatif kullanmalarına izin verilerek bir çalışma şeklinin oluşturulmasıdır (Özgen ve Türk, 1997: 2). Personel güçlendirmenin işgören performansını arttırdığı ve bu durumun üretilen mal ve hizmete yansıdığı belirlenmiştir. Personel güçlendirme uygulamaları ile işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine zemin hazırlamak, onlara olanaklar sunmak gereklidir. Personeli güçlendirme işgörene sorumluluk sağlayarak, onun işi sahiplenmesine zemin oluşturur. Bu durum, doğal olarak performansı artırır (Chow vd., 2006: 478). Yetenek yönetimi uygulaması ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Altınöz ve Çakıroğlu, 2022).

1.4. Yetenekli İşgörenlerin Özellikleri

Üstün yeteneklere sahip işgörenler yüksek potansiyelli işgörenler olarak da adlandırılmaktadır. İşgörenlerden beklenenin üzerinde performans sergilemeleri yetenekli işgören oldukları anlamına da gelmektedir (Gelens vd., 2013). Zeki, teknolojik gelişmelere açık, çok yönlü ve operasyonel anlamda atik kişilerdir (Fishman, 1998). Yetenekli işgörenler diğer işgörelere göre daha kabiliyetli olduklarından dolayı bu yeteneklerini kullanmak onları zorlamaz. Diğer işgörenler tarafından takdir edilir ve onlara ilham kaynağı olurlar (Thorne ve Pellant, 2007: 8). Girişimcilik gücü, özgün fikirler üretebilme, diğer işgörenlerle etkili iletişim, kolay öğrenebilme yeteneği, sektörün amaçlarını kavrayabilme, ekip çalışması ile uyum içinde olma, yöneticilik özelliklerini karşılama, krizi yönetebilme, uyum kolaylığı, diğer işgörenleri eğitebilme gibi belirgin ortak özellikleri vardır (Fulmer ve Conger, 2004). Uzmanlaşılın alan üzerinde düzenli şekilde üst düzey başarı sağlayan yüksek yeterliliğe sahip bireylerdir (Williams, 2000: 35).

1.5. Yetenek Yönetimi Süreci

Her işletmede kendine özgü yetenek yönetimi süreçleri sürdürülebilmekle beraber bu çalışmada öne çıkan yetenek yönetimi süreci kapsamında işe alım, elde tutma, geliştirme ve performans değerlendirme aşamaları sırasıyla ele alınmaktadır.

1.5.1. İşe Alım

İşe alım sürecinde işletmedeki herhangi bir işin yapılması için herhangi birinin seçilmesi değil ileriye yönelik uzun dönem planları da kapsayan bir seçim yapılmalıdır. Sadece bir ihtiyacın giderilmesi değil, aynı anda işletme içinde ileriye yönelik potansiyel yönetici adaylarının da belirlenmesi sürecini kapsamalıdır. Böylelikle, yeteneklerin daha işe alınırken belirlenmesi işletme için maddi manevi bir destek unsuru olacaktır. Yeteneklerin işletme bünyesine katılmasından sonra işletmelerin üzerinde durmaları gereken konu elde tutma sürecidir (Blass, 2009: 12).

Yeung, (2006) çalışmasında Shangay'da bulunan Portman Otelinde gerçekleşen yönetim değişikliğinden sonra insan kaynaklarına önem veren bir yaklaşım sergilendiğini ve bu yaklaşımdan sonra yüzde 70 ila 80 arasında olan işgören memnuniyet oranının yüzde 98'e çıkarıldığını paylaşmıştır. İşgören dinlenme alanlarının müşteri kullanım alanları ile aynı olmasının, işgörelere güvenerek onların sürekli gelişimi için çaba sarfetmenin memnuniyet oranlarını arttırmada büyük rol oynadığını anlatmaktadır. Bununla beraber işletme kültürüne uymayacak işgören adaylarının kesinlikle işe alınamayacaklarını, işe alım süreçlerinde işgören

seçerken insanlara yardım etmeyi seven ve kendi içlerinde mutlu bireyler seçmenin önemine değinmiştir (Yeung, 2006: 269).

1.5.2. Elde Tutma

Yetenekli, tecrübeli ve donanımı yüksek işgörenlere işletmeler yüksek ücret öderse işgören kaybını ortadan kaldırılabılır (Akar ve Balcı, 2016: 959). İşletmelerin hayatta kalabilmesi için yeni yeteneklerin işe alınması ve onlara makul tekliflerde bulunmak tek başına bir çözüm değildir. Çözüm mevcut yetenekli kişilerin de elde tutulmasıdır (Gupta ve Haque, 2015: 627). Yapılan bir araştırmaya göre, işgörenlerin yaşları yükseldikçe işverenler onları elde tutmakta zorlanmaktadır (Ghiselli vd., 2001: 36). Yetenekli işgörenlerin uzun vadede işletmeye bağlı kalmasının sağlanması için elde tutma bir strateji olarak kullanılmaktadır. Yetenekli işgörenlerin yani kritik öneme sahip işgörenleri kaybedilmemesi için bu stratejiye önem gösterilmesi gereklidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 147).

1.5.3. Geliştirme

Yetenekli insanların işletmeden ayrılmalarını önlemek için işletmelerin rotasyon, eğitim gibi olanaklar sunarak, işgörenlere gelişim faaliyetleri sağlayarak geleceğe yönelik yatırım yapmaları gereklidir (Alayoğlu, 2010: 32). Örgütsel gelişimin yapı taşları amaç, liderlik, değişime açık olma, ödül, ilişki yönetimi ve yapı olarak sıralanabilir (Rastgoo, 2016: 658). Geliştirme sürecinin eğitimden farklı yönleri bulunmaktadır. Eğitim bir işi yapabilmek için öğretilen beceriler olarak ele alınmaktadır. Diğer yandan, geliştirme ise uzun vadede işin ve buna bağlı tüm örgütün işgören tarafından daha büyük bir pencereden işletmeye bakış açısı kazanmasını sağlaması olarak ele alınabilmektedir. Geliştirme işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak onlardan tam verim alınmasını amaçlar (Palmer ve Winters, 1993: 119).

1.5.4. Performans Değerlendirme

İşletmelerin kendilerini yenilememesi, çağın yeniliklerine ayak uyduramaması işletmeler açısından en büyük tehdittir. İşletmeler başarıya ulaşabilmek için yeniliklere ve değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Bu bağlamda, bütünüyle şeffaf işgören değerlendirmeleri işletmelerin yararına olacaktır. Sürdürülebilir işletmeler her zaman rakiplerinin önünde olan işletmelerdir. İyi oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi kişilerin bilgi ve özverisi ile daha yaratıcı olmalarını sağlayabilir. İşgörenlere işletmenin vizyon, misyon ve hedefleri iyi anlatılır ve onlar eğitimlerle desteklenir, performans

değerlendirmeleri şeffaf bir şekilde yapılırsa işletme adına daha olumlu sonuçlar alınabilmektedir (Bayram, 2006: 63).

1.6. Yetenek Savaşları Olgusu

Yetenek savaşları olgusu ilk kez 1997 yılında McKinsey & Company tarafından ortaya atılmıştır. Yetenek savaşları birçok kişi tarafından yaşanmakta olan ancak sözü edilen zamana kadar isimlendirilmeyen bir kavramdır. Aslında konu 1980'lerin başında bilgi çağının ortaya çıkması sonucu marka, sermaye, sosyal ağ, makineleşme ve fabrikaların artması ile önem kazanmıştır. Bütün bunlarla birlikte, daha nitelikli işgörenlerin yani yeteneklerin işletmelere kazandırılması büyümek isteyen işletmeler için zorunluluk olarak görülmekteydi (Michaels vd., 2001). Yetenek savaşları Türkiye'de kendini kanıtlamış işletmelerin yapılarında yer almaktadır. Bu konu sözü edilen işletmelerin üst yönetimdeki kişiler tarafından takip edilmektedir. Diğer yandan, yurt dışı sermayeli işletmelerin bu kavrama daha hâkim olduğu gözlenmektedir. Her işletmenin işgören bulma konusunda kendine has ölçütleri bulunmaktadır. Yetenek savaşlarında kullanılan taktiklerdeki değişiklikler kariyer planlaması ile açıklanmaktadır (Erdemir, 2006: 37).

Tablo 1.1'de yer verilen bilgiler yetenek süreçlerinin gelişimine dair eski ve yeni gerçekliği ortaya koymaktadır. Tablodan anlaşılabacağı üzere, eski gerçeklikte kişiler işletmelere ihtiyaç duyarken, yeni gerçeklikte bu durumun tersine döndüğü görülmektedir. Eski gerçeklikte rakiplerle rekabet unsurları olarak makineler, özsermaye ve coğrafi konum ön plandayken, yeni gerçeklikte yetenekli kişiler rekabet avantajı sağlamaktadır. Eski gerçeklikte daha iyi yetenekler küçük çaplı değişiklik getirirken, yeni gerçeklikte daha iyi yeteneklerin yarattığı değişim büyük çaplıdır. Yeni gerçeklikte yetenekli işgören kıtlığı dikkat çekerken, eski gerçeklikte kıtlık işlerdedir. Eski gerçeklik bağlamında ele alındığında işgören sadakati dikkat çekmektedir, yeni gerçeklikte ise işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları kısa sürelidir ve işgörenler hareket halindedir. Eski gerçeklikte işgörenler kendilerine önerilen standart pakete razı gelirken, yeni gerçeklikte işgörenlerin daha fazlasını istedikleri dikkat çekmektedir (Michaels vd., 2001).

Tablo 1. 1 Yetenek Süreçlerinin Gelişimi

Eski Gerçeklik	Yeni Gerçeklik
Kişilerin işletmelere ihtiyacı vardır.	İşletmeler kişilere ihtiyaç duyar.
Makineler, özsermaye ve coğrafi konum rekabet için avantaj sebebidir.	Yetenekli kişiler rekabet için avantaj sebebidir.
Daha iyi yetenekler biraz değişikliğe neden olur.	Daha iyi yetenekler devasa değişiklik yaratır.
Kıtlık işlerdedir.	Kıtlık yetenekli işgörenlerdedir.
İşgörenler sadıktır ve işler güvendedir.	Kişiler hareketlidir ve bağlılıkları kısa zaman içindir.
Kişiler kendilerine önerilen standart paketi kabul ederler.	Kişiler daha fazlasını isterler.

Kaynak: Michaels vd., 2001: 6.

1.7. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi uygulamaları işletmelerde farklı şekillerde ele alınarak isimlendirilebilmektedir. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları olarak Duran vd.' nin (2019) çalışmasında yer verilen cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu uygulamaları ele alınmaktadır.

1.7.1. Cezbetme

Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi rekabet anlamında işletmelerin bir adım öne geçmelerini sağlayan bir unsurdur. Sözü edilen durum, günümüz işletmelerinin odak noktasını oluşturacak bir yapıdır (Ali, 2008: 14). Yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi aşamasında onlara işletmenin müşterisi gözüyle yaklaşmak, işletmede yetenek yönetim sistemlerinin kullanılması, gelecekte verilecek ödül hakkında yetenekli işgörelere söz vermek, işletmenin hisselerinden verilecek pay, performansa bağlı ödeme paketleri, esnek çalışma ortamı sağlama, doğru araştırma eğitim olanakları, vizyoner yönetim ve liderlik uygulamaları, performans incelemeleri ve başarı planlaması yapmak gerekli görülmektedir. Özellikle, işgörelere sunulacak esnek çalışma ortamını açıklamak gerekirse, satış departmanında işgören birinin üretim departmanına gidip olağanüstü bir araba tasarımı ve konsepti fikrini beyan etmesi ve bu fikrin değerlendirilebilir bulunması çalışma ortamının esnek olmasına örnek verilebilir. Bu tarz esnek çalışma ortamları yetenekli işgörelere cezbedilmesinde etkilidir (Chowdhury, 2003: 8).

Cezbetme kapsamında öne çıkan kurumsal itibar, kurum kültürü ve işveren markası yaratılması konularına aşağıda sırasıyla değinilmektedir.

1.7.1.1. Kurumsal İtibar

İtibar genel olarak halkla ilişkiler bölümünün olmazsa olmaz denilen yapıtaşlarından biri olarak değerlendirilse de, artık tüm yöneticiler tarafından benimsenmiş olup stratejik olarak yönetimine başlanılmıştır (Gray ve Balmer, 1998: 695). Olumlu bir itibar oluşturmak ve sürdürmek günümüzün hızlı değışen endüstri çevrelerinde bir gereklilik olmuştur. Kurumun iletişim altyapısını oluşturan en büyük etmenlerden birisi kurumsal itibarıdır (Gray ve Balmer, 1998: 701). Kurumsal itibar işgörelere elde tutulmasını, müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini etkilemektedir. İtibar aynı zamanda yatırım yapmak isteyenleri işletmeye yatırım yapmaya iten bir etkiye de sahiptir (Chun, 2005: 91). İşletmelerin çalışma ortamının ve kişilerde bıraktığı algı ile yetenekli kişilerin merakını uyandırabilmesi onları işletmeye çekerek cezbetmesi açısından önem taşımaktadır (Erickson ve Gratton, 2007: 12). Yüksek işgörelere performans yüksek kurumsal itibar ile doğru orantılıdır ve yetenek yönetimi uygulamaları ile tam performans gösteren işgücü kurumsal itibarı üst düzeylere çıkaracaktır (Das vd., 2022: 1).

İşletmelerin müşterilerine sunduğu sözlerini yerine getirmeleri ve yetenekli işgörenleri cezbetme ve elde tutma anlamında işletmenin içinde ve dışında uyumlu olmaları gerekmektedir. Bu şekilde daha üst seviyede bir müşteri tatmini ve işgören bağlılığı sağlayabilir, finansal anlamda yüksek karlılık elde edebilir ve marka imajını geliştirebilirler (Köse ve Çakır, 2021: 650).

1.7.1.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, kurum içi varolan gelenek ve adetler, kıyafet kuralları, inançlar gibi yeni başlayan işgörelere aşılıyorarak devam ettirilen kuruma ait olan değerler bütünüdür. Kurum kültürü, dış dünyaya uyum sağlarken oluşan bazı sorunların çözümünde ve kurum içi bütünleşmelerde yeni başlayan işgörelerde işletmeyle alakalı bir algı oluşturmak için gereken bir araçtır. Kurum kültürü işgörelerin motivasyonlarını artırırken, performanslarına da doğru orantılı olarak yansımaktadır (Molenaar vd., 2002: 18-19). Bir örnek vermek gerekirse, Ikea kurum kültürü olarak “eşitlikçi kültürü” savunmuş ve sözü edilen bu kültürü yarı zamanlı ve tam zamanlı tüm işgörelere eşit koşullar sağlayarak aşılarmıştır. Ikea’nın yürütmüş olduğu bu yetenek yönetimi uygulamalarının sonucu olarak dünyaca ünlü bir araştırma danışmanlık işletmesi olan Great Place To Work ve Fortune 2017’de Ikea ABD’yi çalışılabilecek ilk yüz işletme arasında göstermiştir (Nayeem ve Faheem, 2021: 482). İşletmelerin varolan kültürel değerleri ve yetenek yönetimi uygulamaları yönetim tarafından desteklenip uygulanırsa daha etkili olacaktır. Bu da kurum kültürünü ortaya çıkaracak bir etkidir. İşgörelerin nasıl davrandığı ile bağlantılı olarak kültür anlaşılabilir. Yetenek yönetimi uygulamalarının kullanımının desteklenmesi ile işgörelere nerede nasıl davranmaları gerektiği konusunda daha profesyonelce hareket edeceklerdir. Yetenekli işgörelere arzulan kurum kültüründe desteklenmeleri ve yetenek yönetimi planları çerçevesinde hareket etmelerini sağlamak başarıya ulaşmak için doğru bir adım olacaktır. Kurum kültürü başarı elde edilmesinde çok önemli bir yer tutar (van Zyl vd., 2017: 3).

1.7.1.3. İşveren Markası Yaratılması

İşveren markası işgörelere işletme hakkındaki fikirlerini içinde barındırır (Öksüz, 2012: 14). İşletme hakkında kısa bir bilgi verir. Potansiyel işgörelere, işletmenin profilini tanıtır ve sunar (Mandhanya ve Shah, 2010: 44). Ödüllendirme, eğitim gibi kişisel gelişim aktiviteleri işveren markasını daha iyi bir yere taşıyarak yetenekli işgörelere bu işletmelere başvurmalarını sağlayacak, kaliteli insan kaynağına erişim için ciddi bir etki yaratacaktır (Sheehan vd., 2018: 28). Antalya ve Muğla bölgesindeki otellerde gerçekleştirilen bir araştırmada Z kuşağı

işgörenlerinin iş yeri tercihinde işveren markasının önem taşıdığı görülmüştür. Sağlam temellere dayalı iş yeri markalaşmasının işgörenlerin iş yeri seçimi ile doğrudan bağlantısı bulunmaktadır (Yaşar ve Demir, 2021: 181). Yetenekli işgörenlerin yönetilmesi, elde tutulması, işletmelerin kendilerine yaptığı en iyi yatırım olarak düşünülebilir. İşveren markasının hedefinde müşteriler ve işgörenler bulunmaktadır. İşgörenlerin işveren markası ile kurmuş olduğu bağ müşteri memnuniyetini etkileyecek ve bu da sadık müşterilerin çoğalmasına sebep olarak daha fazla kar elde etmeyi sağlayacaktır (Vardarlier, 2017: 642).

1.7.2. Seçme ve Yerleştirme

Yetenek yönetimi uygulamalarının maliyetli olduğundan sürekli bahsedilse de, yetenekli işgörenleri işe alabilmek için işletmeler çok yüksek ücret teklifleri yapabilmektedirler (Van Dijk, 2008: 430). Öncelikle, yetenekli kişilerin işe alınması ve sonrasında onların uygun işlere yerleştirilmesi yerinde olacaktır. Yetenekli kişiler, yeteneklerini sergileyemeyecekleri kısıtlı işlerde çalıştırılırsa bu onlar için motivasyon kırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 307). Boşalan kadrolar için yetenekli işgörenlerin öncelikle işletme içerisinde seçilmesi mevcut işgörenlerin verimliliğini arttıracaktır. Bu durum, daha düşük maliyet ile iyi performansların takdir edilmesini sağlayacaktır. İç kaynaktan yararlanma ile, işletme yetenekli kişilerin uyum sağlama sürecini çok kolay atlatmalarını da sağlayabilecektir (Kozak vd., 2012: 67). İşe alımlarda en çok tercih edilen sistemin görüşme, bunu takip edenin ise referans yöntemi olduğu belirlenmiştir (Kozak, 1998: 29). Yetenekli işgörenlerin işe alımında testlerden faydalanılmaktadır ancak bu testlerin manipülasyona açık olmasından dolayı tekrar tekrar yapılmasında yarar olduğu düşünülmektedir (Martin, 2014: 4). Seçme ve yerleştirme kapsamında yararlı olduğu düşünülen Kariyer Sistem Tipolojisi ve kariyer planlama programları üzerinde kısaca durulmaktadır.

Sonnenfeld ve Peiperl (1998) Kariyer Sistem Tipolojisi'nden ilk defa bahsetmişlerdir. Klasik olarak işe alma yaklaşımlarından ayrılan Kariyer Sistem Tipolojisi en bilinen işe alma tipolojisidir. Sistem iki faktörlü olarak ilerlemektedir. Önce işe alınan kariyer fırsatı sağlananlara uygulanan kariyer sistemleridir daha sonrasında ise seçilen personellerin işletme içinde terfi ve ödül olanakları gibi ilerlemelerini sağlayan bir yapıdır (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 58). Kariyer planlama bağlamında ise, işletme yetenekli işgörenleri bünyesinde en iyi şekilde değerlendirmeli ve işgörenlerin hem işletmeye yararlı olabileceği hem de kendilerinin yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir kariyer planı uygulanmalıdır (Erbaş ve Demir, 2020: 25). Kariyer planlama programları kişilerin kariyer hedeflerini keşfetme ve becerilerini geliştirme olanağı sağlar (Rothwell vd., 2015). Stratejik kariyer planlamada ise, kişinin hem

kendi durumu hem de çevrenin durumu incelenerek vizyon, misyon gibi değerlerin belirlenmesi sağlanır. Bu sayede, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi ve buna yönelik stratejinin belirlenerek kariyer planlarının oluşturulması sağlanır (Esmer ve Pabuçcu, 2019: 111).

1.7.3. Eğitim

İşletmede bulunan işgörenlerin sorumluluklarının, yapılması gereken iş tanımlarının astlara aktarılırken uygulanan teknik ve davranışsal gelişmeler olmaktadır. Günümüzde eğitim bu bağlamda önem taşımaktadır (Erçokses, 2009: 98). Duran vd.'ne (2019) göre, işletmelerde yapılan eğitimlerin yetenekli işgörenlerin işletmeye bağlılıklarında etkili rol oynadığı anlaşılmaktadır. Yöneticiler kendi işletmelerinde yeteneklerin bulunması gerektiğini ve bu konuda kendilerini eğitmeleri gerektiğini, işletmenin bu konudaki desteğini arzu ederler (Rastgoo, 2016: 658). Eğitim çok geniş kapsamlı bir konu olmakla birlikte aşağıda sırasıyla yer verilen koçluk, mentörlük, elektronik öğrenme ve yetenek oryantasyonunun yetenekli işgörenlerin eğitim ve geliştirilmesi hususunda kritik önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.7.3.1. Koçluk

Yetenekli işgörenlerin bir koç tarafından desteklenerek belirlenen hedeflere ulaşmaları, koçları ile oluşturdukları iş birliği sayesinde işlerinde daha kısa sürede çözüme ulaşabilmeleri sağlanabilmektedir. Koçluk doğru soruları kişilere yönelterek, kişilerin kendi kendilerine anlamalarının sağlandığı beceri kazandırma faaliyetleridir (Ali vd., 2018). “Kocs” kelimesi öncelikli olarak Macaristan’da çok üst düzey at arabası yapılan bir köyde kullanılmaya başlanmıştır. Bu kelime 19. yüzyılda İngiltere’de üniversite öğrencilerinin onlara başarı sağlayan özel öğretmenlere taktığı bir isim olarak karşımıza çıkmaktadır (Özbay, 2008: 5). Gerçek anlamda kullanıldığında koçluk uygulamalarının işgörenlerin iş performanslarını iki katına kadar çıkarabildiği bilinmektedir, bu da işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için önem arz etmektedir. Koçluk mantığının yöneticilere çok iyi bir şekilde anlatılması ve bunun uygulaması sırasında çıkabilecek sorunların onlarla paylaşılması gerekmektedir. Çünkü bir yönetici koçluk uygulamalarını yetki devri olarak algıladığı anda hâlihazırda var olan yapılarını korumaya çalıştığı ve bunun da sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde işgörenlerin görev tanımları çok net olmadığı için koçluk uygulamaları kullanan iş yerlerinde görev tanımları daha belirgin olmaktadır. Koçluk uygulamaları ast üst ilişkilerinin iyileştirilmesinde de kullanılabilir (Barutçu ve Özbay, 2009: 60).

1.7.3.2. Mentörlük

Mentörlük, bir işi daha önce yapmış ve iş konusunda deneyim sahibi olmuş kişiler tarafından işe yeni başlayan bireylere iş konusunda bilgi aktarımı sağlanmasıdır (Huizing, 2012). Mentörlük, deneyimli ve deneyimsiz kişilerin iş birliği sağlayarak aynı amaç doğrultusunda ortaklıklarını ifade eder. Mentörlük, oluşabilecek herhangi bir stres ortamında psikososyal sorunların oluşmasının önüne geçebilmek adına kişilere yol gösterici olunmasıdır (Dirks, 2021). Mentörlük anne veya baba olmaya benzeyen bir yapıdır. Bu becerinin gelişmesi geleceğin bireylerini yetiştirmek için ana unsur olarak karşımıza çıkar. Mentörlük için zaman, duygusal zekâ ve emek gerekmektedir. Mentörlük desteği verilen kişiye sürekli bir geribildirim ve destekleyici alan gereklidir. Mentörlere nelerin kariyer geliştirici nelerin kariyere son veren adımlar olduğu sürekli olarak hatırlatılmalı ve bu bilişsel bir yapı olarak zihinlere kazınmalıdır (Sanfey vd., 2013: 716).

1.7.3.3. Elektronik Öğrenme

Elektronik öğrenmenin iş motivasyonu, iş performansı ve iş doyumu gibi becerileri geliştirici etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan, elektronik öğrenmenin müşteri memnuniyetine ve işletme performansına olan potizitif etkileri de bulunmaktadır. İşletmeler üstün yetenekli gördükleri işgörenlerini uygun elektronik öğrenme programlarına atayarak, onların gelişmelerini desteklemelidir (Wong ve Sixl-Daniell, 2017: 15). Potansiyel kaldıraçlardan biri e-öğrenmedir; bilgi, iletişim, eğitim ve öğretimin çevrim içi dağıtımı yoluyla örgütsel bilginin yaratılması ve dağıtılması sağlanmalıdır (Wild vd., 2002: 371).

1.7.3.4. Yetenek Oryantasyonu

Oryantasyon eğitimleri işgörenlerin işlerini daha bilinçli yapmaları için oluşturulan eğitimlerdir (Çakır ve Kaçır, 2018: 125). Aynı zamanda, kişilerin işletmelere olan uyum sürecini kısaltmak için oryantasyon eğitimi kullanılmaktadır (Tiyek, 2014). Yetenek oryantasyonu kişilerin işletme hakkında bilgi sahibi olabilmesi için bilginin ve yeteneklerin aktarımı, kurum kültürünü benimseterek öğretme çabasıdır, yeteneklerin oryantasyonu ile değer yaratılır. Bireylerin adil bir ortamda çalıştıkları hissine sahip olmalarını sağlar (Ganaie ve Haque, 2017: 5).

1.7.4. Elde Tutma

Yeteneğin elde tutulması vergi taktikleri, finansal stratejiler, bütçeleme ve satın alma gibi bir rekabet avantajıdır (Avedon ve Scholes, 2010: 64). Yetenekli işgörenlerin elde tutulması çalışmanın verimli ve keyifli bir şekilde sürdürülebilmesi günlük çalışma ortamının

buna uygun yaratılması ve korunmasıdır. Ek olarak, sağlanan finansal katkılar bu ortamın sürdürülebilir olması için kaçınılmazdır. İşe göre değil yeteneğe göre iş belirlenebilir. Doğru yeteneklerin performans gereken işlerde çalışması sağlanabilir (Chowdhury, 2003: 9). Yeteneğin elde tutulması işgörenlerin en uzun süre iş yerinde kalmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Sarangal vd., 2020: 68). Amushila ve Bussin'in (2021) çalışmasına göre, yetenek yönetimi uygulamalarının çoğunlukla elde tutma ile ilgisinin olduğu belirlenmiştir. İyi performans gösteren işgörenleri elde tutmak işletme maliyetlerini de azaltmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçiren işletmelerin gelişmiş işletmeler olduğu izlenimi bıraktığı dikkat çekmektedir. Yeteneğin elde tutulması vergi taktikleri, finansal stratejiler, bütçeleme ve satın alma gibi bir rekabet avantajıdır (Avedon ve Scholes, 2010: 64).

1.7.5. Ödüllendirme

Yetenekli işgörenlerin içsel olarak ödüllendirilmesi işgörenlerin kurumsal bağlılığını artırır. Diğer işletmeler daha yüksek ücret teklif etmelerine rağmen veya senelik kazanç artırımlarında daha yüksek artırım yapacaklarını teklif etmeleri durumunda bile içsel olarak ödüllendirilen işgörenlerin işletmelerden kopmaları kolay olmamaktadır (Tymon Jr vd., 2010: 119). Ödül sistemlerinin yönetiminin önemli olduğu, doğru yönetilmediğinde de işgörenlerin elde tutulması ile ilgili sorun yaratabileceği öngörülmüştür (Gakure vd., 2013: 47). İçsel ödüller, işin kendisinde hali hazırda varolan yapılardır. Bunlar, sorumluluk, finansal büyüme, başarı, mücadele ve özerklik gibi kavramlardır. Dışsal ödüller ise maaş artırımını, ikramiyeler, ofis alanı ile ilgili değişiklikler olarak kişinin kendisinin dışında gelişen durumlar olarak yer almaktadır (Mahaney ve Lederer, 2006: 43).

1.7.6. Bağlılık

Yetenekli işgörenlerin yüksek bağlılık oranları işlerini tutku ile yapmalarını sağlar. Yetenekli işgörenler işletme ile arasında bağ kurarak işletmenin gelecekte daha iyi yerlere gelebilmesi için yenilikler keşfeder. Oysa bağlılığı düşük işgörenler iş yerinde vakit doldururlar, enerjileri düşüktür. İşlerine karşı tutku hissedemezler. Aktif olarak bağlılığını tamamen yitiren işgörenler ise artık sadece işinden mutsuz olmakla kalmaz, işinden ne kadar memnuniyetsiz olduğunu sürekli dile getirerek işini tutku ile yapan diğerlerinin de işini baltalamaya çalışırlar (Crabtree, 2005: 3). İşgörenlerin soyut yetenek yönetimi ve örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bununla beraber, devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki olabilmektedir. Bunun sebebi yetenek yönetimi uygulamalarını algılayamamış işgörenlerin vermiş olduğu negatif tepkidir. İş doyumu ve somut yetenek yönetimi uygulamaları arasında da ciddi anlamda güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Bahadınlı, 2012:

247). Bağlılığı yüksek işgörenlerin kendilerine saygı duyulduğunu ve iş güvenliği, fırsatları ve ödemeler konusunda kendilerine adil davranıldığını hissederler. Fikirlerine önem verildiğini düşünürler. Başarıları ve işleri ile gurur duyarlar. İşletmedeki hedef ve başarılarla nasıl katkı sağlayacaklarını hemen anlarlar. Gelecekte nelerin onları tutup nasıl destekleyeceğini bilirler. Çalışma arkadaşları ile verimli ve iyi ilişkiler içerisinde çalışarak, bu çalışmalarından keyif duyarlar (Caplan, 2011: 13).

1.7.7. Yetenek Havuzu

Yetenek yönetimini kullanan işletmelerde her bir yetenekli işgörenin uygun olduğu yetenek havuzları bulunmaktadır. Bu havuzun katmanlarından ilkinde düşük yeteneğe sahip olanlar yer alır ve onların başka yeteneklerle kolayca değiştirilebilmesi mümkündür. Diğer katmanda yer alan havuzda ise yüksek yeteneğe sahip olanlar yer alır ancak yine bunların da başka yeteneklerle yerlerinin doldurulması kolay olur. Üçüncü bir katmanda yer alan yetenek havuzlarında ise yeri doldurulması zor ancak yetenekleri düşük veya yüksek olarak belirlenmiş iki havuz bulunur. Bununla beraber yeri doldurulması zor ve üstün yetenekli kişiler genelde üst yönetimden çıkmamaktadır (Lewis ve Heckman, 2006: 144). Yetenekli işgörenlerin yetenek havuzunda hazır olarak bulundurulması stratejik olarak önem taşımaktadır. İşletmelerin bu anlamda kullanmış oldukları yöntemler işgören tüm işgörelere büyük bir mesaj niteliğinde olacaktır, işgörenlerin işletmeye bağlılıkları ve elde tutulmaları açısından da yarar sağlayacaktır (Boz, 2018: 83). Yetenekli işgörenlerin başarılı olmak için çok çalıştıkları ve kariyerlerini sürekli olarak ilerletmeye çaba gösterdikleri bir gerçektir. Yüksek çalışma performanslarının sürekliliği için yetenekli işgörenlerin kariyer gelişim programlarında yer almaları ve liderlik geliştirme yönetim programları için seyahat etmeleri gereklidir. Yetenek havuzunda yer almaları kariyer gelişimleri açısından önem taşımaktadır (van Zyl vd., 2017: 18).

1.8. Turizmde Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi uygulamalarının kullanımı konaklama işletmelerinde de önem taşımaktadır. Turizm veya otelcilik bölümünden mezun olan kişiler kurumsal işletmelerde çalışmayı tercih eder ve kendilerinin elde tutulmasını sağlamak için birtakım çalışmaların yapılması beklentisi bulunmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinin mezunlara yönelik ayrı bir stratejisinin bulunması gerekmektedir. Eğitilmiş yetenekli kişilerin rakip işletmelerden tekliflere karşı daha duyarsız olması, hali hazırda çalıştıkları işletmelerine bağlı olmaları sağlanabilir (Scott ve Revis: 2008, 788). Yetenek geliştirme programları özellikle konaklama işletmelerinde müşterilerle iletişim kuranların onlara yaklaşım stratejilerini etkileyebilir. Bu vesile ile daha kaliteli bir hizmet sağlanabilir (Johnson vd., 2009: 821). Gupta'ya (2019) göre

yetenek yönetimi uygulamalarının konaklama işletmelerinde çalışan Y kuşağı işgörenlerin işten ayrılma niyetinin azalması üzerinde etkisinin bulunduğunu saptamıştır. Baum'a (2008) göre turizmde çalıştırılan düşük nitelikli işgücü düşünüldüğünde yetenek için rekabet etmenin güçlüklerinden bahsedilebilmektedir.

Otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının harekete geçirilmesinin olumlu sonuçlar vereceği de beklenmektedir. Otel işletmelerinde yetenekli kişilerin yeteneklerini geliştirebilecekleri ortam hazırlanarak işgören performansını artırıcı bir etki yaratılabilir. Bu da işletmeler açısından önemli bir avantajdır (Sarungal vd., 2020: 65). Konaklama işletmesi yöneticileri için konferanslar, eğitimler, çalıştaylar organize edilmelidir. Ayrıca konaklama işletmesi yöneticileri için kişilik geliştirme programları düzenlenmelidir. Maksatlı olarak yetenekli iş arkadaşına dönüştükleri bir yetenek egzersizi programları insan kaynakları yönetimi yönergelerine uygun olarak düzenlenmelidir. (Sarungal vd., 2020: 78).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI

2.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik maddi ve kişisel başarı ödülüne karşılık, tüm parasal ve psikolojik riskleri üstlenerek zaman ve emek harcanan, kullanılan tüm hammaddeye değer katarak mal ve hizmet üretme sürecine verilen isimdir (Yurtseven, 2007: 61). Girişim, bir işi başlatmak üzere kaynakların kullanılması, arz ve talebi sağlama durumudur. Girişimcilik, yenilikçi bir bakış açısı ile yeni iş alanları oluşturularak gelişmekte olan ekonomilere fayda sağlayan bir yapıdır. Bu kavram önemli bir ekonomist olan Cantillon zamanında ortaya çıkmıştır (Aytaç ve İlhan, 2007). Girişimcilik bir fikrin zaman ve emek sarfedilerek ekonomik bir değere dönüşme durumudur (Tutar ve Altınkaynak, 2014: 5). Girişimcilik bir mal üretmek ve piyasalara sürmek için tüm riskleri üstlenerek, girişimcinin sermayesini yatırıma dönüştürme sürecidir. Bu yatırım için girişimcinin kendi öz sermayesini veya dış kaynak kullanımı gibi başkalarının sermayesini kullanması, durumu değiştirmez. Bu tarz faaliyetler girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Küçük, 2005: 25).

2.2. Girişimci Kişilik Özellikleri

Girişimci, bir işi yapabilmek için gereken mal ve hizmetler, insan kaynağı ve diğer tüm kaynakları bir araya getiren kişidir (Yurtseven, 2007: 60). Girişimci kişilik özellikleri arasında risk alma, yenilikçilik, başarı ihtiyacı, fırsatlara odaklanma özelliği, proaktiflik ve motivasyon bulunmaktadır.

2.2.1. Risk Alma

Risk almak: belirsizlik durumlarında alınan kararlarla ilgili bilinmezlik durumlarında kişilerin göstermiş olduğu tolerans olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimci kişiliğe yatkın kişilerde risk alma eğiliminin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Brockhaus, 1980: Chaudhary, 2017). Risk alma özelliği, iç girişimcilik boyutları içerisinde en önemli yere sahiptir. Cantillon 1734'te bu terimi ilk defa kullanmıştır ve risk almanın girişimciliğin temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirmiştir (Knight, 1921: Schumpeter, 1934: McClelland, 1961: Hirsch, 1986: Hirsch ve Peters, 1998: Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Risk alma durumu, kaynaklara verilen taahhüt karşısında oluşabilecek belirsiz bir durum olduğunda gelebilecek negatif sonuçların olasılığıdır (Lumpkin ve Dess, 1996: 144: Antoncic ve Hisrich, 2003: 15).

2.2.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik, girişimcilikte olması gereken en önemli unsurların başında gelmektedir. Yeni fikirler, yenilikçilik ile olurken başarılı ve verimli girişimci olabilmek için önemlidir. Hatta yenilikçilik bir yöneticiyi alıp girişimciye dönüştürebilir (Hameed ve Irfan, 2019: 142). Girişimcilik ve yenilikçilik turizm sektöründe önemli aktörlerdendir. Turizm sayesinde yenilik boyut kazanabilir. İşletmeler yeni bir fikir geliştirdiklerinde bununla ilgili politikalar oluşturulmakta ve devletin desteğini de alarak ciddi değişiklikler yapabilmeleri mümkün olabilmektedir (Lopéz vd., 2009: 356). Girişimci kişinin üstün bilgisi deneyimleri ve inançları doğrultusunda almış olduğu eğitimlerle desteklediği bir müzisyen veya ressamın sahip olduğu kabiliyet gibi yenilikleri ve fırsatları görme, doğru insanları bir araya getirerek bir yapı inşa eder gibi bir özelliği bulunmaktadır. Aynı zamanda karşılaştığı karmaşık durumları ve olayları anlama, bunlarla ilgili strateji ve taktikler belirleyerek içinde bulundukları durumların üstesinden gelmek için diğerleri ile fikir alışverişi yapma kabiliyetine de sahiptir (Page ve Ateljevic, 2009: 42). Yenilikçiliğin işletmelerin daha önce hiç kullanmadıkları, piyasalarda varolmayan mal veya hizmetlerin üretimi olarak ele alınması yerinde olacaktır (Morris ve Kuratko, 2002).

2.2.3. Başarı İhtiyacı

Risk alma ile ilgili kendini hazır hissetme durumu başarı ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Başarı hedeflerinin sonuçlarını duymaları ile ilgili riskleri almaya eğilimlidirler (Anuyahong vd., 2021: 41). Rekabetçi davranış biçimi başarı güdümlü eylemlerle ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi kişilerin özel ve popüler olması ve kişinin bundan beslenmesi başarı ihtiyacını oluşturmaktadır. Bu yüzden rekabetçilik ile başarı ihtiyacını bir arada düşünmek gerekebilir. En üst seviyelerde çalışma temposu ile bu kriterler birleştirildiğinde başarı sağlanabilir. Bu bağlamda başarı ihtiyacını gözetirken aynı zamanda başarısızlık riskinin de göze alınması gerekmektedir (Spence vd., 1987: 28).

2.2.4. Fırsatlara Odaklanma Özelliği

Girişimcilik yönelimi ile firmaların sermayeleri kullanılarak etraftaki fırsatlara odaklanıp firmaların büyümesine katkıda bulunulur. Fırsatlara odaklanma özelliği girişimcilere yeni fırsatları keşfetme olanağı sağlamaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005: 72).

2.2.5. Proaktiflik

Proaktif olmak, problemleri öngörmek ve bunlarla ilgili aksiyon almak, fırsatları öngörmek ve değerlendirmek olarak karşımıza çıkmaktadır (Parker vd., 2010: 827). Proaktif

olmak gelecekte karşılaşılabilecek her durum için bir planı olma bu konuda önceden tahmin yaparak ona uygun adımlar atmak olarak tanımlanmaktadır (Friedman, 1994: 477).

2.2.6. Motivasyon

İç girişimciliğe dahil olmak için motivasyonun rolü ile ilgili yapılan bir çalışmanın sonucuna göre motivasyonun bir rolü olduğuna dair öngörüsü olanların olmayanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür (Chan vd., 2017: 5). İç girişimci bireylerin yetkinliklerinin geliştirilmesinde motivasyon belirlenmesi ve değerlendirmesi için belirli liderlik yaklaşımlarının uygulanması gereklidir. İç girişimcilik davranışının içsel motivasyon ile bağlantılı olduğunu ödül, ücret politikası gibi dışsal motivasyon faktörlerinin içsel motivasyondan kişileri uzaklaştırdığını iddia etmektedir (Wunderer, 2001: 193). Yetenekli işgörenler doğru şekilde ödüllendirildiklerinde ve başarıları duyurulduğunda işletmede işgören diğer kişiler için motivasyon ve bağlılık sebebi oluşturlar (Ganaie ve Haque, 2017: 5).

2.3. Girişimcilik Türleri

Alanyazına dayalı olarak öne çıkan girişimcilik türleri aşağıda ele alınmaktadır.

2.3.1. Bağımsız (Orijinal) Girişimcilik

Bağımsız girişimcilik kişilerin çalıştıkları işletmelerin dışında gerçekleştirdikleri bir girişimcilik türüdür (Kozak ve Yılmaz, 2010: 86). Kendi adına bağımsız çalışan bir girişimcilik türü olarak adlandırılır (Garrett ve Holland, 2015: 370). Yeni gelişen girişimcilik veya yeni işletme sahipliği olarak bağımsız girişimcilik, kişilerin zorluklarla karşılaştıklarında mücadele edebilmek için gereken öz kontrolü sağlayabilmeleri açısından önem teşkil etmektedir. Kişilerin özerkliği sağlayabilmeleri için insan kaynaklarının, mal ve hizmet kaynaklarının kullanımında kalite, yaratıcı düşünme ve verimlilik esasları gerekir (Djafri, 2018: 364-365).

2.3.2. Kurumsal Girişimcilik

Şirketler kendi içlerinde yeni organizasyonlar kurarak kurumsal alanlarını genişletebilirler, bu oluşturdıkları girişimler kendi içlerinde veya bölünmeler şeklinde de olabilir (Phan vd., 2009: 198-199). Bir kişi aynı şirket içerisinde farklı iki departmanda çalışıyorsa kurumsal girişimcilik alanında başarısızlık riski bulunmaktadır (Wahyudi vd., 2021: 17). Kurumsal girişimciliğin 4 adet türü bulunmaktadır. Bunlar: sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme ve etki alanını yeniden tanımlama olarak tanımlanmıştır (Covin ve Miles, 1999: 50).

2.3.3. Stratejik Girişimcilik

Stratejik girişimciliğin, girişimcilik kültüründe olumlu etkileri bulunmaktadır. Stratejik girişimcilik, girişimcilik akıl seti, girişimcilik kültürü girişimci liderlik, kaynak yönetimi öğrenme üzerindeki etkilerini ortaya çıkarma amaçlanır (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4500). İşletmelerin kendi rutini dışında yaptığı farklı bir uygulama, farklı bir deneyim veya yenilikler stratejik girişimciliktir. Bu konu günümüzde rekabet açısından da hayati öneme sahiptir (Ireland ve Webb, 2007: 58).

2.3.4. Eko (Yeşil) Girişimcilik

Girişimcilik faaliyetlerini sürdüren işletmelerin çevreye minimum zarar verecek şekilde politikalarını yürütmeleri eko girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Keskin, 2016: 286). Eko girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran üç ayrı faktör vardır; işlevsellik, teknoloji ve müşteri grupları olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörlerden işlevsellik olarak adlandırdığımız bu yapı toplumsal faydayı da göz önünde bulundurabilmektir. Teknoloji olarak adlandırılan ikinci faktör en az zarar veren üretim malzemeleri kullanılmasıdır. Müşteri grupları da eko girişimcilerin hedef kitlesi olarak yer almaktadır, bu hedef kitle eko girişimciliğin güncellenmesinde etkindir (Efeoğlu, 2014: 115).

2.3.5. Küresel Girişimcilik

Küresel girişimcilik, yapılan girişimciliğin ulusal piyasalar dâhil tüm dünyayı kapsayan bir girişimcilik modelidir ve ülkelerin kalkınmasında esaslı rol oynamaktadır (Bilginer, 2017: 29). Küresel girişimciliğin başarılı olabilmesi için Ar-Ge çalışmalarının arttırılması buna yönelik teknolojilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Karadağ, 2017: 81).

2.3.6. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik kar amacı gütmeksizin sosyal değeri ön plana çıkaran bir girişimcilik türüdür. Kar amacı gütmeyen yenilik üretebilmektir ve bu yenilikleri keşfederken gereken kaynakları doğru kullanabilme ve hayatta kalabilmek için bu kaynakları maddi imkanlara dönüştürebilme becerisine sahip olabilmesidir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84).

2.3.7. İç Girişimcilik

İç girişimcilik, faaliyetleri sürdürmekte olan firmaların içinde başlatılan ve bu firmaların kaynaklarının kullanıldığı bir girişimcilik türüdür (Veysel ve Yörük, 2006: 162). Yenilikçi bir fikrin yardımıyla bir değer yaratılarak mevcut işletme içinde bir işe girişme olarak tanımlanmaktadır (Antoncic & Hisrich, 2001: 498). İç girişim, bir işletmenin kaynaklarından

yararlanmak için girişimde bulunma durumu olarak da açıklanmaktadır ve köklü yenilikler için daha rahat bir ortam yaratmaktadır (Bessant ve Tidd, 2018: 390).

2.4. İç Girişimcilik ve İç Girişimcilik Davranışının Boyutları

İç girişimcilik mevcut işletmelerdeki yetenekli işgörenlerin yeni iş fırsatlarını işletmelerin içinde sürdürerek işletmelerine organizasyon ve ekonomik anlamda fayda sağlayan bir konsepttir. İşletmelerin yeniden canlanması ve performansı üzerindeki pozitif etkisi sebebi ile, bilim insanları ve uygulayıcılar 1980'lerin başından beri konsepte ilgi göstermişlerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001:496). KOBİ'ler müşterilere daha yakın olacağından dolayı yerinde ve anında hizmet sağlayacaktır. Ancak KOBİ'leri aile şirketleri oluşturduğu için günümüzün rekabetçi ortamında daha yetenekli kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Başarılı işlere imza atabilecek girişimci yetenekli insanların sayıca fazlalaşması ve işletme içi faaliyetlerle işletmeye yenilikçi bir yaklaşım kazandırıp işletmenin sürekliliğini sağlaması açısından önemlidir. (Antoncic ve Hisrich, 2001: 301). İç girişimcilik ile ilgili uygulamaları olan şirketler daha yenilikçi fikirlere sahip olacaklardır. İşletmenin performansı iç girişimcilik davranışından etkilenebilir ve bu da işletmelerin hassas rolünün daha iyi anlaşılmasını sağlar (Bakar ve Hamid, 2015: 163). İşletme işgörenlerinin normal girişimciliğe başlama ihtimali iç girişimciliğe başlama ihtimalinden daha düşüktür (Parker, 2011: 31). İç girişimcilik davranışının boyutları Ağca ve Kurt'a (2007) göre iç girişimcilik boyutları yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olarak yedi farklı boyutta incelenmiştir. Bulut vd. (2007) çalışmasına göre iç girişimcilik boyutlarından risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik üzerinde durulmuştur. Kozak ve Yılmaz (2010) çalışmasında yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik boyutlarını ele almıştır. Sezgin'e (2020) göre yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçilik, inisiyatif alma, destekleyicilik ve bilgi edinimi olarak ele alınmaktadır.

2.4.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, girişimciliğin temelinde olan bir olgudur. Yeni teknolojiler, yöntemler, ürünlerin sağlanmasındaki yenilikler, bir yenilikçi tarafından takip edilir, bu kişiye de girişimci denir (Schumpeter, 2000). İşletmelerin güncel girişimleri veya pazarları ile ilgili yeni işlerin peşinden gitmek ve pazarlara girmek anlamına gelir. Yenilikçilik boyutu, yeni girişimlerin, faaliyetlerin ve teknolojilerin oluşturulmasını açıklar. Kendini yenileme boyutu, stratejinin tekrardan biçimlendirilmesi, yeniden bir araya getirilmesi ve organizasyonel gelişime odaklanır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495). Pazarda yapılacak yenilikler kapsamında ürün yelpazesinin çok uzak bir yerinde olan parçalar sisteme eklenebilir. Buna örnek olarak bir popülasyon için

önemli bir değere ulaşan Pfizer'ın üretmiş olduğu Viagra verilebilir. Bu şekilde yenilik, ana operasyonun gidişatından proaktif olarak uzaklaştıran ancak kendisinin ne olduğundan çok neler olabileceğini de gösteren bir yapı olarak açıklanabilmektedir (Johnson, 2001: 139-140). Turizm işletmelerinde yenilikçi bir yaklaşım içine girildiğinde, yenilikçi fikirlerin tartışılabileceği bir zemin oluşur. İşletmeler işgörenlerini bir girişimci olarak geliştirdikleri zaman yenilikçi fikirlerin paylaşıldığı aktiviteler çoğalabilir. Böylelikle yenilikçi kişiler kendi potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilir. Yöneticiler böylesine yenilikçi iç girişimcilik projeleri için finansal ödüller ve yüksek şirket içi tanınırlık sağlamalıdır (Jyotirmay, 2007: 120).

2.4.2. Proaktiflik

Proaktiflik boyutu, girişimcilerin birbiri ile olan rekabetini yansıtır ve inisiyatif alma ve risk alma ile rekabetçi hırs ve ataklığı içerir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495). İşletme yöneticileri her zaman bir adım önde olmak yani proaktif olabilmek için risk almak ve çalıştığı pazar için yeni fikirler geliştirmek zorundadır (Chittipeddi ve Walleth, 1991). Azma, Farahbakhsh, Safaradz, Farahnaki (2019)' a göre yöneticilerin yenilikçilik özelliklerini verimli kullanabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarının kullanılması gerektiği, iç girişimcilik ve yetenek yönetimi arasında pozitif yönde bir etki olduğu çalışmalarının bulgularında tespit edilmiştir. Girişimci insanlar kendi örgütlerini iyi tanıyan kişiler arasından seçilirse ve yenilikçi fikirlerini şirket dışına taşıyacak, topluluklarını genişletme imkanına sahip olacak yetenekte olacaklardır. (Submitter vd., 2020: 140). Firmaların kendi içlerinde yaratıcılıklarını kullanarak başarılarını arttırmaları gerekecektir. İçgirişimciler kurumsal yapıların içerisinde olanakları fırsata çevirme kabiliyetine sahiptirler. (Klofsten vd., 2021).

2.4.3. Rekabetçilik

Girişimci kişilerin hırs, başarı, saldırganlık ve yaratıcılık gibi özelliklerinin diğer kişilere oranla daha yüksek olduğu bilinmektedir (Camelo-Ordaz vd. 2012: 521). Rekabetçilik, başarıma hissinin kişiye verdiği tutumlarla ilişkilidir (Spence vd., 1987: 527). Rekabet gücü, firmaların sahip oldukları sermaye, ücret politikaları gibi değerlerin kendilerinde bırakmış olduğu etki ile açıklanabilir (Wilkinson vd., 2000: 275). Rekabetçilik kazanmak için başkalarının önüne geçme isteği olarak adlandırılır (Spence vd., 1987: 17). Bankacılık sektöründe yapılan araştırmada servis elemanlarının diğer bölümlerde çalışan elemanlara göre girişimciliği yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmaya göre pazarlama bölümünde çalışan işgörenlerin daha rekabetçi oldukları bulunmuştur. İşletmeler rekabet özelliğini kullanarak sürdürülebilir olmaya çalışmaktadırlar (Serinkan vd., 2013: 718). Yetenek yönetimi ve rekabet arasında oluşturulan bir çalışmada örgütsel esneklik kavramının bu ikisi arasında

aracı olduğu bulunmuştur. Konaklama endüstrisindeki esnek yapıdaki işletmeler yenilikçilikçi faaliyetlerinden, rekabet fırsatı elde ettikleri görölmektedir (Anning-Dorson ve Nyamekye, 2020: 605).

2.4.4. İnisiyatif Alma

İç girişimcilik faaliyetleri, işgörenlerin bir şeyleri başarabilmek adına aldıkları inisiyatiflerin bütününe de verilen bir kavramdır. İç girişimcilik vasfına sahip insanların fırsatları değerlendirme, sorumluluk alma, riski paylaşma, bireysel inisiyatif kullanma gibi ortak özellikleri vardır (Wennekers ve De Jong, 2008: 4). Kişisel inisiyatif işleri kendi kendine başlatabilen, başka birisinin söylemesine gerek kalmadan, kişinin asıl görevi olmayan sorunların giderilmesi başlıkları çerçevesinde ele alınabilir. Buna ek olarak inisiyatif alan kişiler çevreleri tarafından çoğunlukla iyi karşılanmaz hatta yorucu olarak değerlendirilebilir. Kısa vadede yaptıkları işler takdir edilmese de uzun vadede işletmelere fayda sağlarlar. Üst düzey yöneticilerde inisiyatif gösterme eğilimi olmalıdır. Çünkü üst düzey yöneticiler olası risk fırsatları algılama konusunda yüksek öngörüye sahip kişiler olmalıdır. İnisiyatif alma boyutu proaktiflik boyutu ile de bir arada değerlendirilmektedir (Frese ve Fay, 2001: 141-142).

2.4.5. Destekleyicilik

Girişimciler kurdukları şirketin iflası ile ilgili risk alırken, iç girişimciler çalıştıkları işletmenin hem yönetsel hem de finansal desteğini alırlar. Yani iç girişimciler başarılı olamazlarsa firma içindeki eski işlerine geri dönerler. İç girişimlerin ayakta kalabilmesi için, iç girişimcilerin bağlı oldukları kuruluşlara rapor vermesi ve yönetimin desteğini sürekli olarak aramaları hayati önem taşır (Luchsinger ve Bagby, 1987: 12).

2.4.6. Bilgi Edinimi

Uluslararası işletmeler esnek çalışma ortamı yaratarak bilginin transferini avantaj olarak kullanabilirler (Gaur vd. 2019: 1889). Bilgi edinimi bireysel olarak değil de daha çok toplumsal bir olgu olarak değerlendirilmelidir (Gaines, 1987: 453). İnsan kaynakları sistemlerinin ve bilgi edinimi faktörlerinin geliştirilmesi işletmelerin sürdürülebilir olması açısından önem arz etmektedir. Bilginin doğru yönetimi ile işgörenlerin görevlendirilmesi insan kaynakları departmanının kullanması gereken bir yapıdır. İnsan kaynaklarının gelişmesi bilginin yönetimi ile gerçekleşir (Haghighi vd., 2014: 122).

2.5. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Bir işletme çevresi ile ilişki halindedir. Aynı zamanda kendi içinde de çeşitli parametrelerle etkileşimdedir. Çevresel faktörlerde çevresel dinamizm boyutu diğer faktörlere göre daha etkilidir, örgütsel faktörlerde ise yönetsel destek boyutu diğer faktörlerden daha etkili olduğu bulunmuştur (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 47).

2.5.1. Çevresel Faktörler

İşletmelerin bulunduğu dinamik çevrede birçok çeşit tehdit ve olanak faktörleri vardır. Çevredeki etkinliklerin yoğunluğuna bağlı olarak çok fazla sayıda olasılık oluşmaktadır. İşletmelerin çevreleriyle sürekli etkileşim halinde oldukları varsayılırsa çevrelerindeki değişikliklerden etkilenebilecekleri de düşünülmektedir. Çevresel değişikliklerle mücadele konusunda girişimcilik bilincine vakıf olmak varolan işletmelerin büyüme ve gelişmeleri açısından yarar sağlamaktadır. İç girişimcilik varolan işletmelerin kendi içlerinde fırsatları değerlendirerek büyümeyi ve gelişmeyi sağlayan bir yapıdır (Naktiyok ve Kök, 2006: 78). Çevresel şartlarda oluşabilecek herhangi bir riskli durum işletme içinde bulunan iç girişimcilik faaliyetleri açısından önem taşımaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 503). Teknolojik olanaklar, sektördeki gelişmeler gibi çevresel faktörlerin iç girişimcilik davranışını etkilediği gözlemlenmektedir (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013: 108-109).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Organizasyonel desteğin iç girişimcilikle anlamlı bir ilişkisi olduğu kabul edilmektedir. İşletmelerin değerleri ile iç girişimcilik arasında doğrusal bir yapı bulunmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: 8; Antoncic ve Hisrich, 2001: 502). Örgütsel faktörler, iç girişimcinin başarısını da etkiler. Şirket, bir iç girişimcinin çabalarını destekleme veya engelleme gücüne sahiptir (Neessen vd., 2019). Araştırma verilerine göre özel sektörde çalışan işgörenlerin iç girişimcilik faaliyetleri kamuda çalışanlardan daha fazla olduğu belirlenmiştir. İşletmenin yapısının ödül ve ceza sistemlerinin iş tatmini unsurunu arttırdığı bunun da iç girişimcilik davranışı üstünde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (Gürbüz vd., 2010: 132). Örgüt yapısının iç girişimciliğe uygun olması, üst yönetim tarafından desteklenmesi, örgüt kültürünün girişimciliğe destek veren bir kültüre sahip olması, örgüt içi kaynak kullanımı ve gereken kaynakların sağlanması, iletişim, işgörenlerin ödüllendirilmesi ve işgörenlerin güçlendirilmesi gibi örgütsel faktörlerle bağlantılı olduğu gözlemlenmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 55).

2.6. Turizmde İç Girişimcilik

Konaklama işletmelerinin günümüz koşullarında artan rekabete ayak uydurabilmek adına hizmetlerini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Bu yenileme aşamasında kullanılacak yöntemler arasında iç girişimcilik faaliyetleri, konaklama endüstrisi için etkili bir yöntemdir (Demirci, 2020). Turizm sektöründe işgörenlerin girişimcilik özelliklerine sahip bireyler olmaları, rekabet ortamına ayak uydurmayı kolaylaştırmaktadır (Meydan, 2011: 26). İç girişimcilik, turizm işletmelerinde de işe yarayacak uygulamaların ortaya çıkmasını bu bağlamda yeni iş kolları yaratılmasını etkileyerek ekonomiye katkıda bulunan bir yapıdır (Ağca ve Kurt, 86).

2.7. Yetenek Yönetimi ve İç Girişimcilik İlişkisi

Müşteri portföyü üzerinde memnuniyetin ve rakip firmalar arası üstünlüğün sağlanabilmesi için yetenekli personele ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenek yönetimi ve iç girişimcilik arasında olumlu bir bağlantı olduğu da belirlenmiştir (Azma vd., 2019: 35). En önemli olan kısım yetenekli kişilerin bulunması ve belirlenmesidir. Organizasyonel zekâda yetenek yönetiminin bağı yadsınamaz ve girişimcilik arzusu da bunun bir parçasıdır. Yetenekleri yöneten ve geliştiren eğitimcilerin içindeki girişimcilik hevesleri de yetenek yönetimi ve girişimcilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitimcilere verilen bir tavsiye de sürekli olarak bilgilerini koruma ve güncelleme bunları güçlendirme olarak yer almıştır. Eğitimcilerin girişimcilik yanlarının geliştirilmesi, verilen eğitimlerden maksimum fayda alınmasını sağlayacaktır (Nasiri ve Bageriy, 2020: 189). Girişimcilik özelliklerinin etkin olması yetenekler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır, hatta girişimcilik özelliği ne kadar üst seviyede olursa yetenek yönetimi de o kadar üst seviyede gerçekleşecektir (Mudjijah vd. 2022). İşletmelerin hızla gelişen rekabet piyasasında ticaretlerini büyütebilmeleri için şirket bünyesinde işgören yetenekleri kullanmayı düşünmektedirler. İşletmelerin girişimcilik unsurunu işletme içinde kullanmaları, işletme dışında da başarılı olabilecek işgörenlerin elde tutulmasını sağlayacaktır. Bu şekilde sorunların üstesinden daha kolay gelinerek, işletmeye değer kazandırmaları sağlanacaktır (Woo, 2018: 145). İşletmelerin iş rotasyonu, iç girişimcilik, yetenek geliştirme, performans yönetimi alanlarında girişimler başlatarak yetenekli işgörenlerin motivasyonu üzerinde pozitif bir ivme yaratmaları gereklidir (Gupta ve Haque, 2015: 627). Sermaye sahibi olmayan ve girişimci kişilik özelliği bulunan işletme işgörenlerinin biraz motivasyon ve kaynak kullanımı desteği ile bu özelliklerini işletmeye fayda verebilecek anlamda kullanmaları sağlanabilir (Coulson-Thomas, 2014: 18). Yetenek yönetimi uygulamaları ile yapılan belirlemeler sonucunda girişimcilik becerileri olan

kişiler saptanabilir (Mate, 2022: 4). Girişimci yetenekler, olanakları işletme içerisinde kullanabilirler (Mate, 2022: 1). Girişimcilik yeteneğinin geliştirilmesi üzerine okullarda verilecek eğitimler ile bu konuda strateji oluşturup yenilikçi ve girişimci ortamına uygun bireylerin tespiti ve yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanabilir (Han, 2021: 409). Yang (2021) tarafından yapılan çalışmada girişimcilik eğitiminin girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLAR VE KUŞAKLARIN ROLÜ

3.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu kuşağı “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamıştır (<https://sozluk.gov.tr/>). Auguste Comte (1880) tarafından ileri sunulan kuşaklar kavramı dünya bireylerinin en önemli konu başlıklarından biri olmuştur (Attias-Donfut, 2002: 135). Kuşak dendiğinde Manheim (1952) ve Bengston (1974) önemli araştırmacılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm kuşaklar sosyal ilişkileri sayesinde birbirinden etkilenererek kendi davranış ve düşünce şekilleri üzerinde değişimlere yol açabilmektedirler. Birbirlerine benzemeye başlayarak kendilerine has özellikler geliştirmektedirler bu da kuşakları oluşturmaktadır (Doğan, 2022: 211). Kuşaklar, aynı yıllarda doğan kişilerin gelişimlerinde birçok siyasi, sosyo kültürel, toplumsal olaylara tanık oldukları aynı olaylar neticesinde, ortak duygular paylaşan gruplardır (Hannay ve Fretwell, 2011: 2).

3.2. Kuşak Kavramını Oluşturan Faktörler

Kuşak kavramını oluşturan faktörler yaş olgusu, fiziksel yaş ve yaşam seyri teorisi olarak yer almaktadır.

3.2.1. Yaş Olgusu

Doğumdan başlayıp yıl ile ölçülebilen zaman birimidir (www.tdk.gov.tr). Bazı kültürlerde yaş çok önemli olsa da bazı kültürlerde bir önem arz etmemektedir. Bir işi yapabilmek için bir yaşın getirdiklerine sahip olmak gerekebilir (Adıgüzel ve Ekşili, 2014: 168). Yaş olgusunun kişilerin değer anlayışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Zaman içerisinde gelişen farklı olaylar değer algılarını da değiştirmektedir. Yaşlıların kollektivist ve iyiliksever değerlerine karşın gençlerin hedonist tutum sergilemeleri ve daha bireysel olmaları buna örnek verilebilir (Özgür, 2013: 49).

3.2.2. Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş bireylerin çocukluğundan başlayıp ergenlik, yetişkinlik dönemi ve yaşlılık dönemini içeren bir olgudur. Her bir dönemin farklı bir özelliği vardır. Toplumların değişiminden kaynaklanan durumlar yaşlanan bireyler ile yerine geçecek olan kuşakların davranış ve tutumlarında değer yargılarında değişim gerçekleşmektedir (Adıgüzel ve Ekşili, 2014: 168). Her yeni kuşak bir önceki kuşaktan daha farklı özelliklere sahiptir. Bu farklı

özellikler bazen kuşaklar arasında görüş ayrılıkları yaratabilecek süreçler yaratabilir. Oluşan görüş ayrılıkları neticesinde de bazı değişimler yaşanmaktadır (Bennet ve Rademacher, 1997).

3.2.3. Yaşam Seyri Teorisi

İnsanların yaşam döngüsünde birbirine benzeyen durumlarda, yaşadıkları deneyimlerin kendilerine hissettirdikleri eşsiz duygulardır. Kişilerin yaşam döngüsünde yaşamış oldukları konular aynı olsa da bulundukları sosyo ekonomik çevre, coğrafi konum, tarihsel geçmiş ve geleceğin farklılıkları yaşam seyri teorisini oluşturur (Osunluk, 2004: 1). Yaşam seyri teorisi bireyler ve bulundukları çevre ile etkileşim halindedir. Bu etkiler konum, sosyal bağ, kişisel kontrol ve bireysel gelişim zamanlama olarak adlandırılır. Yaşam seyri teorisini incelemek için bu dört ana yapıdan faydanılabilir. Bu şekilde hem kişiler hem de çevreleri ile ilgili detaya ulaşmak mümkündür (Slota ve Martin, 2003: 1).

3.3. Kuşaklar

Kuşaklar sessiz kuşak, baby boomers, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak yer almaktadır. Kuşakların yaşamış olduğu psikolojik ve sosyal faktörlerin karakterlerinde ortak değerleri yarattığı gözlemlenmektedir.

3.3.1. Sessiz Kuşak

Gelenekselciler olarakta anılan sessiz kuşak bireyleri 1925 ve 1945 yılları arasında dünyaya gelmişlerdir (Festing ve Schäfer, 2021: 242) ve sadece kendi milletlerinden insanların yaşadığı kasabalarda büyümüşlerdir. Üniversite öğrenimi veya saygın bir işte çalışmaya önem verirlerdi. Kendilerini sürekli güvende hissetme ihtiyacı bu kuşağın ortak özelliklerinden olmuştur. Sağlık hizmetlerinin sessiz kuşak için çok mühim bir yeri vardır (Sprague, 2008: 7).

3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı)

Bebek patlaması kuşağı ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyaya gelen ve ekonomik krizi deneyimlemiş, bununla beraber düşünce şekilleri bu yönde evrilmiş bireylerdir (Festing ve Schäfer, 2021: 241). 1946 ve 1964 yılları arasında dünyaya gelmiş olan Baby Boomers kuşağı (Festing ve Schäfer, 2021: 242) sürekli meşgul olan trendleri başlatan ve devam ettiren bireylerdir. Çok sıkı çalışan ve efsanevi bir çalışma etiğine sahiptirler. Bu kuşak tüketimden çok biriktirme eğilimindedir. Güçlü, motivasyonu sağlam ama bencildirler. Bu kuşak, kendisiyle çalışılırken ona danışılmasından, fikrinin alınmasından hoşnutluk duyar. Onlara patronluk taslamak çok yanlış bir yaklaşım biçimi olacaktır (Fishman, 2016: 250-256). Bu kuşağa ait bireyler Kennedy suikastleri, Vietnam Savaşı, Watergate skandalı gibi olaylar

yüzünden ebeveynlerinden daha şüpheli bir yapı sergilerler. Kendi ortak özellikleri arasında rekabetçi olmaları sayılabilir (Sprague, 2008: 7).

3.3.3. X Kuşağı

X kuşağı, 1965 ve 1981 yılları arasında doğmuş (Festing ve Schäfer, 2021: 242) ailelerinden daha az seviyede kazanç elde eden kuşaktır. Aynı zamanda problemlerinin çözülmesi için kimseye ihtiyaç duymaz. İşgörenlerini geliştirmekten çok kendi kişisel özelliklerini geliştirmeyi tercih etmiş bir gruptur (Ensari, 2017: 54). X kuşağı bireyleri finansal, sosyal ve aile olarak güvensiz bir ortamda yetiştikleri için güvenlik ihtiyacı, esneklik, geribildirilm ve kısa dönem ödülleri gereklidir. Daha bireyselci bir tutum içerisinde olmalarından dolayı kendi hedeflerini, çalışma saatlerini kendileri seçmek isterler (Jurkiewicz, 2000: 57). X kuşağı çok genç olduğu dönemlerden itibaren kendi başının çaresine bakmayı öğrendi, bunun sebebi hayatta kalabilmesinin buna bağlı olduğunu bilmesiydi. Aile bireylerinin boşanmaya başlaması ile tek ebeveyn ile büyümüş veya iki aile büyüğünün de çalışmak zorunda kaldığı bir ortamda çocukluk deneyimlerini yaşamışlardır. X kuşağı geçmişteki güvensiz ortamlarından ötürü işletmelerde kolay elde tutulamayan ve cezbedilmesi güç bir topluluktur. Bu kuşağın eğitimlerine yapılacak yatırımlar X kuşağının elde tutulması ve cezbedilmesi boyutunda anlamlı bir güç yaratır (Gerow, 2018: 26). İş yerinde otoriteye itaat etmekte zorlanan, özgürlüğüne düşkün bireyler olan X kuşağı iş ve özel hayatın dengelenmesi gerektiğine inanırlar (Edge, 2014: 140). Bir projenin başına geçtiklerinde alt seviyede liderlik edilmesini istemezler bu da sürekli yaratıcı yanlarını kullanmalarına yol açar. İşletmedeki üst düzeydeki liderleri ile toplantılara katılmaktan ve önemli misafirler ile bir araya gelmekten keyif duyarlar. Doğuştan içgirişimcidirler. Ev ve iş hayatı arasında denge isterler. Baby Boomers tarafından iş yerinde ilerlemeleri ve terfi edilmeleri engellenmiştir. Ailelerinden daha iyi hayat yaşayamamış ilk nesil olarak anılmıştır. Erken yaşlarında karşılaştıkları karmaşık şirket yapıları nedeni ile kurumsal işletmeleri veya belli bir düzene oturmuş köklü işletmeleri tercih ederler (Fishman, 2016: 253-254).

3.3.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı 1982 ve 1999 yılları arasında dünyaya gelmiş (Festing ve Schäfer, 2021: 242) akıllı telefonlar, bilgisayarlarla büyüyen bir nevi teknoloji ile büyümüş ilk nesil olarak anılırlar. İş yaşamları ve özel hayatları arasında dengeyi kuran, daha esnek çalışma koşullarından hoşlanan, iş yerlerinde kendi kişisel gelişimlerine katkı sağlamayan işleri kolayca bırakabilen, işe bağlılığı en düşük kuşaklardır (Becer, 2021: 91). Y kuşağının diğer kuşaklardan ayrı bir şekilde eğitim gereksinimleri olabilir. Y kuşağının kendilerini ilk tanımaya başladıkları

senelerde yaşanan önemli olaylar içinde sayılabilecek 11 Eylül saldırısı ve ekonomik kriz yaşanmıştır. Okullarda başlayan zorbalık, korumacı aileleri tarafından sürekli özel olduklarının hatırlatılması ve üst solunum yolları hastalıklarının artması bu bireylerin ortak yaşadıkları konular arasında sayılabilir. Teknoloji kullanımını üst seviyelerde yaşayan, iş ve özel hayat arasında denge isteyen ve yöneticileri ile yakın ilişkiler kurmak isteyen bireyler olarak kendilerini iş hayatında göstermişlerdir. Bu da çevrimiçi eğitim, mentörlük ve geri bildirim içeren iletişim modelinin uygulanması gerektiğini iş dünyasına göstermiştir (Eckleberry-Hunt ve Tucciarone, 2011: 458). Y kuşağı bilgisayar sistemleri ve internetin gelişmesi ile dijital ortamda yapacak farklı nitelikte konular bulabilmiştir. Bunlara örnek olarak bilgisayar oyunları, arkadaşlık siteleri gibi aktiviteler verilebilir. Bu kuşağa ait olan bireyler büyümek istemeyen ve kendinden önceki kuşaklara kıyasla daha fazla evde oturmaya niyetlidir (Levickaite, 2010: 173). Y kuşağı teknoloji ile sürekli iç içe olmasından dolayı çevrim içi siteleri çok iyi okur ve analiz eder. Teknolojik yenilikleri takip eder ve deneyimlemek için sabırsızlanır. Ebeveynleri tarafından yüksek hoşgörü ortamında yetiştiği için sesini duyuran, eşitlikçi bireyler olarak karşımıza çıkar (Edge, 2014: 140). Bu kuşağa ait bireyler daha hedonist tavırlar sergilemektedir. Hayatta kalıp yaşamını idame ettirmekten ziyade daha kolay para harcayabilmek ve arzu ettikleri şeyleri satın alabilmek için para kazanmak isterler (İlgaz, 2018: 15). Y kuşağı kariyer geleceklerine uygun işletmelerde çalışmak istiyorlar. Bu kuşağın kadınları artık ailenin geçimini sağlayan bireyler olarak görülmektedir. Y kuşağı bir işletmede ne kadar çok çalışırsa finansal bilgileri çoğalacak ve fayda kazanacaklardır. Milenyum kuşağı olarakta anılan Y kuşağı diğerlerine yardım etmekten çok hoşlanmaktadırlar. Milenyumlara işletme içerisinde oluşturulacak bir yardımlaşma yapısı şirketlerin yeteneklerini elde tutmaları için imkan sağlar. Daha kolektivist yapıdadırlar, bireyselci olmadıkları için takım çalışmasına yatkındırlar. Kurumsal işletmelerde iyi birer işgören olarak yerlerini alırlar. Milenyumlar olumlu geri bildirim almaktan hoşlanırlar. Bu kuşağa sahip kişiler kendinden sonra gelecek kuşaklara iyi birer danışman olacaklardır ve ekibin iyi bir üyesi olarak çalışmaya devam edeceklerdir. Yardımseverliği en üst seviyede yaşarlar. Teknolojik alt yapılarının kuvvetli olması sebebi ile milenyumlar yaşlandıklarında, yeterli teknolojik gereksinimleri evlerinde karşılandığında evden çalışacaklar ve bu onlar için çok kolay olacaktır (Fishman, 2016: 251-252).

3.3.5. Z Kuşağı

Z Kuşağı Y kuşağından sonra 1990'lı yılların sonunda (Festing ve Schäfer, 2021: 242) doğmuş ve 2017 de çalışma hayatına katılan kendilerine iGen de denilen yeni tip nesildir

(Barhate ve Dirani, 2021: 140). Z kuşağının bütçe öngörülleri gelişmiştir ve giderleri en aza indirgeme konusunda becerikli olabilir (Gabrielova ve Buchko, 2021: 496). Z kuşağının X ve Y kuşaklarından farklı bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi gerektiği fark edilmiştir (Erkut, 2021: 2). Genç jenerasyonun birçok konuda uzmanlaşması beklenmektedir. Yenilikler ve değişimin hızı Z jenerasyonun iş hayatına girmesi ile hız kazanacaktır (Tyas ve Naibaho, 2019: 4). Z kuşağı teknolojinin içine doğan bireylerdir. Daha yaşlı ebeveynlere ve öğretmenlere sahiptirler. Bu da daha hızlı gelişmelerine sebep olmaktadır. Bununla beraber bir görevi yaparken diğerine hemen geçebilme yetisini hızlandırmaktadır. Dijital yerliler veya yeni sessiz nesil olarakta anılmaktadır (Levickaite, 2010: 173).

3.4. Kuşakların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Farklılıkları

X ve Y kuşakları girişimciliğe daha yakın olarak kendi iş yerlerini açma eğilimindedirler, ancak Z kuşaklarının şikette çalışma eğilimleri vardır. Y ve Z kuşağı teknoloji kullanımına daha yatkındır bu yüzden şirketlerin teknoloji yatırımlarına önem vermeleri gerekmektedir. Girişimcilik ile ilgili hedefi olan firmalar girişimciliğe yatkın kişilerin kendi girişim fikirlerine önem vermelidir (Rodrigues vd., 2022). Bununla beraber Y kuşağı ve Z kuşağı daha çok mesleki başarıları ile gündeme gelmekten mutlu oldukları, ancak X kuşağının iş hayatı hakkında çok bilgi paylaşmak istemedikleri gözlemlenmektedir. İş yeri fotoğrafları ile ilgili paylaşım konusunda Y kuşağının lider olduğu, X kuşağının kendisini takip ettiği Z kuşağının bu tarz paylaşımları diğer kuşaklardan daha az yapmak eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Y ve Z kuşaklarının çevrimiçi medya kullanarak işverenleri hakkında olumsuz görüşlerini rahat bir şekilde iletebilecekleri belirlenmiştir. X kuşağının ise diğer kuşaklara oranla bu tarz yorumları daha az yapabilme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Y kuşağının yine sosyal paylaşım sitelerinde yorum yapma eğiliminin fazla olduğu kendilerini X kuşağının takip ettiğini ve Z kuşağının ise daha az yorum yapma eğiliminde olduğu fark edilmiştir (Gajda: 2022). X kuşağı finansal anlamda uzun senelerdir çalışmakta olduğundan iyi durumdadır. X ve Y kuşaklarının girişimcilik oranı Z kuşağından daha yüksektir (Setiobudi, 2018: 56). Y kuşağı diğer kuşaklara göre daha fazla girişimci özelliğine sahiptir (Fırat vd., 2019: 545). Kuşak kohort teorisi aynı kuşakta doğan insanların benzer tutumlara inanç değerlerine sahip olduğu düşünülmektedir (Wahyuningsih vd., 2022). X kuşağının yöneticisinin biçimsel güce sahip olmasının gerekli olduğunu ve bunu Y, Z kuşaklarından daha çok önemsendiği belirlenmiş bununla beraber Z kuşağı liderinin biçimsel gücünün olmasını Y kuşağından daha çok arzu etmektedir (Baykoz, 2021).

3.5. Kuşakların Düzenleyici Rolüne İlişkin Akademik Çalışmalar

Covid-19 pandemi dönemi tüm dünyada geniş kitlelere yayılan bir krize sebep olmuştur. Kaliteli otel işletmelerinde işgörenler iş güvencesizliği ile karşı karşıya kaldı ve bu işe olan bağlılıklarının azalmasında bir etken olmuştur. Covid-19 pandemi süresince X kuşağına göre Y kuşağının iş güvencesizliğini daha yoğun bir şekilde hissettiği belirlenmiştir (Jung vd., 2021: 1). Mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici rolü incelenmiş ve kuşakların bu konuda herhangi bir değişiklik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre X kuşağının Y kuşağına göre daha yüksek sonuçlar getirdiği belirlenmiştir (Kerse vd., 2020: 1769). Otelcilik işgörenlerinin çevreye duyarlılıklarındaki eğilimin kuşaklara göre bir değişkenlik gösterip göstermediği araştırılmış ve çevresel kaygı düzeylerinde X ve Y kuşakları arasında ciddi anlamda farklar olduğu bulunmuştur (Kim vd., 2016: 56). İnsansı robotların restaurantlarda kullanımının kabullenilmesinin kuşaklara göre herhangi bir farklılık içerip içermediği araştırılmış, Y ve Z kuşaklarının benimsemede X kuşağına göre daha iyi olduğu belirlenmiştir (Özekici, 2022: 635). Kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri vatandaşlık davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici rolü incelenmiş ve bu sonuca göre Z kuşağının markaya karşı çok bağlı kalmadığı belirlenmiştir. Hatta kuşaklar gençleştikçe bu etkinin azaldığı belirlenmiştir (Alhouz ve Hasouneh, 2020: 17). Kariyer yönetiminin iş yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü araştırılmış, kuşakların arasında düşünce tutum anlamında birbirinden farklı hareket ettikleri görülmektedir. Z kuşağı bağlamında yürütülen bu çalışmada Z kuşağının kariyer yönetiminin role tutulmaya ve iş yaşam dengesine pozitif etkisinin olduğu ve bu etkilerin Y kuşağında da benzer seyrettiği ancak Z kuşağında daha yüksek sonuçlar aldığı belirlenmiştir (Doğan ve Şahin, 2022: 455). Kerse vd.'ye (2020) göre, mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü araştırılmıştır ve X kuşağı işgörenlerde Y kuşağına göre daha güçlü bir etkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Chang vd.'ne (2020) göre tıbbi kozmetoloji kliniği için hizmet kalitesi, deneyimsel değer ve tekrar satın alma niyeti: kuşakların düzenleyici etkisi araştırılmış ve X kuşağının hizmet kalitesi deneysel değer anlamında düzenleyici bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞGÖRENLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde turizm sektöründe faaliyet gösteren zincir bir otel işletmesine yönelik gerçekleştirilen bir uygulamaya yer verilmiştir. Bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve yöntemi, alanyazına sağladığı katkı, kapsamı ve sınırlılıkları gibi konular ele alınmıştır. Bölümün devamında ise, araştırmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini ve sözü edilen etkide kuşak farklılığının düzenleyici rolünü konaklama sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama ile saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda, kurumsal ve dünya çapında faaliyet gösteren bir seyahat acentesinin parçası olan, yetenek yönetimi uygulamalarını sürdürdüğü bilinen Türkiye’de Akdeniz ve Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren zincir bir otel işletmesinin beyaz yakalı işgörenlerine anket uygulanarak işletmenin farklı yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. Bunun yanında, X, Y ve Z kuşaklarının sözü edilen etkide düzenleyici rol üstlenip üstlenmediği de irdelenmektedir. Bu çerçevede ele alındığında, araştırmada iki temel araştırma sorusu öne çıkmaktadır. Bunlar;

- *Konaklama işletmelerinde yerine getirilen farklı yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?*

- *Konaklama işletmelerinde yerine getirilen farklı yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde işgörenlerin kuşak farklılığı düzenleyici rol üstlenmekte midir?* şeklinde ele alınabilmektedir.

4.2. Araştırmanın Alanyazına Katkısı

Araştırma konu edildiği değişkenler ve değişkenler arasında kurulan ilişkiler dikkate alındığında oldukça güncel bir içerik vadetmektedir. Öyle ki, araştırma değişkenleri olarak ele alınan *yetenek yönetimi uygulamaları*, *iç girişimcilik davranışı* ve *kuşak* konularından her biri akademik camiada ve uygulamacılar arasında güncelliğini korumaktadır. Özellikle son dönemde, yetenek yönetimi uygulamalarının sağladığı yararın bilinciyle hareket eden araştırmacılar farklı sektörlerde yetenek yönetiminin ne gibi değişkenler üzerinde anlamlı

etkiler oluşturduğu merakından hareketle, yetenek yönetimi ile söz konusu değişkenlerin ilişkisini ölçmeye yönelik çabalar sergilemektedirler. Evrensel çerçevede söylenemese de, Türkiye özelinde turizm sektörünü konu alan yetenek yönetimi ile ilgili akademik çalışmaların, bankacılık ve eğitim sektörü gibi diğer bazı sektörler göz önüne alındığında, daha geri planda kaldığı söylenebilir. YÖK Ulusal Tez Merkezi'nin web sayfasında (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) 22.06.2023 tarihinde *yetenek yönetimi* anahtar kelimesi kullanılarak yapılan taramaya göre 2007 yılından günümüze kadar 162 tezin yayımlandığı tespit edilmiştir. Sözü edilen tezler konu kısmına bakılarak değerlendirildiğinde, konu kısmında *turizm* geçen tez sayısının 5 olduğu görülmüştür. Bu tezlere Tablo 4.1'de yer verilmiştir. Tabloda görülen tez isimlerinden de anlaşılacağı üzere, Çevik'in (2014) çalışmasında genel anlamda turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin yetenek yönetimi uygulamalarına odaklanıldığı, Şahin'in (2015) çalışmasında ise, konaklama işletmelerinde yetenek yönetimi ile yenilik ilişkisinin irdelendiği anlaşılmaktadır. Postacı'nın (2017) otel işletmelerinde liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi incelerken, İmamoğlu'nun (2018) ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde yetenek yönetiminin etkilerine odaklandığı görülmektedir. Yapılan taramaya dayalı olarak turizm konulu yetenek yönetimi tezlerinin sonuncusu olduğu görülen Özarlan'ın (2019) çalışmasında ise, otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamaları ile işgörenlerin kariyer tercihleri ve işletmede kalma eğilimleri arasındaki ilişkinin araştırmaya konu edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 1 Türkiye'de Yetenek Yönetimi İle İlgili Turizm Alanındaki Tezler

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Hazırlanıldığı Üniversite	Konu
Birsen Çevik	2014	Turizm sektöründe yetenek yönetimi uygulamaları: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma	Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi	Turizm/İşletme
Özer Şahin	2015	Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma	Doktora	Adnan Menderes Üniversitesi	Turizm/İşletme
Büşra Postacı	2017	Liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin analizi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Yüksek Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Turizm/İşletme
Caner İmamoğlu	2018	Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans	Düzce Üniversitesi	Turizm/İşletme
Çiğdem Özarlan	2019	Otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişki	Yüksek Lisans	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	Turizm/İşletme

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>

YÖK Ulusal Tez Merkezi'nin web sayfasında tez isimlerinde 22.06.2023 tarihinde *iç girişimcilik* anahtar kelimesi kullanılarak yapılan tarama sonucunda, 2001'den günümüze kadar 66 tezin yayımlandığı tespit edilmiştir. Bu tezlerin konu kısmına bakıldığında, konu kısmında *turizm* geçen 5 tezin olduğu dikkat çekmektedir. Bu tezlere Tablo 4.2'de yer verilmiştir. Tablodan görüleceği üzere, turizm alanında iç girişimciliği ele alan ilk tez çalışmasında Uçar (2011), otel yöneticilerinin iç girişimcilik yönelimlerini analiz etmeye odaklanmıştır. Diğer yandan, Atar (2015) otel işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt inovasyonu ve iç girişimciliğe etkisini ele almıştır. Uzun (2018), Alanya'daki otel işletmelerinde iç girişimcilik algısını incelerken, Alanya (2019), Alanya'daki otel işletmelerinde işgörenlerin iç girişimcilik davranışlarına işletmenin içsel pazarlama uygulamalarının etkisini konu edinmiştir. Demirci (2020) ise, İstanbul'daki otel işletmeleri özelinde iç girişimcilik ile hizmet inovasyonu performansı ilişkisini ele almıştır.

Tablo 4. 2 Türkiye'de İç Girişimcilik İle İlgili Turizm Alanındaki Tezler

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Hazırlandığı Üniversite	Konu
Hatice Uçar	2011	Otel yöneticilerinin iç girişimcilik yönelimlerinin analizi	Yüksek Lisans	Muğla Üniversitesi	Turizm/ İşletme
Ayşe Atar	2015	Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma	Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	Turizm/ İşletme
Cansu Uzun	2018	Alanya otel işletmelerinde iç girişimcilik algısı	Yüksek Lisans	Gaziantep Üniversitesi	Turizm/ İşletme
Aysel Aliyeva	2019	İçsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi: Alanya örneği	Yüksek Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Turizm/ İşletme
Elif Demirci	2020	İç girişimcilik eğilimi ve hizmet inovasyon performans ilişkisi: İstanbul otel işletmeleri örneği	Yüksek Lisans	Atatürk Üniversitesi	Turizm

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>

Görüldüğü üzere, Türkiye’de yetenek yönetimi ve iç girişimcilik konularında turizm sektörüne yönelik hazırlanan tez sayılarının sınırlılığı dikkat çekmektedir. Sektöre yönelik iki değişkeni birlikte ele alan tez çalışmasına ise rastlanmamıştır. Diğer yandan, makine, inşaat ve imalat sanayiinde faaliyet gösteren iki ve elektrik alanında faaliyet gösteren bir işletmenin işgörenlerine yönelik bir araştırma gerçekleştiren Matug (2021) çalışmasında, diğer bazı değişkenlerin yanında yetenek yönetimi ile iç girişimciliğin ilişkisini de incelemiş ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Fettahlıoğlu vd. (2016) ise bankacılık sektörü işgörenlerine yönelik yaptığı çalışmada, yetenek yönetiminin iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini ele almış ve anlamlı etkinin olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan, yapılan alanyazın taramalarında kuşakların düzenleyici etkisi araştırılmış olup sadece 3 tezin olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 3 Türkiye’de Kuşakların Düzenleyici Etkisini Ele Alan Tezler

Yazar	Yıl	Tez Adı	Tez Türü	Hazırlandığı Üniversite	Konu
Bülent Turan	2021	Kişilik özelliklerinin içsel ve dışsal whistleblowing niyeti üzerindeki etkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi	Doktora	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	İşletme
Sezen Nur Şahin	2021	Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü	Yüksek Lisans	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	İşletme
Sena Koçali	2019	Örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşağın düzenleyici etkisi	Yüksek Lisans	İstanbul Teknik Üniversitesi	Endüstri ve Endüstri Mühendisliği

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>

Bu araştırma yetenek yönetimi uygulamalarının konaklama işletmelerinde yarattığı olası sonuçları bir model bağlamında ele alınması açısından önem arz etmektedir. Yetenek yönetiminin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisiyle birlikte kuşakların düzenleyici rolünün ele alındığı bu modelde yetenek yönetimi etkilerinin turizm kapsamında araştırılması açısından önem taşımaktadır. Türkiye’de turizmden kaynaklanan ihracat girdileri ile ekonomik büyümenin belirlendiği böylesine önemli bir sektörde (Polat ve Günay, 2012: 204) yetenekli işgörenlerin sektöre kazandırılması ve elde tutulması ile geliştirilmesi açısından stratejik yetenek yönetimi uygulamalarının olması gerektiği düşünülmektedir (Eşitti ve Duran, 2018: 307).

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma turizm sektöründe tüm işgörenlerine yönelik kapsayıcı yetenek yönetimi uygulaması gerçekleştirdiği bilinen Akdeniz ve Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir zincir otel işletmesinin beyaz yakalı işgörenlerine yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sözü edilen işgörenlerin değerlendirme ve algıları esas alınarak hareket edilmiştir. Araştırmanın sadece bir zincir otel işletmesinin işgörenlerine yönelik gerçekleştirilmesinde temel etken, zaman ve maddi kaynak kısıtlarının bulunmasıdır.

4.4. Araştırmanın Etik Kurul İzni

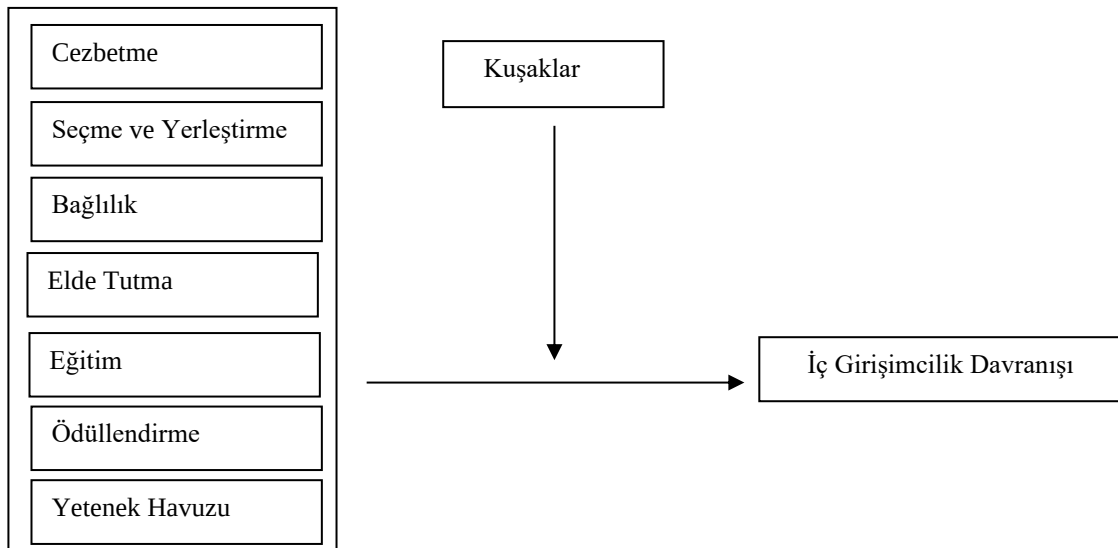
Araştırmanın etik kurul izni Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 16.02.2022 tarihli 3. Toplantısında 78. Karar olarak çıkmıştır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın veri toplama tekniği, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmada kullanılan istatistik paket programları olmak üzere ele alınmıştır.

4.5.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırmada bağımlı değişken iç girişimcilik davranışı iken, bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Bu çerçevede, cezbetme, seçme ve yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzundan oluşan yetenek yönetimi uygulamalarından her biri bağımsız değişken olarak analizlerde ele alınacaktır. Bunun yanında, kuşaklar (X, Y ve Z kuşağı) da düzenleyici değişken olarak araştırma modelinde yer almaktadır. Araştırma modeline Şekil 4.1'de yer verilmektedir.



Şekil 4. 1 Araştırma Modeli

4.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada aşağıda yer verilen hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

Hipotez 1: Yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: Yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3: Yetenek yönetiminin bağlılık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4: Yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 5: Yetenek yönetiminin eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 6: Yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 7: Yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

Hipotez 8: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 9: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 10: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin bağlılık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 11: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 12: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 13: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

Hipotez 14: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.

4.5.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Evreni ve Örneklemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın genel evreni konaklama işletmelerinde çalışan beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni ise, Akdeniz ve Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulamaları gerçekleştirdiği bilinen bir grup zincir otel işletmesinde çalışan beyaz yakalı işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma yürütülen zincire bağlı ve sezonluk hizmet vermekte olan 20 adet otel işletmesinin 7000 kişilik toplam işgöreninden kadroya dâhil olan ve hem yaz hem kış çalışan yaklaşık 1500 işgöreni bulunmaktadır. Kurumdan alınan bilgiye göre, araştırmanın yapıldığı dönem olan 15 Mart 2022- 30 Ekim 2022 tarihleri arasında zincire bağlı otellerde çalışan beyaz yakalı işgören sayısı 260'tır. Araştırma kapsamında tam sayım örneklem seçim tekniğine gidilerek zincire bağlı tüm otellerde çalışan bütün beyaz yakalı işgörenler üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket formunun oluşturulması sonrasında yetenek yönetimi uygulayan zincir otel işletmesinin çeşitli otellerinden izin alındıktan sonra işgörenlerin mola zamanlarına denk gelecek şekilde yüz yüze anket çalışması uygulanarak veya internet ortamında bağlantı paylaşp işgörelere çevrimiçi şekilde ulaşarak araştırma verileri elde edilmiştir. Araştırma verileri 15 Mart 2022- 30 Ekim 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma kapsamında tüm beyaz yakalı işgörelere anket ulaştırılmıştır. Beyaz yakalı işgörelenden 244 anket dönüşü sağlanmış, geri dönüş yapan anketlerden 6 tanesi eksik doldurulduğundan ya da sağlıklı biçimde doldurulmadığı anlaşıldığından analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Bu bağlamda, anket yöntemi ile ulaşılan 238 işgörenden sağlanan veriler üzerinden araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada hipotez testlerinin gerçekleştirilebilmesi için iki ölçekten ve demografik özelliklerin tespitine yönelik 8 ifadeden yararlanılmıştır. Söz konusu anket formuna Ek-1'de yer verilmiştir.

Anket formunun ilk bölümü demografik ifadelerden oluşurken, formun ikinci bölümünde Duran vd. (2019) tarafından geliştirilen ve 49 ifade ve 7 boyuttan meydana gelen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği yer almaktadır. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği 5'li Likert (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadelere; "Çalıştığım işletme yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.", "Çalıştığım işletme mevcut çalışanlar ile işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki

farkları belirler.”, “Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.”, “Çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.” , “Çalıştığım işletme kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.”, “Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım.”, “Çalıştığım işletme büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.” gibi örnekler verilebilir. Duran vd.’nin (2019) çalışmasında ölçeğin keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş ve tespit edilen 7 boyut için Cronbach α güvenilirlik katsayıları tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları cezbetme boyutu için 0,876; seçme ve yerleştirme boyutu için 0,832; bağlılık boyutu için 0,907; elde tutma boyutu için 0,946; eğitim boyutu için 0,917; ödüllendirme boyutu için 0,947 ve yetenek havuzu boyutu için 0,911 olarak saptanmıştır. Ölçek bu haliyle kabul edilebilir ve yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir.

Anket formunun üçüncü bölümünde yer verilen İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Sezgin (2020) tarafından geliştirilmiştir. İç girişimcilik Davranışı Ölçeği 5’li likert (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, “İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.”, “Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.”, “İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.”, “İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.”, “Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.” gibi örnekler verilebilir. Sezgin’in (2020) çalışmasında ölçeğin keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş ve tespit edilen 6 boyut için Cronbach α güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları yenilikçilik boyutu için 0,804; rekabetçilik boyutu için 0,796; destekleyicilik boyutu için 0,755; inisiyatif alma boyutu için 0,718; bilgi edinimi boyutu için 0,797 ve proaktiflik boyutu için 0,725 olarak belirlenmiştir. Ölçek bu haliyle kabul edilebilir ve güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.4 araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bir özet sunmaktadır.

Tablo 4. 4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Ölçeği Geliştirenler	Ölçeğin İfade ve Boyut Sayısı
Yetenek Yöntemi Uygulamaları Ölçeği	Duran vd. (2019)	49 ifade, 7 boyut
İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği	Sezgin (2020)	23 ifade, 6 boyut

4.5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Paket Programları

Araştırma verilerinin analizlerinde IBM SPSS Statistics 24.0, IBM SPSS Amos 24.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. Bunun yanında, hipotez testlerinde SPSS uzantısı

olarak kullanılabilen Hayes Process Makrosu'ndan ve CR ve AVE değerlerini hesaplamada bir Excel makrosundan da yararlanılmıştır. Sözü edilen paket programları ile aşağıda yer verilen analizler gerçekleştirilmiştir:

- Katılımcıların betimleyici istatistik analizleri
- Ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri
- Korelasyon analizleri
- Yapı güvenirliği
- Açıklanan ortalama varyans analizleri
- Regresyon analizleri
- Düzenleyici etki analizleri

4.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında veri analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu çerçevede bu kısımda katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerinin korelasyon analizleri ve hipotez testi sonuçları ele alınmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadıkları ile ilgili olarak ifadelerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Sözü geçen bu değerlerin +/- 2,00 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. George ve Mallery (2010), bahsedilen değerlerin +/- 1,00 aralığında olmasını en arzu edilen durum olarak görmenin yanında, değerlerin +/- 2,00 olması durumunda da normallik varsayımının karşılandığı dile getirmiştir. Bundan ötürü, araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin normallik varsayımını karşıladığından söz edilebilmektedir.

4.6.1. Katılımcıların Betimleyici İstatistikleri

Araştırmaya katılan bireylere ait demografik özellikler Tablo 4.5'te ele alınmıştır. Tabloda gösterildiği üzere, katılımcıların cinsiyet bakımından birbiri arasında ciddi anlamda fark olduğu gözlemlenmektedir (% 37 kadın, % 63 erkek). Araştırmaya dâhil olan bireylerin büyük bir kısmı (% 49,6) 1980 ve 1999 yılları arasında doğmuş Y kuşağı bireyleridir. Eğitim bilgileri doğrultusunda katılan bireylerin en çok % 46,2 lise ve dengi okullardan mezun olduğu belirlenmiştir. Katılan bireylerin % 44,1'i evli, %55,9'u bekârdır. Katılımcı bireyler % 62,6 ile müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda yani bölüm yöneticileri olarak, %37,4'lük kesim ise diğer işgörenler olarak katılmışlardır. Katılımcıların önemli bir bölümünün % 47,1 ile 0-5 yıl aralığında işletmede çalıştıkları görülmektedir, bunu % 26,1 ile 5 yıl üstü ve 10 yıl aralığında

işgörenler takip etmektedir. Katılımcı işgörenlerin sektörde çalıştığı süre açısından bakıldığında, en kalabalık grubun %33,6'lık oranla 10 yıl üstü - 15 yıl aralığında çalışanlardan oluştuğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4. 5 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Değişken	Sayı (Kişi)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	88	37,0
	Erkek	150	63,0
	Toplam	238	100
Kuşaklar	X kuşağı	68	28,6
	Y kuşağı	118	49,6
	Z Kuşağı	52	21,8
	Toplam	238	100,0
Eğitim	İlkokul	42	17,6
	Lise	110	46,2
	Üniversite ve üstü	86	36,1
	Toplam	238	100,0
Medeni Durum	Evli	105	44,1
	Bekâr	133	55,9
	Toplam	238	100,0
Çalıştığınız Departman	Önbüro	14	5,9
	Kat Hizmetleri	24	10,1
	Yiyecek İçecek	66	27,7
	Diğer	134	56,3
	Toplam	238	100,0
Çalıştığınız Pozisyon	Müdür	59	24,8
	Müdür Yardımcısı	22	9,2
	Şef	68	28,6
	Yönetici olmayan işgören	89	37,4
	Toplam	238	100,0
İşletmede çalışılan toplam süre	0-5 yıl	112	47,1
	5 yıl üstü- 10 yıl	62	26,1
	10 yıl üstü- 15 yıl	47	19,7
	15 yıl üstü	17	7,1
	Toplam	238	100,0
Sektörde çalışılan toplam süre	0-5 yıl	66	27,7
	5 yıl üstü - 10 yıl	32	13,4
	10 yıl üstü - 15 yıl	80	33,6
	15 yıl üstü	60	25,2
	Toplam	238	100,0

4.6.2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Keşfedici faktör analizleri Duran vd. (2019) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ile Sezgin (2020) tarafından geliştirilen İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin bulgulara bu kısımda yer verilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizleri, IBM SPSS AMOS 24.0 yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda ayrıca her bir ölçeğin yapı güvenirliği (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri de hesaplanmıştır. İstatistiki verilerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

4.6.2.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Analizler

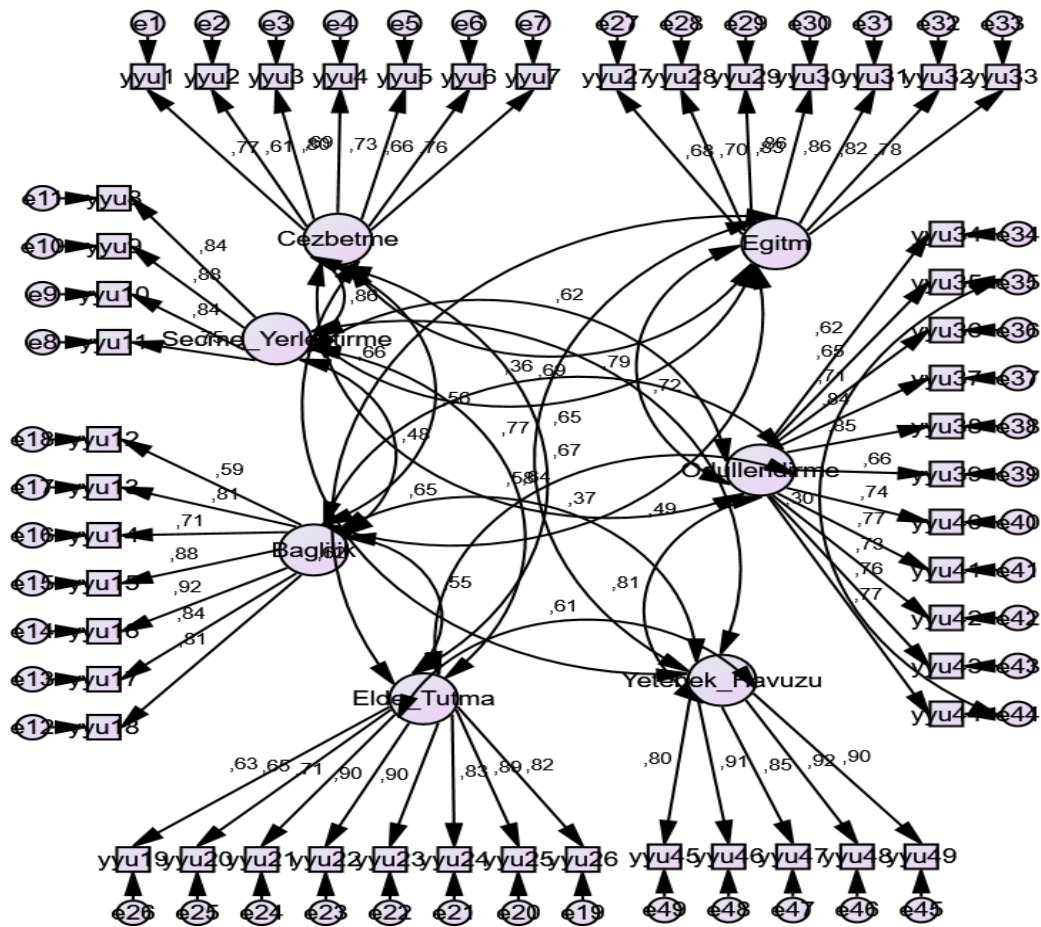
Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin analizler kapsamında doğrulayıcı faktör analizi, yapı güvenirliği ve açıklanan ortalama varyans analizi kullanılmıştır.

4.6.2.1.1. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinden normalde ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde faydalanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce belirlenen ve oluşturulmuş bir yapısal eşitlik modelinin bir kullanım alanı olma hedefi taşımaktadır. Buna ek olarak, ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi olarak adlandırılmakta ve hipotezi bulunan modele verilerin nasıl uyum sağladığını analiz etmekte ve ispatlamaktadır (Bayram, 2010: 42). Keşfedici faktör analizi yeni kullanılan bir ölçeğin geçerliliğinin testinde kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi ise önceden keşfedilmiş ölçeklerin, araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme de birbirine benzeyen sonuçlar verip vermediğini kontrol etmeye yarayan bir analiz çeşididir (Meydan ve Şeşen, 2011: 21).

Duran vd.'nin (2019) çalışmasında keşfedici faktör analizi gerçekleştirilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi bu çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. AMOS grafiği şeklinde faktörler “Cezbetme: Cezbetme”, “Seçme ve Yerleştirme: Secme_Yerlestirme”, “Bağlılık: Baglilik”, “Elde Tutma: Elde_Tutma”, “Eğitim: Egitm”, “Ödüllendirme: Odullendirme”, “Yetenek Havuzu: Yetenek_Havuzu” olarak adlandırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde 7 faktörlü ölçeğin iyi uyum istatistikleri olarak GFI, AGFI, Ki-Kare İstatistiği (Chi-Square- χ^2) ve RMSEA değerleri kullanılmıştır. Meydan ve Şeşen (2011)'e göre kabul edilebilir uyum düzeyleri: $\chi^2/sd \leq 5$; $GFI \geq 0,85$; $AGFI \geq 0,85$;

RMSEA $\leq 0,08$ olarak verilmiştir. Şekil 4.2’de yer alan ilk modele ait olan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.6’da görülmektedir.



Şekil 4. 2 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi - İlk Model

İlk modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında, $\chi^2/sd=2,763$ (3053,44/1105), $p=0,000$; GFI=0,652; AGFI=0,615 ve RMSEA=0,086 şeklinde olduğu görülmektedir. Bu değerlerden χ^2/sd değeri iyi ve kabul edilebilir uyum kriterini sağlarken RMSEA, GFI ve AGFI değerleri iyi ya da kabul edilebilir uyumu sağlamamaktadır. Analizin devamında daha iyi model uyumunu sağlamak için modelde bir dizi modifikasyon gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda elde edilen modelin son hali Şekil 4.3’te ve modelin son uyum değerleri ise Tablo 4.6’da yer almaktadır. Modifikasyonlu modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında (χ^2/sd) = 2,211 (2399,09/1085), $p=0,000$; GFI=0,726; AGFI=0,690 ve RMSEA=0,071 şeklinde elde edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, modifikasyonlu modelin χ^2/sd ve RMSEA değerlerinin iyi ve kabul edilebilir uyum kriterini sağladığı, ancak GFI ve AGFI’nın sağlamadığı görülmektedir. Bununla birlikte Bone vd.’ne (1989) göre, GFI ve AGFI değerlerinin karşılaması gereken uyum

değerlerinin biraz altında kalması örneklem büyüklüğü ya da modelin karmaşık yapısı yüzünden olabilmektedir ve bu gibi durumlarda da model kabul edilebilmektedir.

Tablo 4. 6 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2 /sd	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI
İlk Model	3053,44	1105	2,763	0,00	0,086	0,652	0,615
Modifikasyonlu Model	2399,09	1085	2,211	0,00	0,071	0,726	0,690

Kabul edilebilir uyum değerleri: χ^2 /sd $\leq$ 5; GFI $\geq$ 0,85; AGFI $\geq$ 0,85; RMSEA $\leq$ 0,08 (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Şekil 4.3'te Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin doğrulamalı faktör analizi verileri bulunmaktadır. Çizimde gizil değişken olarak belirtilen yedi faktörün 49 adet gözlenen değişkeni 49 dikdörtgen ile faktörlere bağlanmıştır. Bununla beraber, tüm gözlenen değişkenlere hata terimleri (e) verilmiştir. Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenleri arasındaki ilişkinin ne derece anlamlı olduğu standardize değerler ile belirtilmiştir. Şekil 4.3' te yer alan faktörlerin standardize değerlerine bakıldığında “Cezbetme” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,77'lik yükle “yyu3. Çalıştığım işletmede yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,65'lik yükle “yyu2. Çalıştığım işletme örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.” ifadesidir.

“Seçme ve Yerleştirme” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,88'lik yükle “yyu9. Çalıştığım işletme ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların ile alımını sağlar.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,75'lik yükle “yyu11. Çalıştığım işletme mevcut çalışanlar ile işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.” ifadesidir.

“Bağlılık” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,93'lik yükle “yyu16. Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,56'lik yükle “yyu12. Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.” ifadesidir.

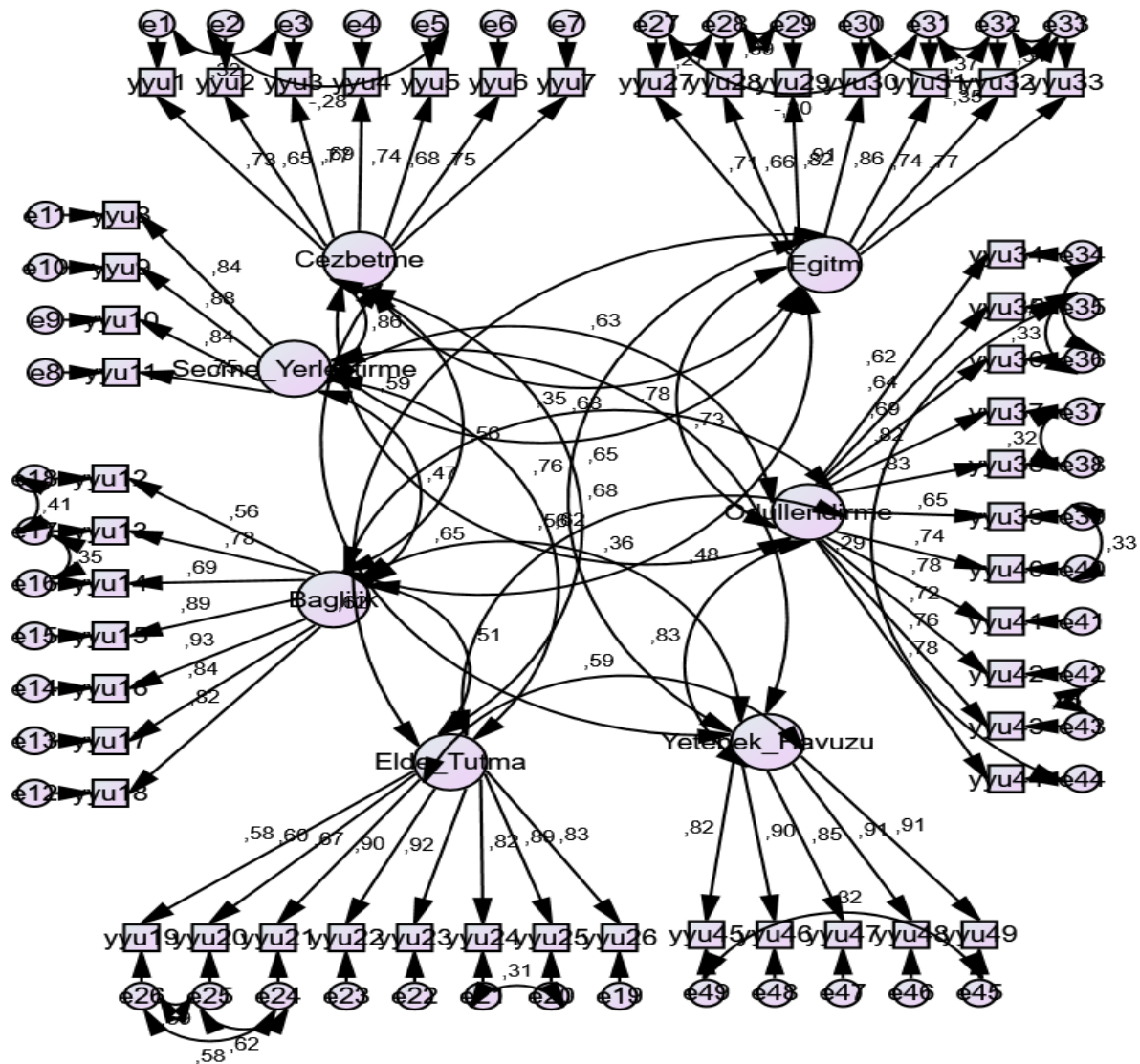
“Elde Tutma” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,92'lik yükle “yyu23. Çalıştığım işletmenin, çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,58'lik yükle “yyu19. Çalıştığım işletmede, çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.” ifadesidir.

“Eğitim” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,91'lik yükle “yyu30. Çalıştığım işletme yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,66'lik yükle

“yyu28. Çalıştığım işletmede, kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi vs.) uygulamaları yapar.” ifadesidir.

“Ödüllendirme” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,83’lik yüküyle “yyu36. İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,62’lik yüküyle “yyu34. İşimi en iyi şekilde yapmam işimde terfi etmemi sağlar.” ifadesidir.

“Yetenek Havuzu” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişkenler 0,91’lik yüküyle “yyu48. Çalıştığım işletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler” ve “yyu49. Çalıştığım işletme mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.” ifadeleridir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişkenler ise, 0,82’lik yüküyle “yyu45. Çalıştığım işletme her düzeyde çalışan için daha geniş yetenek havuzları oluşturur ve “yyu47. Çalıştığım işletme, her seviyedeki çalışanlar için yetenek havuzu oluşturur.” ifadeleridir.



Şekil 4.3 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model

4.6.2.1.2. Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)

Bu kısımda doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin CR analizi ve AVE analizi yapılmıştır. Bu değerlere ulaşılırken, dijital ortamda hesaplama imkân sağlayan bir excel makrosundan faydalanılmıştır. CR ve AVE değerleri elde edilirken kullanılan formüller şu şekildedir:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum Var(\varepsilon_i)} \quad AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

λ : madde faktör yükü ε : gözlenen değişken hata değeri

CR ve AVE hesaplamalarında, ilgili faktörün CR değerinin 0,70'den büyük, ortalama AVE değerinin 0,50'den büyük olması kabul edilebilir bulunmaktadır (Pai ve Huang, 2011: 656). Bu açıdan değerlendirildiğinde, Tablo 4.7'de yer verilen Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin faktörlerinin CR ve AVE değerleri kabul edilebilir düzeyleri karşılamaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar, ölçeğin yakınsama geçerliliğinin karşıladığına dair kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 4. 7 Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

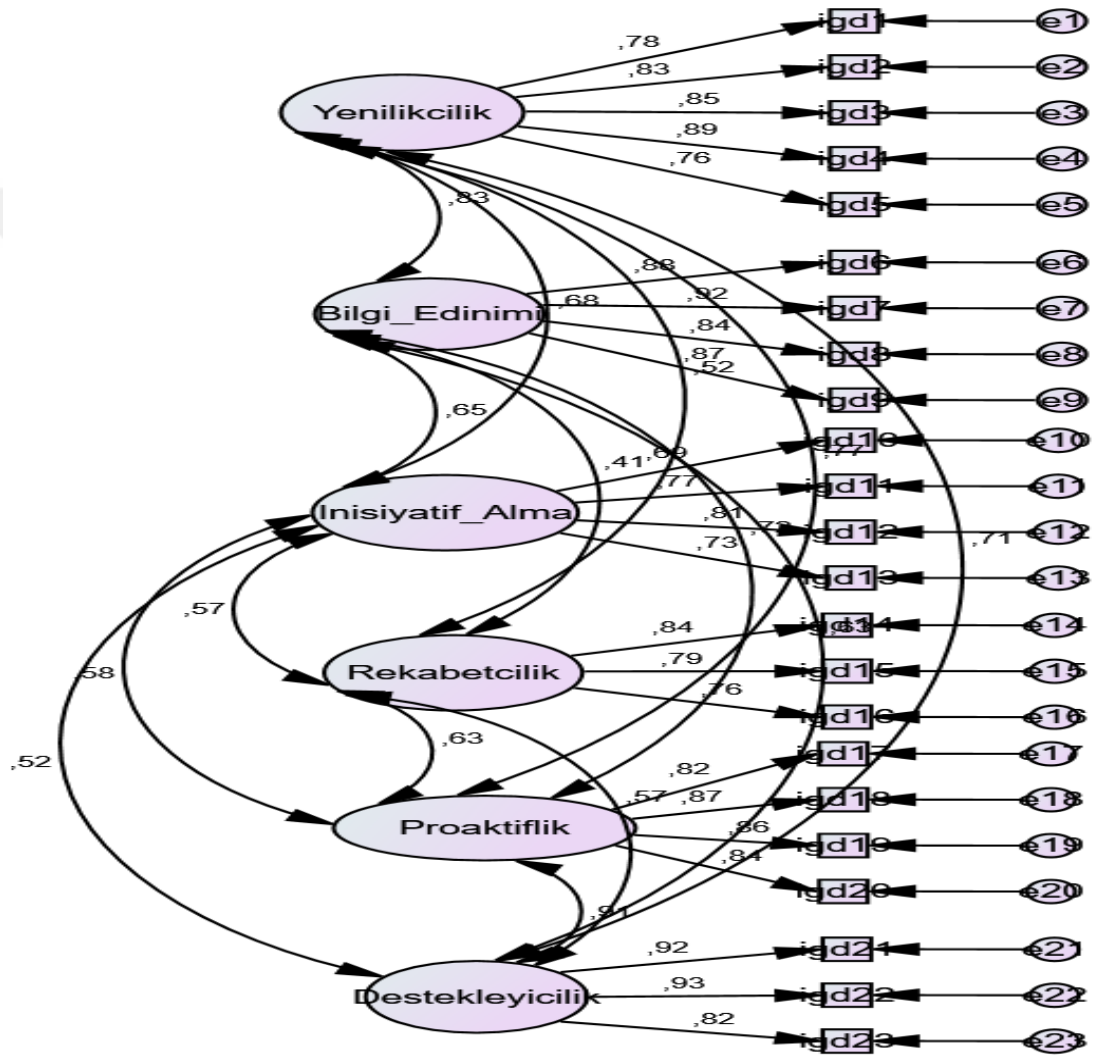
Ölçeğin Boyutları	CR Değeri	AVE Değeri
<i>Cezbetme</i>	0,882	0,516
<i>Seçme Yerleştirme</i>	0,897	0,685
<i>Bağlılık</i>	0,922	0,633
<i>Elde Tutma</i>	0,927	0,620
<i>Eğitim</i>	0,918	0,618
<i>Ödüllendirme</i>	0,918	0,531
<i>Yetenek Havuzu</i>	0,944	0,771

4.6.2.2. İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğine İlişkin Analizler

İç girişimcilik davranışı ölçeğine ilişkin analizler kapsamında doğrulayıcı faktör analizi, yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans analizi kullanılmıştır.

4.6.2.2.1. İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sezgin'in (2020) çalışmasında keşfedici faktör analizi gerçekleştirilen İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi bu çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. AMOS grafiği şeklinde faktörler “Yenilikçilik: Yenilikcilik”, “Bilgi Edinimi: Bilgi_Edinimi”, “İnisiyatif Alma: İnisiyatif_Alma”, “Rekabetçilik: Rekabetcilik”, “Proaktiflik: Proaktiflik”, “Destekleyicilik: Destekleyicilik”, olarak adlandırılmıştır. Şekil 4.4'te yer alan ilk modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 4.8'de görülmektedir.



Şekil 4. 4 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-İlk Model

İlk modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında, $\chi^2/sd=2,763$ (3053,44/1105), $p=0,000$; GFI=0,652; AGFI=0,615 ve RMSEA=0,086 şeklinde olduğu görülmektedir. Bu değerlerden χ^2/sd değeri iyi ve kabul edilebilir uyum kriterini sağlarken RMSEA, GFI ve AGFI değerleri iyi ya da kabul edilebilir uyumu sağlamamaktadır. Analizin devamında daha iyi model uyumunu sağlamak için modelde bir dizi modifikasyon gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda

elde edilen modelin son hali Şekil 4.3'te ve modelin son uyum değerlerine ise Tablo 4.6'da yer verilmiştir. Modifikasyonlu modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında, $(\chi^2/sd) = 2,211$ (2399,09/1085), $p=0,000$; GFI=0,726; AGFI=0,690 ve RMSEA=0,071 şeklinde elde edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, modifikasyonlu modelin χ^2/sd ve RMSEA değerlerinin iyi ve kabul edilebilir uyum kriterini sağladığı, ancak GFI ve AGFI'nın sağlamadığı görülmektedir. Bununla birlikte Bone vd.'ne (1989) göre, GFI ve AGFI değerlerinin karşılaması gereken uyum değerlerinin biraz altında kalması örneklem büyüklüğü ya da modelin karmaşık yapısı yüzünden olabilmektedir ve bu gibi durumlarda da model kabul edilebilmektedir.

İlk modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında, $\chi^2/sd=2,744$ (589,95/215), $p=0,000$; GFI=0,835; AGFI=0,788 ve RMSEA=0,087 şeklinde elde edilmiştir. Bu değerlerden χ^2/sd değeri iyi ve kabul edilebilir uyum kriterini sağlarken, diğer değerler söz konusu kriterleri karşılamamaktadır. En iyi model uyumunu sağlamak için model üzerinde modifikasyonlar gerçekleştirildiğinde Şekil 4.5'te yer verilen modele ulaşılmıştır. Söz konusu modelin uyum iyiliği değerleri de Tablo 4.8'de yer almaktadır. Modifikasyonlu modelin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında, $(\chi^2/sd) = 1,947$ (404,89/208), $p=0,000$; GFI=0,880; AGFI=0,840 ve RMSEA=0,063 şeklinde elde edilmiştir. Bu bulgular χ^2/sd , RMSEA ve GFI değerlerinin iyi ve kabul edilebilir uyuma işaret ettiğini göstermekte, Bone vd.'nin (1989) çalışması göz önünde tutulduğunda, AGFI değerinin de kabul edilebilir bulunduğu söylenebilmektedir. Neticede ulaşılan tüm uyum indeksi değerleri modifikasyonlu modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 8 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Model	Ki-kare değeri (χ^2)	Serbestlik derecesi (sd)	χ^2/sd	p değeri	RMSEA	GFI	AGFI
İlk Model	589,95	215	2,744	0,00	0,087	0,835	0,788
Modifikasyonlu Model	404,89	208	1,947	0,00	0,063	0,880	0,840

Kabul edilebilir uyum değerleri: $\chi^2/sd \leq 5$; GFI $\geq 0,85$; AGFI $\geq 0,85$; RMSEA $\leq 0,08$ (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Şekil 4.5'te İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizinin nihai sonuçları bulunmaktadır. Çizimde gizil değişken olarak belirtilen altı faktörün 23 adet gözlenen değişkeni 23 dikdörtgen ile faktörlere bağlanmıştır. Bununla beraber, tüm gözlenen değişkenlere hata terimleri (e) verilmiştir. Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenleri arasındaki ilişkinin ne derece anlamlı olduğu standardize değerler ile belirtilmiştir. Şekil 4.5'te yer alan faktörlerin standardize değerlerine bakıldığında "Yenilikçilik" faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,86'lik yükle "igd4. Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum içinde yararlı uygulamalara dönüştürürüm." ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise

0,77'lik yükle “igd1. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm” ve “igd2. Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.” ifadeleridir.

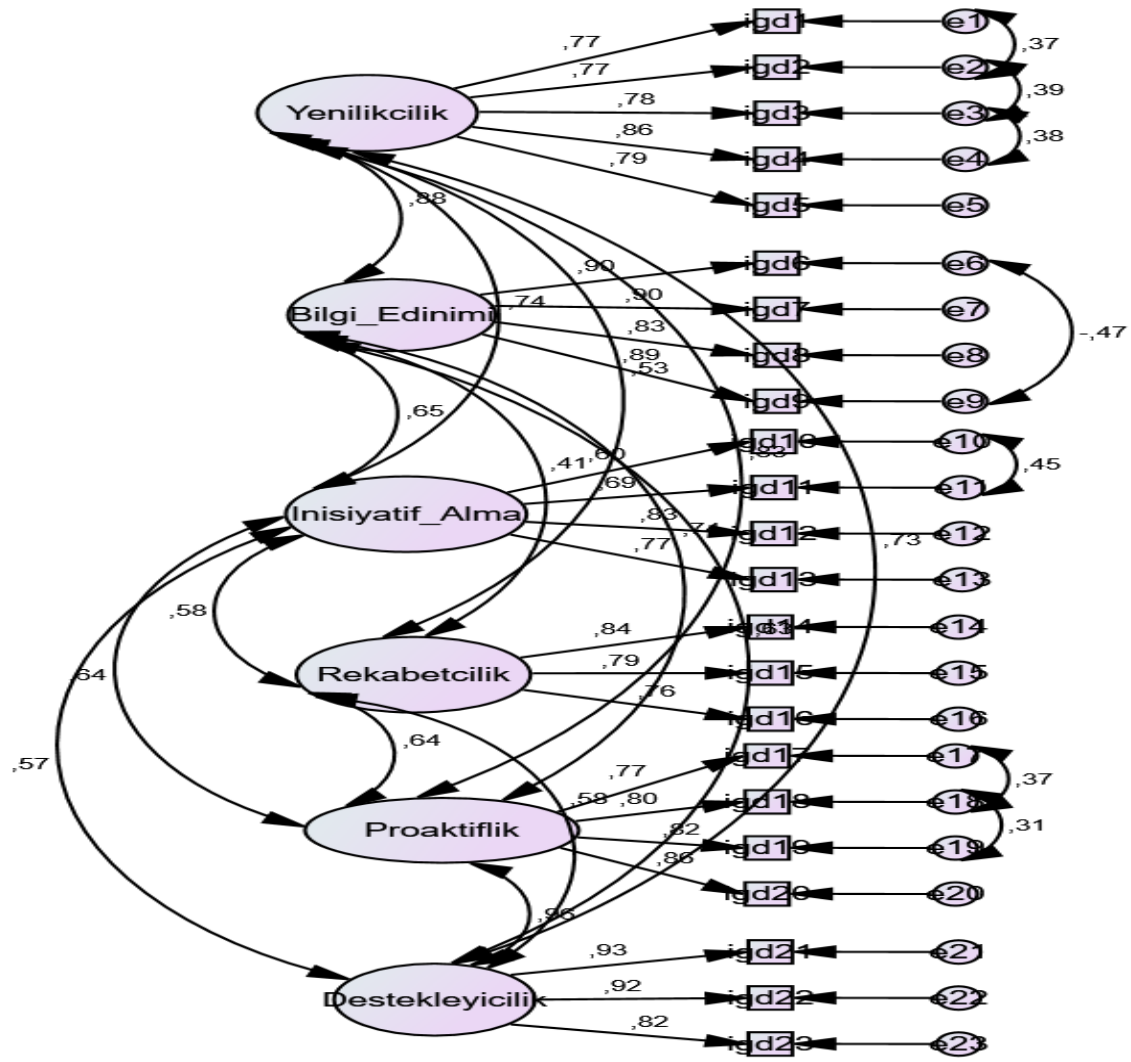
“Bilgi Edinimi” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişkenler 0,90'lik yükle “igd6. İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım” ve “igd7. Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.” ifadeleridir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,83'lük yükle “igd8. Görevimi tamamlamak için ihtiyacım olan bilgiyi farklı kaynaklardan edinirim.” ifadesidir.

“İnisiyatif Alma” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,83'lik yükle “igd12. İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,60'lik yükle “igd10. Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.” ifadesidir.

“Rekabetçilik” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,79'lik yükle “igd15. İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,76'lik yükle “igd16. İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.” ifadesidir.

“Proaktiflik” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,86'lik yükle “igd20. Başkasının iş yapmasını beklemek yerine önceden harekete geçerim.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,77'lik yükle “igd17. İşimle ilgili bir sorun yaşamadan önce önlemini alırım.” ifadesidir.

“Destekleyicilik” faktörünü en fazla etkileyen gözlenen değişken 0,93'lik yükle “igd21. Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.” ifadesidir. Bu faktörü en az etkileyen gözlenen değişken ise 0,82'lik yükle “igd23. Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.” ifadesidir.



Şekil 4. 5 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi-Modifikasyonlu Model

4.6.2.2.2. İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyansı (AVE)

Bu kısımda doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş bulunan İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği'nin CR analizi ve AVE analizi yapılmıştır. Tablo 4.9'da yer verilen İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği'nin faktörlerinin CR ve AVE değerleri kabul edilebilir düzeyleri karşılamaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar, sözü edilen ölçeğin yakınsama geçerliliğinin karşıladığına dair kanıt oluşturmaktadır.

Tablo 4. 9 İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğinin Yapı Güvenilirliği ve Ortalama Açıklanan Varyansı

Ölçeğin Boyutları	CR Değeri	AVE Değeri
Yenilikçilik	0,897	0,635
<i>Bilgi Edinimi</i>	0,933	0,778
<i>İnisiyatif Alma</i>	0,816	0,530
<i>Rekabetçilik</i>	0,840	0,637
<i>Proaktiflik</i>	0,888	0,666
<i>Destekleyicilik</i>	0,920	0,793

4.6.3. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

Tablo 4.10 araştırmanın bağımlı değişkeninin (iç girişimcilik davranışı) ve bağımsız değişkenlerinin (yetenek yönetimi uygulamaları) ortalama puanlarını, standart sapmalarını ve birbirleri ile olan korelasyonlarını göstermektedir. Tablodan anlaşılabacağı üzere, her bir yetenek yönetimi uygulaması ile bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışı arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İç girişimcilik davranışı ile cezbetme arasında $r=0,479$; seçme ve yerleştirme arasında $r=0,459$; bağlılık arasında $r=0,485$; elde tutma arasında $r=0,503$; eğitim arasında $r=0,515$; ödüllendirme arasında $r=0,487$ ve yetenek havuzu arasında $r=0,443$ düzeyinde ilişkiler söz konusudur. Diğer yandan, yetenek yönetimi uygulamalarının her birinin diğerleriyle anlamlı, pozitif yönlü ancak farklı düzeylerde (düşük, orta, yüksek) ilişkileri olduğu da tablodan görülebilmektedir.

Tablo 4. 10 Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cezbetme	3,3667	,87565	-							
2. Seçme ve Yerleştirme	3,4370	,93976	,759**	-						
3. Bağlılık	4,1783	,81883	,532**	,468**	-					
4. Elde Tutma	3,3729	,91618	,702**	,643**	,601**	-				
5. Eğitim	3,6951	,86801	,626**	,603**	,482**	,669**	-			
6. Ödüllendirme	3,2976	,95360	,590**	,573**	,358**	,598**	,744**	-		
7. Yetenek Havuzu	3,3345	1,03218	,572**	,676**	,382**	,606**	,728**	,778**	-	
8. İç Girişimcilik Davranışı	3,8608	,64350	,479**	,459**	,485**	,503**	,515**	,487**	,443**	-

* p< 0,05; ** p< 0,0

4.6.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın hipotez testlerinin bulgularına yer verilmektedir. Öncelikle her bir yetenek yönetimi uygulamasının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra sözü edilen yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolünün tespit edilebilmesi için SPSS’te Hayes Process Makrosu’ndan yararlanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

4.6.4.1. Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde farklı yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkinin anlamlı olup olmadığının analizi için regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 4.11’de yetenek yönetimi uygulamalarından cezbetmenin iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından cezbetmenin iç girişimcilik davranışını %22,6 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,226$; $F = 70,242^*$, $p < 0,0001$). Tablo 11’den cezbetmenin iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta = 0,479$, $t = 8,381$ ve $p < 0,05$). Bu bulgular ışığında, “Hipotez 1: Yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 11 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Cezbetmenin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,676	0,146		18,319	0,000	70,242*	0,226
Cezbetme	0,352	0,042	0,479	8,381	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p < 0,05

Tablo 4.12’de yetenek yönetimi uygulamalarından seçme ve yerleştirmenin iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna

yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından seçme ve yerleştirmenin iç girişimcilik davranışını %20,8 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,208$; $F=63,142^*$, $p<0,05$). Tablo 12’den seçme ve yerleştirmenin iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,459$, $t=7,946$ ve $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “Hipotez 2: Yetenek yönetiminin seçme yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 12 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Seçme ve Yerleştirmenin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,780	0,141		19,706	0,000	63,142	0,208
Seçme ve Yerleştirme	0,315	0,040	0,459	7,946	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.13’te yetenek yönetimi uygulamalarından bağlılığın iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Tablo 4.13 incelendiğinde, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından bağlılık iç girişimcilik davranışını %23,2 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,232$; $F=72,639^*$, $p<0,05$). Tablo 13’ten bağlılığın iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,485$, $t=8,523$ ve $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “Hipotez 3: Yetenek yönetiminin bağlılık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 13 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Bağlılığın İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,268	0,190		11,908	0,000	72,639*	0,232
Bağlılık	0,381	0,045	0,485	8,523	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.14'te yetenek yönetimi uygulamalarından elde tutmanın iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Tablo 4.14 incelendiğinde modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından elde tutmanın iç girişimcilik davranışını %25,3 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,253$; $F=80,102^*$, $p<0,05$). Tablo 4.14'ten elde tutmanın iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,503$, $t=8,950$ ve $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “Hipotez 4: Yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 14 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Elde Tutmanın İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,668	0,138		19,327	0,000	80,102*	0,253
Elde Tutma	0,354	0,040	0,503	8,950	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.15'te yetenek yönetimi uygulamalarından eğitimin iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Tablo 4.15 incelendiğinde modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından eğitimin iç girişimcilik davranışını %26,2 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,262$; $F=85,340^*$, $p<0,05$). Tablo 4.15'ten eğitimin iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,515$, $t=9,238$ ve $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “Hipotez 5: Yetenek yönetiminin eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 15 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Eğitimin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,449	0,157		15,604	0,000	85,340*	0,262
Eğitim	0,382	0,041	0,515	9,238	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.16’da yetenek yönetimi uygulamalarından ödüllendirmenin iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Tablo 4.16 incelendiğinde modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından ödüllendirmenin iç girişimcilik davranışını %23,4 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,234$; $F=73,279^*$, $p<0,05$). Tablo 4.16’dan ödüllendirmenin iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,487$, $t=8,560$ ve $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “Hipotez 6: Yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 16 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Ödüllendirmenin İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,778	0,132		21,091	0,000	73,279*	0,234
Ödüllendirme	0,328	0,038	0,487	8,560	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.17’de yetenek yönetimi uygulamalarından yetenek havuzunun iç girişimcilik davranışına etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna yer verilmiştir. Tablo 4.17 incelendiğinde modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarından yetenek havuzunun iç girişimcilik davranışını %19,3 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,193$; $F=57,563^*$, $p<0,05$). Tablo 4.17’den yetenek havuzunun iç

girişimcilik davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta=0,443$, $t=7,587$ ve $p<0,05$). Bu bulgular ışığında “Hipotez 7: Yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 17 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Yetenek Havuzunun İç Girişimcilik Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

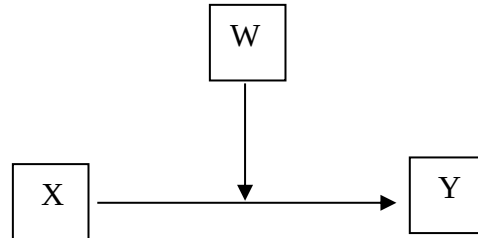
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar (β)	t değeri	Anlamlılık (p)	F	Düzeltilmiş R^2
	B	Standart Hata					
Sabit	2,940	0,127		23,154	0,000	57,563*	0,193
Yetenek Havuzu	0,276	0,036	0,443	7,587	0,000		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p < 0,05

4.6.4.2. Düzenleyici Etkiye Yönelik Analiz Bulguları

Çalışmada düzenleyici değişkenin, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisindeki rolünü açıklamak için Hayes (2022) tarafından geliştirilen ve SPSS eklentisi olarak kullanılabilen Process Makro programından (Process v4.2) yararlanılmıştır. Düzenleyici etkiye ilişkin hipotezlerin test edilebilmesi için veriler analize Hayes’in modellerinden “Model 1” kullanılarak girilmiştir. Bahsi geçen model Şekil 4.6’da görülebilmektedir. Modelde ele alınan “X” bağımsız değişkeni, “Y” bağımlı değişkeni ve “W” düzenleyici değişkeni göstermektedir. Model bağlamında, kuşak düzenleyici değişkeni ile birlikte, bağımsız değişken olarak ele alınan yetenek yönetimi uygulamalarının her birinin bağımsız değişken olarak ele alınan iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisindeki rolü için ayrı ayrı model kurgulanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4. 6 Hayes’in Düzenleyici Değişken Modeli (Model 1)

Tablo 4.18’de yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından

cezbetme boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %23,46 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,2346$; $F=23,9089$, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 4.18’de yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında: iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=-0,3106$; $t=8,4181$; $p<0,05$; CI [0,2379, 0,3832]) kuşakların negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0007$; $t=-0,0202$; $p>0,05$; CI [0,0735, 0,0720]) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin (etkileşim terimi) negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0436$; $t=-1,2608$; $p>0,05$; CI [-0,1117,0,0245]) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında “Hipotez 8: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezinin desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 4. 18 Yetenek Yönetiminin Cezbetme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8589	0,0368	104,9910	0,0000	3,7865	3,9314	23,9089*	0,2346
Cezbetme	0,3106	0,0369	8,4181	0,0000	0,2379	0,3832		
Kuşak	-0,0007	0,0369	-0,0202	0,9839	-0,0735	0,0720		
Etkileşim Terimi	-0,0436	0,0346	-1,2608	0,2086	-0,1117	0,0245		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.19’da yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından seçme yerleştirme boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %22,75 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,2275$; $F=22,9732$, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 4.19’da yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında: iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=0,3068$; $t=8,2017$; $p<0,05$; CI[0,2331, 0,3805]) kuşakların pozitif ve anlamlı olmayan ($B=0,0198$; $t=0,5274$; $p>0,05$; CI ([0,0541, 0,0936]) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin negatif ve anlamlı ($B=0,0800$; $t=-2,2213$; $p<0,05$; CI[0,1509, 0,0090]) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında, “Hipotez 9: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin seçme yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

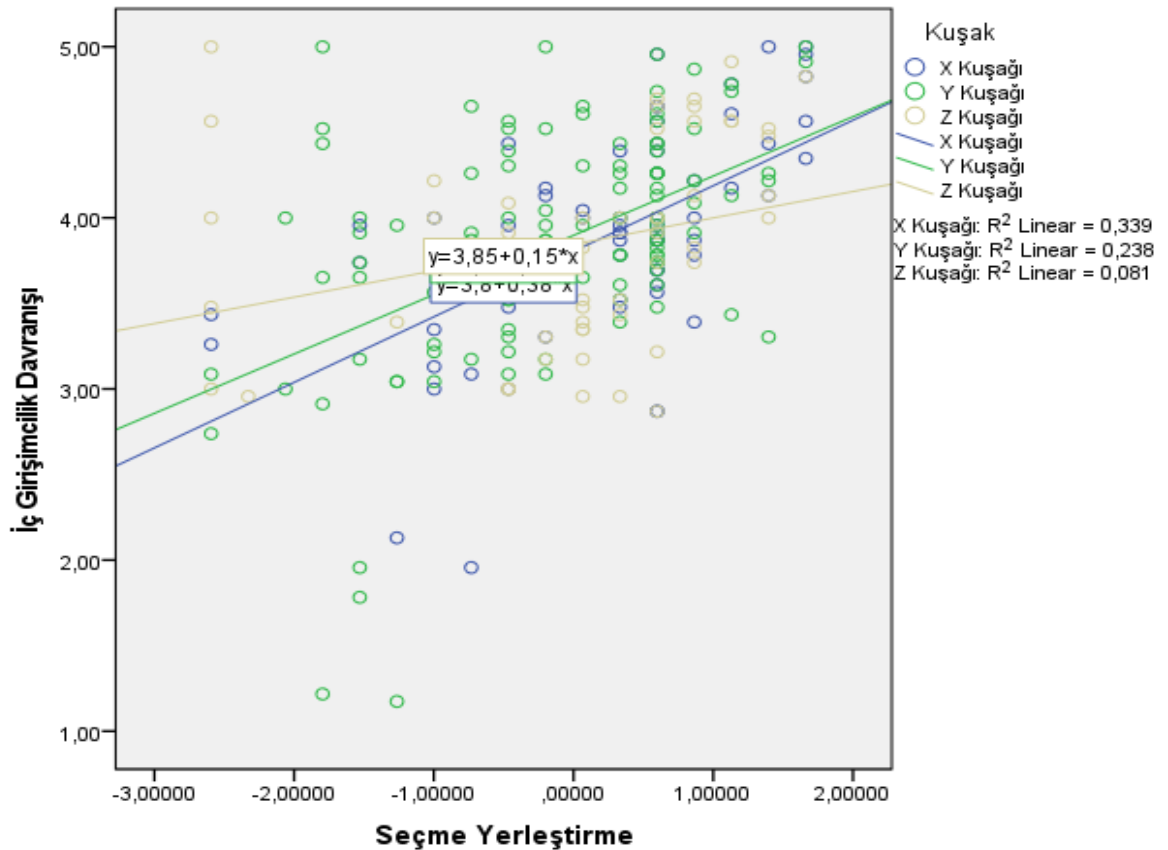
Tablo 4. 19 Yetenek Yönetiminin Seçme ve Yerleştirme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8540	0,0370	104,0970	0,0000	3,7810	3,9269	22,9732*	0,2275
Seçme ve Yerleştirme	0,3068	0,0374	8,2017	0,0000	0,2331	0,3805		
Kuşak	0,0198	0,0375	0,5274	0,5984	0,0541	0,0936		
Etkileşim Terimi	0,0800	0,0360	-2,2213	0,0273	0,1509	0,0090		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p < 0,05

Tablo 4.19’da yer verilen değerlerden yararlanılarak SPSS’de yer alan Syntax modülünde bir grafik elde edilmiş ve sözü edilen grafiğe Şekil 4.7’de yer verilmiştir. İlgili şekil incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamalarından seçme ve yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışını etkilemesinde X ve Y kuşaklarının Z kuşağına nazaran düzenleyici rolünün daha baskın olduğu dikkat çekmektedir. Daha açık bir anlatımla, yetenek yönetimi çerçevesinde işletmenin seçme ve yerleştirmeye yönelik atacağı adımların işgörenlerin iç girişimcilik davranışı sergilemesinde, işgörenlerin X ve Y kuşağında olmalarının Z kuşağı olmalarına nazaran daha etkili olacağı söylenebilmektedir.



Şekil 4. 7 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Seçme ve Yerleştirme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisi

Tablo 4.20’de yer alan düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından bağıllık boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %27,53 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,2753$; $F=29,6375$, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 4.20’de yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında: iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin bağıllık boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=0,3468$; $t=9,3350$ $p<0,05$; $CI[0,2736, 0,4200]$) kuşakların pozitif ve anlamlı olan ($B=0,0019$; $t=-0,0360$; $p>0,05$; $CI[-0,0728, 0,0690]$) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,1348$; $t=-3,5894$; $p<0,05$; $CI[-0,2088,-0,0608]$) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin bağıllık boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında “Hipotez 10: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin bağıllık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 20 Yetenek Yönetiminin Bağıllık Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

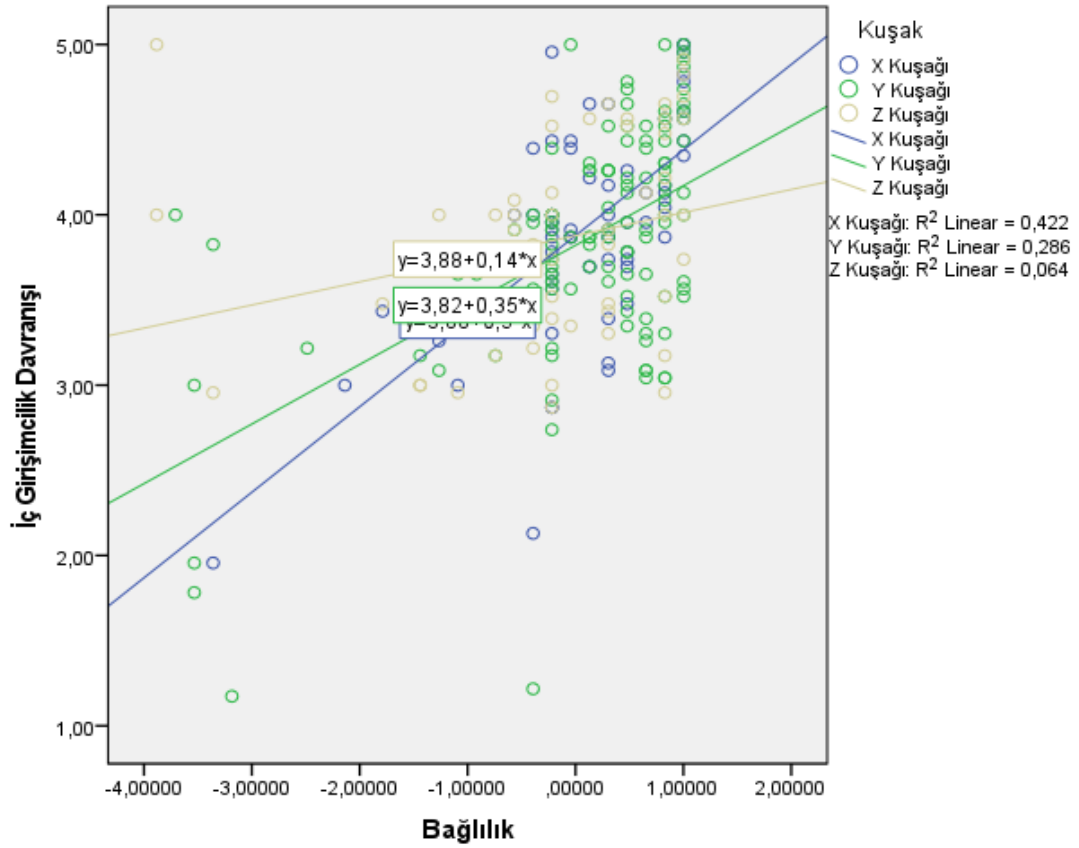
Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8506	0,0358	107,4162	0,0000	3,7800	3,9212	29,6375*	0,2753
Bağıllık	0,3468	0,0372	9,3350	0,0000	0,2736	0,4200		
Kuşak	-0,0019	0,0360	-0,0522	0,9584	-0,0728	0,0690		
Etkileşim Terimi	-0,1348	0,0376	-3,5894	0,0004	-0,2088	-0,0608		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.20’de yer verilen değerlerden yararlanılarak SPSS’de yer alan Syntax modülünde bir grafik elde edilmiş ve sözü edilen grafiğe Şekil 4.8’de yer verilmiştir. İlgili şekil incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamalarından bağıllık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışını etkilemesinde belirgin biçimde işgörenlerin farklı kuşaklardan olmasının düzenleyici rolü dikkat çekmektedir. Şekilden de anlaşılabileceği üzere, X kuşağının bu etkideki düzenleyiciliği en baskınken, bunu Y kuşağı ve Z kuşağı sırasıyla takip etmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, yetenek yönetimi çerçevesinde işletmenin işgörenlerin bağıllığını arttırmaya yönelik gerçekleştireceği uygulamaların işgörenlerin iç girişimcilik davranışı sergilemesinde, işgörenlerin X kuşağından olmasının diğer kuşaklarda olmalarına nazaran daha etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, Y kuşağında yer alan işgörenlerin de

Z kuşağında yer alanlara nazaran işletmenin bağlılığa yönelik uygulamaları neticesinde iç girişimcilik davranışı sergilemesinin daha mümkün olacağı ifade edilebilmektedir.



Şekil 4. 8 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Bağlılık Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisi

Tablo 4.21’de düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından elde tutma boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %25,55 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,2555$; $F=26,7629$, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 4.21’de yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=0,3258$; $t=8,9462$ $p<0,05$; CI [0,2540, 0,3975]) kuşakların negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0054$; $t=-0,1476$; $p>0,05$; CI [0,0769, 0,0662]) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0284$; $t=-0,7878$; $p>0,05$; CI[-0,0993, 0,0426]) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında, “Hipotez 10: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 4. 21 Yetenek Yönetiminin Elde Tutma Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8598	0,0362	106,4917	0,0000	3,7884	3,9312	26,7629*	0,2555
Elde tutma	0,3258	0,0364	8,9462	0,0000	0,2540	0,3975		
Kuşak	-0,0054	0,0363	-0,1476	0,8828	-0,0769	0,0662		
Etkileşim Terimi	-0,0284	0,0360	-0,7878	0,4316	-0,0993	0,0426		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.22’de düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından eğitim boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %28,18 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,2818$; $F=30,6090$, $p<0,05$). Ayrıca Tablo 4.22’de yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında: iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin eğitim boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=0,3474$; $t=9,5601$, $p<0,05$; CI [0,2758, 0,4190]) kuşakların pozitif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0051$; $t=0,0358$; $p>0,05$; CI [-0,0755, 0,0654]) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin negatif ve anlamlı ($B=-0,0773$; $t=-2,2784$; $p<0,05$; CI[-0,1442,- 0,0105]) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin eğitim boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında “Hipotez 12: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 22 Yetenek Yönetiminin Eğitim Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

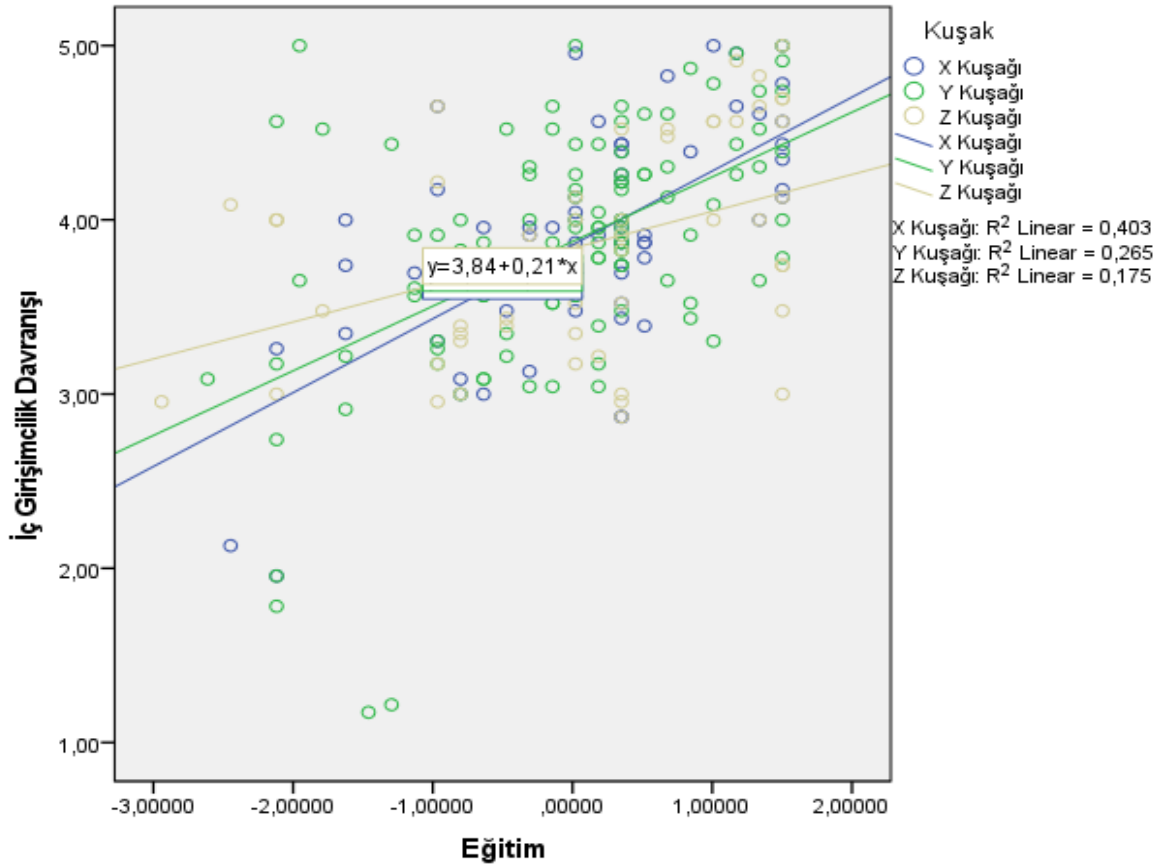
Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8594	0,0356	108,4722	0,0000	3,7893	3,9295	30,6090*	0,2818
Eğitim	0,3474	0,0363	9,5601	0,0000	0,2758	0,4190		
Kuşak	-0,0051	0,0358	-0,1413	0,8877	-0,0755	0,0654		
Etkileşim Terimi	-0,0773	0,0339	-2,2784	0,0236	-0,1442	-0,0105		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.22’de yer verilen değerlerden yararlanılarak SPSS’de yer alan Syntax modülünde bir grafik elde edilmiş ve sözü edilen grafiğe Şekil 4.9’da yer verilmiştir. İlgili şekil incelendiğinde, yetenek yönetimi uygulamalarından eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışını etkilemesinde X ve Y kuşaklarının Z kuşağına nazaran düzenleyici rolünün daha baskın olduğu dikkat çekmektedir. Daha açık bir anlatımla, yetenek yönetimi

çerçevesinde işletmenin işgörenlerin eğitime yönelik atacağı adımların işgörenlerin iç girişimcilik davranışı sergilemesinde, işgörenlerin X ve Y kuşağında olmalarının Z kuşağı olmalarına nazaran daha etkili olacağı söylenebilmektedir.



Şekil 4. 9 Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Eğitim Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisi

Tablo 4.23'te yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından ödüllendirme boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %24,32 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,2432$; $F=25,0657$, $p<0,05$). Ayrıca, Tablo 4.23'te yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında: iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=0,3219$; $t=8,6520$, $p<0,05$; CI [0,2486, 0,39339]) kuşakların negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0199$; $t=-0,5389$; $p>0,05$; CI [-0,0925, 0,0528]) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0437$; $t=-1,2078$, $p>0,05$; CI [-0,1149, 0,0276]) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında, “Hipotez 13: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin ödüllendirme

boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 4. 23 Yetenek Yönetiminin Ödüllendirme Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8619	0,0365	105,7178	0,0000	3,7899	3,9339	25,0657*	0,2432
Ödüllendirme	0,3219	0,0372	8,6520	0,0000	0,2486	0,3952		
Kuşak	-0,0199	0,0369	-0,5389	0,5904	-0,0925	0,0528		
Etkileşim Terimi	-0,0437	0,0361	-1,2078	0,2283	-0,1149	0,0276		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Tablo 4.24’te yer verilen düzenleyici etki analizi sonuçları incelendiğinde; modelin istatistiksel olarak anlamlı ve bağımsız değişken olan yetenek yönetimi uygulamalarından yetenek havuzu boyutu, kuşak ve etkileşim teriminin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışını %19,75 oranında açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,1975$; $F=19,2003$, $p>0,05$). Ayrıca, Tablo 4.24’te yer alan bağımsız değişkenlerin etkilerine bakıldığında: iç girişimcilik davranışını, yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun pozitif ve anlamlı ($B=0,2872$; $t=7,5095$ $p<0,05$; CI [0,2118, 0,3625]) kuşakların negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0215$; $t=-0,5703$; $p>0,05$; CI [-0,0958, 0,0528]) ve bu iki değişkenin etkileşimi değişkeninin negatif ve anlamlı olmayan ($B=-0,0108$; $t=-0,289$; $p>0,05$; CI[-0,0844, 0,0628]) şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular ışığında “Hipotez 14: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. 24 Yetenek Yönetiminin Yetenek Havuzu Boyutunun İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Etkisinin Analiz Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI	F	R ²
Sabit	3,8610	0,0376	102,6600	0,0000	3,7869	3,9351	19,2003*	0,1975
Yetenek Havuzu	0,2872	0,0382	7,5095	0,0000	0,2118	0,3625		
Kuşak	-0,0215	0,0377	-0,5703	0,5691	-0,0958	0,0528		
Etkileşim Terimi	-0,0108	0,0374	-0,2891	0,7728	-0,0844	0,0628		

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik Davranışı

*p <0,05

Bütün hipotez testlerinin sonuçları Tablo 4.25'te toplu şekilde ele alınmıştır. Tablodan anlaşılacağı üzere, yetenek yönetimi uygulamalarının her birisinin iç girişimcilik davranışına doğrudan etkisine dikkat çeken bütün hipotezler kabul edilmiştir. Diğer yandan, kuşakların ilgili etkideki aracılığına dikkat çeken hipotezlerden 3'ü desteklenirken, 4'ü desteklenmemiştir.

Tablo 4. 25 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Açıklama	Kabul Durumu
Hipotez 1: Yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 2: Yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 3: Yetenek yönetiminin bağlılık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 4: Yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 5: Yetenek yönetiminin eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 6: Yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 7: Yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.	Doğrudan pozitif etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 8: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin cezbetme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilememiştir.	Ret
Hipotez 9: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin seçme ve yerleştirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 10: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin bağlılık boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilmiştir.	Kabul

Hipotez 11: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin elde tutma boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilememiştir.	Ret
Hipotez 12: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin eğitim boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilmiştir.	Kabul
Hipotez 13: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin ödüllendirme boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilememiştir.	Ret
Hipotez 14: Kuşak farklılığı, yetenek yönetiminin yetenek havuzu boyutunun işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.	Düzenleyici etki tespit edilememiştir.	Ret

SONUÇ

Rekabetin yoğun yaşandığı iş hayatında işletmelerin varlığının sürdürülebilir olması epey zorlaşmıştır. İşletmeler rakiplerine fark yaratabilmek adına yetenekli insan kaynağından faydalanmaktadır. İnsan kaynağının ve niteliğinin öneminin farkında olan işletmeler son yıllarda yetenek yönetimi çalışmalarına ağırlık vermektedir. Nitelikli işgörenlerin yetenek yönetimi bileşenleri olan cezbetme, eğitim ve elde tutma konularından faydalanılarak insan kaynakları yönetimi bağlamında yeni bir döneme geçildiğini göstermektedir. Yetenek yönetimi insan kaynaklarının bir konusu olmakla beraber işletmelerde diğer departmanların katılımını ve sorumluluğunu da gerektirir. Özellikle en üst yöneticilerin hayata geçirmesini takiben orta kademe yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının elini taşın altına koyarak zaten işletmede yer alan yetenekli işgörenlerin geliştirilmesi, elde tutulması ve potansiyeli olan yetenekli işgörenlerin cezbedilerek işletmeye kazandırılması ciddi anlamda önem taşımaktadır. Yetenekli işgörenlerin katılımı ile yetenek yönetimi uygulamaları olan cezbetme, seçme yerleştirme, elde tutma, eğitim, bağlılık, ödüllendirme ve yetenek havuzu konularının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini konaklama sektöründe araştıran bu çalışmada önemli bulgulara erişilmiştir. Bununla beraber bu çalışmada kuşak farklılığının yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışına etkisinde düzenleyici rolü üstlenip üstlenmediği de araştırılmıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları kullandığı belirlenen Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletme zincirlerinin yetenekli olarak değerlendirilen 238 beyaz yakalı işgöreninden elde edilen verilerin hipotez testlerinin sonuçları yetenek yönetimi uygulamalarının tamamının, yetenekli işgörenlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Yani, yetenekli işgörenlerin görüşleri esas alındığında, yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde Fettahoğlu vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada, yetenek yönetiminin iç girişimcilik alt boyutları arasında olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Almeida ve Oliveira (2023) yaptıkları araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının cezbetme, geliştirme ve elde tutma uygulamalarının iç girişimcilik unsurlarından biri olan inovasyon üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu belirlemişlerdir. Madurapperuma (2017) bulgularına göre iç girişimcilik ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlgili çalışmada yetenek yönetimi

uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olduğunu, kuşakların düzenleyici etkisiyle yetenek yönetimi uygulamalarından seçme yerleştirme, bağlılık ve eğitimin iç girişimcilik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunduğu da tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yetenek yönetimi uygulamalarından seçme yerleştirme boyutunun iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi arttıkça X ve Y kuşağının düzenleyici etkisinin birbirine yakın olarak arttığı ancak Z kuşağının bu iki kuşağa göre daha az artış gösterdiği de gözlemlenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarından bağlılık boyutunun iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi arttıkça X kuşağının en yüksek derecede düzenleyici etkisinin bulunduğu, Y kuşağının düzenleyici etkisinin onu takip ettiği ve Z kuşağının da düzenleyici etkisinin bulunduğu ancak bu iki kuşağa göre daha zayıf bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamalarından eğitim boyutunun iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi arttıkça X ve Y kuşağının düzenleyici etkisinin birbirine yakın ve artış gösterdiği ancak Z kuşağının bu iki kuşağa göre daha zayıf bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, yetenek yönetimi uygulamalarından cezbetme, elde tutma, ödüllendirme ve yetenek havuzu boyutlarının iç girişimcilik davranışı üzerinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Bununla beraber, çalışmanın orjinalliği bağlamında varılan sonuçlarla örtüşen başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Konaklama işletmelerinin emek yoğun bir endüstride olması ve günümüzde de rekabetin yüksek olduğu bir işleyiş içerisinde olması sebebiyle insan kaynakları departmanlarının sürdürmekte olduğu bordrolama, sigorta işlemleri, personel çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi işlerinin tek başına yetersiz kaldığı, insan kaynakları alanında yeni bir anlayış olarak görülmeye başlanan “Yetenek Yönetimi” anlayışının yayılmakta olduğu bilinmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ile turizmde yetenekli işgörenlerin işletmeye kazandırılması, elde tutulması, bağlılıkların güçlendirilmesi ve kişileri geliştirilmesi gibi imkânları sağlayan endüstrideki yetenekli işgören açığını en aza indirgeyebilecek insan kaynakları departmanının günümüzdeki yapı taşlarından biridir.

Turizm ve konaklama endüstrisi ülkemize sağladığı gizli ihracat etkisi, istihdamı sağlama, işsizliği en aza indirme gibi faydaları düşünüldüğünde yetenekli personellerin işe alınması ve elde tutulması hizmet kalitesinin artarak hem işletmelerimize hem de ülkemize fayda sağlayacağı su götürmez bir gerçektir. İç girişimcilik ise, işletme bünyesinde çalışan kişilerin yenilikçi veya proaktif fikirlerle işletmelerin gelişmesine olanak sağlayarak büyümeyi

desteklediği için yetenek yönetimi ve iç girişimcilik arasında pozitif bir bağ olduğu düşünülmüştür.

Bu çalışmada yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve kuşak değişkenleri bir model üzerinde ele alınarak yetenek yönetimi uygulamalarının yetenekli görülen işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşakların düzenleyici rolü saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma özetle değerlendirilecek olursa yetenek yönetimi uygulamaları boyutlarından seçme yerleştirme, bağlılık ve eğitim boyutunun iç girişimcilik üzerindeki etkisinde kuşakların düzenleyici bir rolü olduğu belirlenmiştir. Kuşaklar içerisinde de X ve Y kuşağının Z kuşağına göre daha fazla etkisinin olduğu dikkat çekmiştir. Seçme ve yerleştirme boyutunun iç girişimcilik davranışına olan etkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisinin belirgin biçimde Z kuşağından yüksek olduğu görülmüştür. Bağlılık boyutunun iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde X kuşağının en fazla düzenleyici etkiye sahip olduğu bunu Y kuşağının izlediğini ve Z kuşağının yine en az düzenleyici etkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Eğitim boyutunun iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde ise, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisinin Z kuşağından yüksek olduğu görülmüştür. Bu çerçevede ele alındığında, kuşaklar arasında en zayıf düzenleyici etkisi bulunan grubun Z kuşağı olduğu dikkat çekmektedir.

Sektör ileri gelenlerinin yetenek yönetimi sistemini kullanmaları rekabetin yoğun olduğu günümüz turizm endüstrisinde bir avantaj olarak değerlendirilebilmektedir. Emek yoğun ve insan odaklı bir sektör olduğu için özellikle yetenekli işgörenlerin seçme ve yerleştirme, eğitim ve bağlılıkları konusunda gayret göstermeleri gerekmektedir. Z kuşağının diğer kuşaklardan farklı olarak teknolojik ve katılım yoğunluklu seçme ve yerleştirme beklentileri bulunmaktadır (Kızıldağ, 2019: 32). Bu bağlamda otel yöneticilerinin farkındalıklarının arttırılarak, insan kaynakları uzmanları ve eğitim, geliştirme bölümleri ile sürekli iletişim halinde olarak yetenek yönetimi uygulamalarını sistemli bir şekilde kullanmaları yetenekli işgörenlerin yönetilmesi konusunda yetkin olmalarını sağlayabilecektir. Sektör ileri gelenleri bu bakış açısını alt birimlerine de aktaralabilmelidir. Yetenek yönetimi uygulamalarının iç girişimcilik davranışına etkisi konusunda yapılacak çalışmalarda sektör ileri gelenlerinin kuşak farklılıklarına odaklanarak X ve Y kuşaklarını ayırıp onlara yönelik çalışma yapmaları sonucunda daha verimli sonuç alabilirler.

Araştırmanın sadece yetenek yönetimi uygulamaları bulunan bir zincir otel işletmesinde beyaz yakalı işgörelere yönelik gerçekleştirilmiş olması ve sadece yetenekli olduğu değerlendirilen bu işgörelere algı ve değerlendirmelerinin temel alınması bir kısıt olarak ele alınabilmektedir. Bundan dolayı, varılan sonuçların tüm sektöre genellenmesi doğru sonuçlar vermeyebilir. Diğer yandan, daha sonra yapılacak araştırmalarda yetenek yönetimi

uygulamaları ve iç girişimcilik ilişkisinde düzenleyici etkisi olabilecek demografik değişkenlerden çalışılan pozisyon ile bir model oluşturulup test edilmesinin alanyazının gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19): 165-182.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). “İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29): 83-112.
- Ahuja, K. ve Ranga, P. (2022). “Impact of talent management practices on the motivation of academic employees in selected private universities in Haryana, India”. *International Journal of Health Sciences*, 6(S4), 664–674.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). “Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2): 955-974.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. “İç girişimciliğe verilen önem düzey ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma”. ББК 65.5 Б 64, 49.
- Alayoğlu, N. (2010). “İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 68-97.
- Alhouz, F., ve Hasouneh, A. (2020). “The impact of corporate social responsibility on customer citizenship behavior: The mediating role of customer-company identification and moderating role of generation”. *Journal of Sustainable Marketing*, 1: 10-21.
- Ali, F. (2008).” How do big European companies present themselves to attract the most talented people”, Unpublished Master Thesis, University of Kalmar, Baltic Business School.
- Ali, Z. B. M., Wahi, W. ve Yamat, H. (2018). “A review of teacher coaching and mentoring approach”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8): 504-524.
- Aliye, A. K. I. N., Şimşek, M. Y., ve Adnan, A. K. I. N. (2012). “Turizm sektörünün ekonomideki yeri ve önemi”. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 4(7), 63-81.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Almeida, F., ve Oliveira, J. M. (2023). “Talent management practices in startups and their effects in innovation, intrapreneurship, and internationalisation”. *International Journal of Business Innovation and Research*, 30(3): 370-388.

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., ve Yılmaz, C. (2005). “Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 175-189.
- Altınöz, M., ve Çakıroğlu, D. (2022). “Yetenek Yönetiminin İşgören Güçlendirmeye Etkisi”. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 106-120.
- Amushila, J., ve Bussin, M. H. (2021). ”The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: administration middle-level staff”. *SA Journal of Human Resource Management*, 19: 11.
- Anning-Dorson, T. ve Nyamekye, M. B. (2020). “Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2001). “Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation”. *Journal of business venturing*, 16(5): 495-527.
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2003). “Clarifying the intrapreneurship concept”. *Journal of small business and enterprise development*.
- Anuyahong, B., Pengnate, W., Punoiam, K., Phatratkul, S., ve Sangthongluan, C. (2021). “Desired characteristics of successful start-up entrepreneurs in Prachuap Kirikhan province”. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4): 37-42.
- Attias-Donfut, C. (2002). *Générations et Filiations*. In *Lebenszeiten VS Verlag für Sozialwissenschaften*, Wiesbaden.
- Avedon, M. J., ve Scholes, G. (2010). *Building competitive advantage through integrated talent management*. Strategy-driven talent management: A leadership imperative, Published by Jossey-Bass, San Francisco.
- Ayhün, S. E. (2013). “Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112.
- Aytaç, Ö., ve İlhan, S. (2007). “Girişimcilik ve girişimcikültür: sosyolojik bir perspektif”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18): 101-120.
- Azma, F., Farahbakhsh, M. T., Safar zad, R., ve Farahnaki, E. (2019). “Investigating relationship of talent management and organizational entrepreneurship”. *International Journal of Life Sciences ve Earth Sciences*, 2(1): 25-37.
- Bahadınli, H. S. (2012). “İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma)”. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bakar, F. A. P. D. A., ve Hamid, B. A. (2015). The Mediating Role of Intrapreneurship between Supply Chain Integration and Firm Performance, *European Journal of Business and Management*. 7: 36.
- Barhate, B. ve Dirani, K. M. (2021). "Career aspirations of generation Z: a systematic literature review". *European Journal of Training and Development*.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., ve Schutte, N. (2014). "Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4): 69.
- Barron, P. (2008). "Education and talent management: Implications for the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). "Koçluk yaklaşımının yönetici ve işgören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1): 47-62.
- Baş, M., Aktepe, C., ve Tolon, M. (2013). "*Müşteri ilişkileri yönetimi*". Detay Yayıncılık, Ankara.
- Baum, T. (2008). "Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategie". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20 (7).
- Baykoz, E. (2021). "*Farklı kuşakların liderlik davranışlarının ve lidere duydukları ihtiyacın değerlendirilmesi: X, Y ve Z kuşakları ile bir çalışma*". Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2006). "Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*, (62): 47-65.
- Becer, T. (2021) *The Influence of Generations Y and Z on Career Future*.
- Bennet, S. E. ve Rademacher, W. E. (1997). After the boom: the politics of generation x. (edited by) Craig, S. C. and Bennet, S. E., Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Bessant, J., ve Tidd, J. (2018). İnovasyon ve girişimcilik. Çev. Ed.: A. Esra Aslan. İstanbul: Nobel Basım Yayıncılık, Ankara.
- Bilginer, F. G. (2017). "Küresel girişimcilik endeksi çerçevesinde Türkiye'de küresel girişimciliğin gelişimi: Küresel girişimcilğe teorik bir bakış açisi". *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 29-46.
- Blass, E. (2009). "Talent management: cases and commentary". *Springer*.

- Bone, P. F., Sharma, S. ve Shimp, T.A. (1989). "A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness-of-Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models". *Journal of Marketing Research*, 26(1): 105-111.
- Boudreau, J. W., ve Ramstad, P. M. (2005), "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition." *Human Resource Management*, (42): 129–136.
- Boz, H. (2018) "*İşletmelerde Yetenek Yönetimi*". Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). "Risk taking propensity of entrepreneurs". *Academy of management Journal*, 23(3): 509-520.
- Burgelman, R.A., 1983. "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study". *Manag. Sci.* 29 (12): 1349–1364.
- Bush, T. ve Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. ve Sousa-Ginel, E. (2012). "The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms". *International Small Business Journal*, 30(5): 513-535
- Caplan, J. (2011). "The value of talent: Promoting talent management across the organisation". London: Kogan Page.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges". *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N., Chernyshenko, O. S., ve Yu, K. Y. T. (2017). "Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations". *Frontiers in psychology*, 2041.
- Chang, W. J., Liao, S. H., Chung, Y. C., ve Chen, H. P. (2020). "Service quality, experiential value and repurchase intention for medical cosmetology clinic: moderating effect of Generation". *Total Quality Management ve Business Excellence*, 31(9-10): 1077-1097.
- Chaudhary, R. (2017). "Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination: A study among Indian university students". *Education+ Training*.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Chittipeddi, K., ve Wallett, T. A. (1991). "Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's". *Journal of Small Business Management*, 29(1): 94.

- Chow, I. H. S., Lo, T. W. C., Sha, Z. ve Hong, J. (2006). "The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance". *International Journal of Hospitality Management*, 25(3): 478-495.
- Chowdhury, S. (2003). "Organization 21C: Someday all organizations will lead this way". *FT Press*.
- Chun, R. (2005). "Corporate reputation: Meaning and measurement" *International journal of management reviews*, 7(2): 91-109.
- Collings, D. G., ve Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Comte, A., (1974). "The Positive Philosophy", (Ed. Abraham S. Blumberg), AMS Pres. New York
- Coulson-Thomas, C. (2014). "New Leadership'and building an intrapreneurship culture". *Effective Executive*, 17(2): 11-19.
- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63. doi:10.1177/104225879902300304
- Crabtree, S. (2005). "Engagement keeps the doctor away". *Gallup Management Journal*, 13(1): 1-12.
- Crossan, M., Vera, D., ve Nanjad, L. (2008). "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments". *The leadership quarterly*, 19(5): 569-581.
- Çakır, E., ve Kaçır, Ü. (2018). İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın organize sanayi bölgesinde bir uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 124-149.
- Çevik, B. (2014). *Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S., ve Suar, D. (2022). "Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation". *Asia Pacific Management Review*.
- Demirci, E. (2020). *İç Girişimcilik Eğilimi ve Hizmet İnovasyon Performans İlişkisi: İstanbul Otel İşletmeleri Örneği* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dirks, J. L. (2021). "Alternative approaches to mentoring". *Critical care nurse*, 41(1): e9-e16.
- Divakara, S., ve Madurapperuma, W. (2017). "A systematic literature review on intrapreneurship and organizational performance". *In Asia Pacific conference on Multidisciplinery Research*, Sri Lanka.

- Djafri, N. (2018). "The Strategy of Independent Entrepreneurship Management". *European Research Studies Journal*, 21(3): 362-370.
- Doğan, C. (2022). "Kuşaklara Göre Girişimciliğin Değişen Anlamı The Changing Meaning of Entrepreneurship by Generations". *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi* 2022, Vol. 6 (2): 209-221.
- Doğan, S. (2006). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165-180
- Doğan, S., ve Şahin, S. N. (2022). "Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 439-459.
- Duran, C., Dursun, B. O. Z., Behdioğlu, S., ve Kutlu, S. (2019). "Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2): 158-189.
- Eckleberry-Hunt, J. ve Tucciarone, J. (2011). "The challenges and opportunities of teaching Generation Y". *Journal of graduate medical education*, 3(4): 458-461.
- Edge, K. (2014). "A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research". *School Leadership and Management*, 34(2): 136-155.
- Efeoğlu, E. (2014). "Çevreci açıdan girişim: eko-girişimcilik". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 103-118.
- Ensari, M. S. (2017). "A study on the differences of entrepreneurship potential among generations". *Research Journal of Business and Management*, 4(1): 52-62.
- Erbaş, D. G. ve Demir, B. (2020). "Talent management and career planning alignment: A model from an automotive factory". *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(2): 1-26.
- Erçoksas, B. (2009). "Training and development of employees in talent management process and an application". Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey.
- Erdemir, E. (2006). "Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin yeni rolü: Yetenek savaşları olgusu ve Türkiye' deki yansımaları ". *reserchgate.net*, 29-38.
- Erickson, T. J., ve Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85(3), 104.
- Erkut, B. (2021). "On the Relationship between Generation Z, Corporate Entrepreneurship and Leadership". *Mecmua*, (11): 399-416.

- Esmer, Y., ve Pabuçcu, H. (2019). “Stratejik kariyer planlama: bulanık mantık yaklaşımı”. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(1): 111-124.
- Eşitti, B. ve Duran, E. (2018). “*Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi*”. Paradigma Akademi, Çanakkale.
- Festing, M., ve Schäfer, L. (2021). “Talent Management and Generational Differences”. In *The Routledge Companion to Talent Management*: 241-252.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Ceyhan, S., ve Afşar, A. (2016). “Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 131-148.
- Fırat, A., Akdemir, R. ve Günaydın, Ö. E. (2019). “Y Kuşağı bireylerinin iç girişimcilik algılamalarının belirlenmesi: Turizm sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, Fethiye örneği”. IV. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi 1: 535-549
- Fishman, A. A. (2016). “How generational differences will impact America’s aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers”. *Strategic HR Review*.
- Fishman, C. (1998). “The war for talent”. *Fast Company*, 16(104).
- Frese, M., ve Fay, D. (2001). “4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century”. *Research in organizational behavior*, 23: 133-187.
- Friedman AN, J. P., (1994). “*Dictionary of Business Terms*”. Second Edition, Barron’s, New York.
- Fulmer, R. M. ve Conger, J. A. (2004). “Developing leaders with 2020 vision: Companies can develop deep, enduring bench strength by combining succession planning and leadership development to create a long-term process for managing the talent roster”. *Financial Executive*, 20(5): 38-42.
- Gabrielova, K., ve Buchko, A. A. (2021). “Here comes Generation Z: Millennials as managers”. *Business Horizons*, 64(4): 489-499.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Gaines, B. R. (1987). “An overview of knowledge-acquisition and transfer”. *International Journal of Man-Machine Studies*, 26(4): 453-472.
- Gajda, J. (2022, August). “Sharing Information on Employment Conditions in Social Media by Representatives of Different Generations, and the Image of the Organization”. In *European Conference on Knowledge Management*, Vol. 23, (1): 415-423.

- Gakure, R. W., Kamau, A. W., ve Waititu, A. G. (2013). "Reward systems as determinant of talent management in public universities in Kenya". *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 18(2): 41-47.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., ve González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human resource management review*, 23(4): 290-300.
- Ganaie, M. U. ve Haque, M. I. (2017). "Talent management and value creation: A conceptual framework". *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2): 1-9.
- Garrett, R. P., ve Holland, D. V. (2015). "Environmental effects on the cognitions of corporate and independent entrepreneurs". *Small Business Economics*, 45, 369-381.
- Gaur, A. S., Ma, H. ve Ge, B. (2019). "MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs". *Journal of Knowledge Management*.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., ve Pepermans, R. (2013). "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda". *Human Resource Management Review*, 23(4): 341-353.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update. (10a ed.)* Boston: Pearson
- Gerow, L. L. (2018). "*An exploration of attitudinal differences between Baby Boomers, Generation X and Generation Y*". Doctoral dissertation, Gannon University.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., ve Bai, B. (2001). "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers". *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 42(2): 28-37.
- Gray, E. R. ve Balmer, J. M. (1998). "Managing corporate image and corporate reputation". *Long range planning*, 31(5): 695-702.
- Gupta, M. ve Haque, M. M. (2015). "Talent retention: A major concern for organizations". *Proceedings of ICRBS, 2015*.
- Gupta, V. (2019). "Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31(10): 4150- 4169.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship". *Strategic management journal*, 5-15.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2010). "Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatmini aracı değişken mi?". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 127-135.

- Haghighi, M. A., Tabarsa, G. A. ve Kameli, B. (2014). "Investigation the relationship between knowledge management processes and empowerment of human resources". *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(2): 122-130.
- Hameed, I. ve Irfan, Z. (2019). "Entrepreneurship education: a review of challenges, characteristics and opportunities". *Entrepreneurship Education*, 2(3): 135-148.
- Han, G. (2021). "Training Mode and Evaluation Method of Entrepreneurial Talents in Higher Vocational Education". In International Conference of Artificial Intelligence, Medical Engineering, Education: 409-421. Springer, Cham.
- Hannay, M. ve Fretwell, C. (2011). "The higher education workplace: Meeting the needs of multiple generations". *Research in Higher Education Journal*, 10, 1.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression Based Approach*. The Guilford Press, New York.
- Hjordrup, S. K. (2015). "The Value of Talent Management: Rethinking practice, problems and possibilities". *Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS)*.
- Ho, C. K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 211-253.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., ve Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth?. *Behavioral and brain sciences*, 21(3): 399-407.
- Huizing, R. L. (2012). "Mentoring together: A literature review of group mentoring". *Mentoring ve tutoring: Partnership in learning*, 20(1): 27-55.
- İlgaz, M. (2018). "Kuşaklar arası hedonik tüketim davranışlarının demografik özelliklere göre farklılıkları: Kastamonu ili merkez ilçesi üzerine bir araştırma". *Turkish Journal of Marketing*, 3(1): 1-17.
- Ireland, R. D. ve Webb, J. W. (2007). "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation". *Business horizons*, 50(1): 49-59.
- İbrahimoglu, N., ve Ugurlu, Ö. (2013). "Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- İmamoğlu, C. (2018). "Yetenek yönetiminin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Johnson, D. (2001). "What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations". *Industrial and commercial training*, 33(4): 135-140.

- Johnson, K. R., Huang, T. ve Doyle, A. (2019). "Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review". *European Journal of Training and Development*, Vol. 43. No. 9: 821-841.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., ve Yoon, H. H. (2021). "COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics". *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). "Generation X and the public employee". *Public personnel management*, 29(1): 55-74.
- Jyotirmay, G. (2007). "Intrapreneurship Approach for Tourism Management". *Atna Journal of Tourism Studies*, 2(1):116-123.
- Karadağ, H. (2017). "Avrupa Birliği (Ab) Üyelik Sürecinde Türkiye’de Girişimcilik Ekosisteminin Değerlendirilmesi: Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi (Gedi) Yöntemi İle Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11): 68-79.
- Kerse, G., Koçak, D., ve Özdemir, Ş. (2020). "Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1769-1787.
- Keskin, S. (2016). "Yeşil girişimcilik". *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 285-294.
- Kızıldağ, D. (2019). "Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 32-46.
- Kim, S. H., Kim, M., Han, H. S., ve Holland, S. (2016). "The determinants of hospitality employees' pro-environmental behaviors: The moderating role of generational differences". *International Journal of Hospitality Management*, 52: 56-67.
- Klofsten, M., Urbano, D. ve Heaton, S. (2021). "Managing intrapreneurial capabilities: An overview". *Technovation*, 99, 102177.
- Knight, F. H. (1921). "Cost of production and price over long and short periods". *Journal of political economy*, 29(4), 304-335.
- Kontoghiorghes, C. (2016). "Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction, motivation and organizational commitment as mediators". *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16): 1833-1853.
- Kozak, A. M., ve Yılmaz, G. E. (2010). "Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.

- Kozak, M. A. (1998). "Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(1): 26-30.
- Kozak, M. A. ve Özdemir, C. (2013). "Yetenek kavramının otel işletmelerinde operasyonel personel bağlamında değerlendirilmesi". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1).
- Kozak, M. A., Sarıışık, M., Özel, Ç. H., Çeltek E., Özülke, F., Nergis, H.G., Kurgun, H., Azaltun, M. Ve Emir, O. (2012). *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köse, G. ve Çakır, S.Y. (2021). "Kurumsal itibarın değerleri: Marka imajı ve işveren markası imajının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine bir inceleme". *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3): 639-661.
- Kuntonbutr, C. ve Sangperm, N. (2019). "Study on talent management influence on customer satisfaction". *Polish Journal of Management Studies*, 20.
- Küçük, O. (2005). Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi. Seçkin Yayıncılık.
- Küçüközkan, Y. (2015). "Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 85-116.
- Levickaite, R. (2010). "Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)". *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2): 170-183.
- Lewis, R. ve Heckman, R. (2006). "Talent management: A critical review". *Elsevier* Vol. 16. , Issue 2: 139-154.
- Lopéz, E. P., Buhalis, D., ve Fyall, A. (2009). "Entrepreneurship and innovation in tourism". *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 7(3): 355-357.
- Luchsinger, V. ve Bagby, D. R. (1987). "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts". *SAM Advanced Management Journal*, 52(3): 10.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of management Review*, 21(1): 135-172.
- Mahaney, R. C. ve Lederer, A. L. (2006). "The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success". *Project Management Journal*, 37(4): 42-54.
- Mallin, C. A. (2016). Corporate governance. Oxford university press.
- Mandhanya, Y. ve Shah, M. (2010). "Employer branding a tool for talent management". *Global Management Review*, 4(2).
- Martin, W. (2014). "The problem with using personality tests for hiring". *Harvard Business Review*, 27.

- Mate, L. T. (2022). “*Intrapreneurship or entrepreneurship? Determining the most important driver behind the allocation of entrepreneurial talent*”. Published Master's thesis, Utrecht University.
- Matug, M. A. B. (2021). “Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meydan, C.H. (2011). “İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), ss.25-40.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). “*Commitment in the workplace: Theory, research, and application*”. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). “The war for talent”. *Harvard Business Press*.
- Molenaar, K., Brown, H., Caile, S., ve Smith, R. (2002). “Corporate culture”. *Professional safety*, 47(7): 18-27.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., ve Covin, J. G. (2010). “*Corporate entrepreneurship & innovation*”. Cengage Learning.
- Morris, M. H., ve Kuratko, D. F. (2002). “*Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*”. South-Western Pub.
- Morris, S., Snell, S., ve Björkman, I. (2016). “An architectural framework for global talent management”. *Journal of International Business Studies*, 47(6): 723-747.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., ve Rosenberg, D. (2008). “A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees”. *Health services management research*, 21(4): 211-227.
- Mudjijah, S., Surachman, S., Wijayanti, R. ve Andarwati, A. (2022). “The Effect of Entrepreneurial Orientation and Talent Management on Business Performance of the Creative Industries in Indonesia”. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(1): 105-119.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). “Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2): 77-96.

- Nasiri, F. ve Bageriy, M. (2020). "The Relationship among Talent Management, Organizational Intelligence and Entrepreneurship Tendency". *The Journal of Productivity Management*, 13(4 (51) Winter: 173-193.
- Nayeem, M. A. ve Faheem, H. (2021). "IKEA's Talent Management and Corporate Culture". *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 482-501.
- Neessen, P., Caniëls, M. C., Vos, B. ve De Jong, J. P. (2019). "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2): 545-571.
- Nzozzo, J. ve Chipfuva, T. (2013) "Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 3 (2): 92-97.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1): 47-67.
- Osunluk, H. (2004). "Yaşam Seyri Teorisi (Life Course Theory) ve Özürlüler". *Özveri Dergisi*, 1(1): 1-10.
- Öksüz, B. (2012). "İşveren MarkasıYönetimi Sürecinde İletişimin Önemi". *Selçuk İletişim*, 7(2): 14-31.
- Özarslan, Ç. (2019). "Otel işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamaları ile kariyer yolu tercihleri ve sektörde kalma eğilimi arasındaki ilişki". Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Özbay, Ö. (2008). "Koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkileri ve bir araştırma". Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2009). "Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik çerçeve". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 81-95.
- Özekici, Y. K. (2022). "Restoranlar için İnsansı Robotların Kabulünde Kuşaklar Arası Farklılığın Düzenleyici Rolü: Sosyalleşme ve Yenilikçilik ile BTKKT Modeline Yönelik Bir Genişletme Çalışması". *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 635-663.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4.
- Özgür, E. (2013). "Yaşa göre değer farklılıkları ve siyasi kuşak aidiyeti". *İstanbul University Journal of Sociology*, 3(26): 45-76.

- Page, S., ve Ateljevic, J. (Eds.). (2009). “*Tourism and entrepreneurship: International perspectives*”. Routledge, Oxford.
- Pai, F. Y., ve Huang, K. I. (2011). “Applying the technology acceptance model to the introduction of healthcare information systems”. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(4): 650-660.
- Palmer, M. ve K. T. Winters (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları, İstanbul.
- Parker, S. C. (2011). “Intrapreneurship or entrepreneurship?”. *Journal of business venturing*, 26(1): 19-34.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. ve Strauss, K. (2010). “Making things happen: A model of proactive motivation”. *Journal of management*, 36(4): 827-856.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., ve Tan, W. L. (2009). “Corporate entrepreneurship: Current research and future directions”. *Journal of business Venturing*, 24(3): 197-205.
- Pinchot III, G. (1985). “Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur”. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship
- Polat, E. ve Günay, S. (2012). “Türkiye’de turizm ve ihracat gelirlerinin ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin testi: eşbütünleşme ve nedensellik analizi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 204-211.
- Postacı, B. (2017). “*Liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin analizi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Rastgoo, P. (2016). “The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees”. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2): 653-662
- Rodrigues, L. F., Rodrigues, H. ve Oliveira, A. (2022). “In times of pandemic-How generation XYZ looks digital banking”. *Usability and User Experience (AHFE 2022)*.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C. ve Brower, M. (2015). “Career planning and succession management: Developing your organization's talent for today and tomorrow: Developing your organization’s talent—for today and tomorrow”. *ABC-CLIO*.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., ve Herrmann, P. (2022). “What is strategic leadership? Developing a framework for future research”. *The Leadership Quarterly*, 33(3): 101353.

- Sanfey, H., Hollands, C. ve Gantt, N. L. (2013). "Strategies for building an effective mentoring relationship". *The American Journal of Surgery*, 206(5): 714-718.
- Sarangal, R. K., Sharma, P. ve Manhas, P. S. (2020). "Organizational commitment, talent management and performance in hospitality industry". *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 12(3), 65-83.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., ve Tarique, I. (2011). "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM". *Journal of world business*, 46(4): 506-516.
- Schumpeter, J. A. (2000). "Entrepreneurship as innovation". University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Scott, B. ve Revis, S. (2008). "Talent management in hospitality: graduate career success and strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20, (7): 781-791.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K., Arat, G. ve Avcık, C. (2013). "An empirical study on intrapreneurship: In a service sector in Turkey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (89): 715-719.
- Setiobudi, A. (2018). "Entrepreneurial Intention Difference between X, Y and Z Generation in Indonesia". Vol. 8(7): 49-58.
- Sevim, S., Güven, E. A., ve Eryiğit, P. (2015). "Turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri: zaman serileri analizi". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3).
- Sezgin, O. (2020). "İçgirişimci Davranışı: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (26): 249-268.
- Sheehan, M., Grant, K. ve Garavan, T. (2018). "Strategic talent management A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* Vol. 10, (1): 28-41.
- Sheehan, M. (2014), "Human resource management and performance: evidence from small and mediumsized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 32, (5): 545-570.
- Singh, M. (2012). "Employee Branding Through Talent Management for Customer Satisfaction". *IOSR Journal of Business and Management*, 2(03): 01-03.
- Slota, N. ve Martin, D. (2003). "Methodological considerations in life course theory research". *Disability Studies Quarterly*, 23(2).

- Sonnenfeld, J. A., ve Peiperl, M. A. (1988). "Staffing Policy As A Strategic Response A Typology Of Career. Academy of Management". *The Academy of Management Review*, 13(4): 588.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., ve Pred, R. S. (1987). "Impatience versus achievement strivings in the type A pattern: differential effects on students' health and academic achievement". *Journal of Applied psychology*, 72(4): 522.
- Sprague, C. (2008). "The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four-generation workforce with panache". *Talent Strategy, Human Capital Institute White Paper*: 1-15.
- Steel, M. (2000). "*Oxford wordpower dictionary for learners of English*". Oxford University Press, P:670.
- Submitter, E. S. I. C., Diana Ximena, S. T., Gineth Magaly, C. R. ve Wilfred Fabián, R. M. (2020). "Intrapreneurship in Small Organizations: Case Studies in Small Businesses". *Esic Market Economics and Business Journal* Vol. 52, (1): 135-160
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M. ve Mainiero, L.A. (2009). "Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes". *Career Development International*, 14(2-3): 284-302.
- Şahin, Ö. (2015). "*Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*". Yayınlanmış Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şen, O. (2010). "*E-sertifika programlarının çalışan motivasyonuna etkisi: Anadolu Üniversitesi perakendecilik e-sertifika programının motivasyona etkisi ile ilgili bir araştırma*". Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). "Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi". *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1): 139-156.
- Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., ve Guzman-Avalos, M. (2021). "Role of tourism and hospitality business in economic development". *Materials Today: Proceedings*.
- Thorne, K., ve Pellant, A. (2007). "*The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train, & retain the best employees*". Kogan Page Publishers.
- Tiyek, R. (2014). "Oryantasyon eğitim programı etkinliğinin değerlendirilmesi: bir araştırma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 335-353.

- Tutar, F., Alpaslan, C., Tutar, E., ve Erkan, Ç. (2013). “Turizm sektörünün istihdam üzerine etkileri”. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4): 14-27.
- Tutar, H., ve Altınkaynak, F. (2014). “*Girişimcilik: (temel girişimcilik ve iş kurma süreci)*”. Detay Yayıncılık, Ankara
- Tyas, E. H. ve Naibaho, L. (2019). “The urgency of entrepreneurship learning in the industrial age of 4.0”. In *Journal of Physics: Conference Series*, Vol. 1387, (1): 012032. IOP Publishing.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., ve Doh, J. P. (2010). “Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards”. *Journal of world business*, 45(2): 109-121.
- Van Dijk, H. G. (2008). “The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people”. *Journal of Public Administration*, 43(si-1): 385-395.
- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., ve Ras, J. (2017). “The development of a talent management framework for the private sector”. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1): 1-19.
- Vardarlier, P. (2017). “İşveren markası ve yetenekli çalışan etkileşimi”. *İşletme araştırmaları Dergisi*, 9(4): 628-648.
- Veysel, A. ve Yörük, D. (2006). “Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2): 155-173.
- Wahyudi, I., Suroso, A. I., Arifin, B., Syarief, R., ve Rusli, M. S. (2021). “Multidimensional Aspect of Corporate Entrepreneurship in Family Business and SMEs: A systematic literature review”. *Economies*, 9(4): 156.
- Wahyuningsih, Nasution, H., Yeni, Y. H. ve Roostika, R. (2022). “A comparative study of generations X, Y, Z in food purchasing behavior: the relationships among customer value, satisfaction, and Ewom”. *Cogent Business ve Management*, 9(1): 2105585.
- Wennekers, S. ve De Jong, J. (2008). “Intrapreneurship: conceptualizing entrepreneurial employee behaviour”. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (Scales)*.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). “Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach”. *Journal of Business Venturing*, 20(1): 71-91.
- Wild, R. H., Griggs, K. A. ve Downing, T. (2002). “A framework for e-learning as a tool for knowledge management”. *Industrial Management ve Data Systems*, 102(7): 371-380.

- Wilkinson, I. F., Mattsson, L. G., ve Easton, G. (2000). "International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective". *Journal of World Business*, 35(3): 275-299.
- Williams, M. R. (2000). "The war for talent: Getting the best from the best. CIPD Publishing.
- Wong, A. O. ve Sixl-Daniell, K. (2017). "Examining the effectiveness of corporate e-learning in global talent management". *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(2): 4.
- Woo, H. R. (2018). "Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability". *Career Development International*, 23(2): 145-162.
- Wunderer, R. (2001). "Employees as "co-intrapreneurs"a transformation concept". *Leadership ve Organization Development Journal*, 22(5): 193-211.
- Yang, Q., Chen, J., Yang, L. ve Liu, Z. (2021). "How to develop entrepreneurial talent more effectively? A comparison of different entrepreneurship educational methods". *Frontiers in Psychology*, 12: 644113.
- Yapp, M. (2009), "Measuring the ROI of talent management". *Strategic HR Review*, 8(4), 5-10.
- Yaşar, E., ve Demir, M. (2021). "Z Kuşağının İş Yeri Seçiminde İşveren Markasının Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46): 181-195.
- Yeung, A. (2006). "Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people". *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(2), 267-275
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012). "Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: tekstil sektöründe ampirik bir çalışma". *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 7(26).
- Younas, M. ve Waseem Bari, M. (2020). "The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development". *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1): 1330-1353.
- Yurtseven, H. R. (2007). Girişimcilik, Detay Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

Simpson,J. (2022). “Travel and Tourism Impact”
<https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>
(erişim tarihi 31.12.2022)

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/> , (erişim tarihi: 23.10.2022)

Türk Dil Kurumu, “kuşak”, <https://sozluk.gov.tr/>, (erişim tarihi: 23.10.2022)

Türk Dil Kurumu, “yetenek”, <https://sozluk.gov.tr/>, (erişim tarihi: 23.10.2022)



EK 1- ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Yetenek yönetimi uygulamalarının işgörenlerin iç girişimcilik davranışına etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasının verilerini toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi doldurmak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Toplanan veriler sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica ederiz. Ankete ayıracağınız değerli vaktiniz ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doç. Dr. Hüseyin BOZ
Tez Danışmanı

Berrin SÖNMEZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm 1:

Lütfen verilen ifadelerle ilgili durumunuza uygun olan kutucuğu "X" ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Doğum Yılıınız : ☐ 1964 ve öncesi ☐ 1965-1979 arası ☐ 1980-1999 arası ☐ 2000 ve sonrası
3. Eğitim Durumunuz : ☐ İlköğretim ☐ Lise ve Dengi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. Medeni Durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekâr
5. Çalıştığınız Departman : ☐ Ön Büro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Yiyecek İçecek ☐ Diğer
6. Çalıştığınız Pozisyon : ☐ Müdür ☐ Müdür yardımcısı ☐ Şef ☐ Yönetici pozisyonunda olmayan işgören
7. İşletmede Çalıştığınız Süre : ☐ 0-5 yıl ☐ 5 yıl üstü-10 yıl ☐ 10 yıl üstü-15 yıl ☐ 15 yıl üstü-20 yıl ☐ 20 yıl üstü
8. Sektörde Çalıştığınız Süre : ☐ 0-5 yıl ☐ 5 yıl üstü-10 yıl ☐ 10 yıl üstü-15 yıl ☐ 15 yıl üstü-20 yıl ☐ 20 yıl üstü

Bölüm 2:

Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve işletmenizin uygulamalarını göz önünde bulundurarak size en uygun seçeneğe karşılık gelen boşluğu "X" ile işaretleyiniz.					
1. Çalıştığım işletme, çalışanların her gün heyecan ve hevesle gelecekleri bir iş ortamı oluşturur.					
2. Çalıştığım işletme, örgüte katılımı sağlayacak bir kültür oluşturur.					
3. Çalıştığım işletmede yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler.					
4. Çalıştığım işletmede işgörenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler.					
5. Çalıştığım işletme yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.					
6. Çalıştığım işletme yetenekli çalışanları keşfetmek için üniversite öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.					
7. Çalıştığım işletme yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.					
8. Çalıştığım işletmede işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.					
9. Çalıştığım işletme ihtiyaç duyulan nitelikli çalışanların işe alımını sağlar.					
10. Çalıştığım işletmede işe alım sürecinde öncelikli olarak aday becerilerini değerlendirir.					
11. Çalıştığım işletme mevcut çalışanlar ile işe başvuran adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları belirler.					
12. Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.					
13. İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.					
14. İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır.					

15.İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır.					
16.Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler.					
17.Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler.					
18.Terfi olanaklarının olması mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir.					
19.Çalıştığım işletmede, çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam vardır.					
20.Çalıştığım işletme, işletmenin misyonu ve vizyonu ile çalışanları arasındaki uyumluluğu sağlar.					
21.Çalıştığım işletme etkili kararlar vererek çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini sağlar.					
22.Çalıştığım işletme, çalışanlarına örgütte kalmak isteyecekleri bir kültür oluşturur.					
23.Çalıştığım işletmenin, çalışanların niçin bu örgütü seçtiklerini belirleyici yaklaşımları vardır.					
24.Çalıştığım işletmenin, çalışanların niçin bu örgütten ayrıldıklarını belirleyici yaklaşımları vardır.					
25.Çalıştığım işletmenin, çalışanların niçin bu örgütte kalmaya devam ettiklerini belirleyen yaklaşımları vardır.					
26.Çalıştığım işletme, çalışanların örgütte kalmalarını sağlayacak bir kültür oluşturur.					
27.Çalıştığım işletme, mevcut çalışanlara işlerini iyi yapmalarını sağlayacak yeterli eğitimleri sağlar.					
28.Çalıştığım işletme, kişisel gelişim hedefli eğitim (dil, liderlik, etkin iletişim, ekip çalışması, proje yönetimi, vs.) uygulamaları yapar.					
29.Çalıştığım işletmede, teknik alanlarda ve uzmanlık konularında gelişimi hedefleyen eğitim uygulamaları yapılır.					
30.Çalıştığım işletme yeni işe alınanlar için yetenek yönetimi girişimleri ile oryantasyon sürecini birlikte uygular.					
31.Çalıştığım işletme, çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
32.Çalıştığım işletme, lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.					
33.Çalıştığım işletme, kariyer gelişim fırsatlarını destekleyen politikalar yaratır.					
34.İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.					
35.İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.					
36.İşimi en iyi şekilde yapmam işimde terfi etmemi sağlar.					
37.Genel olarak çalıştığım işletmenin, ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum.					
38.Çalıştığım işletmede ödüller çalışana adil olarak verilmektedir.					
39.Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım					
40.Çalıştığım işletmede ödüllendirme kriterleri işgörenlere açıkça aktarılmaktadır.					
41.Çalıştığım işletmede genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir.					
42.Çalıştığım işletmede genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir.					
43.İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.					
44.Çalıştığım işletme mevcut çalışanlara iş için gerekli becerilerinden dolayı ücret ayarlamaları sağlar.					
45.Çalıştığım işletme her düzeyde çalışan için daha geniş yetenek havuzları oluşturur.					
46.Çalıştığım işletme, işletmenin büyüyüp genişlemesini sağlayacak elemanların alımı için zemin oluşturur.					
47.Çalıştığım işletme, her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturur.					
48.Çalıştığım işletme, büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.					
49.Çalıştığım işletme mevcut olan çalışan ve aday yetenek düzeylerindeki boşlukları tanımlar.					

Bölüm 3:

İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve size en uygun seçeneğe karşılık gelen boşluğu "X" ile işaretleyiniz.					
1. İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.					
2.Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.					
3.İşimle ilgili sorunların çözümünde hali hazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.					
4.Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.					
5.İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.					
6.İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.					
7.Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.					
8.Görevimi tamamlamak için ihtiyacım olan bilgiyi farklı kaynaklardan edinirim					
9.Eriştiğim bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim.					
10.Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım.					
11.Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.					
12.İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.					
13.Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.					
14.İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.					
15.İşyerimde ön plana çıkmak için atılımcı ve cesur kararlar alırım.					
16.İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım.					
17.İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.					
18.İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.					
19.İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.					
20.Başkasının iş yapmasını beklemek yerine önceden harekete geçerim.					
21.Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim					
22.Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
23.Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.					

EK 2 - ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

Yetenek Yönetimi Ölçeği Kullanım İzni

From: Cengiz Duran
Sent: Tuesday, September 21, 2021 12:24 PM
To: Berrin AĞIL SÖNMEZ
Subject: Re: Ölçek Hakkında

Berrin Merhaba, ölçeği ilgili çalışmaya atf yapma koşuluyla kullanabilirsiniz. Başarılar

20 Eyl 2021 Pzt 22:33 tarihinde Berrin AĞIL SÖNMEZ şunu yazdı:

Cengiz Hocam merhaba,
 Öncelikle iyi haftalar dilerim. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Boz'un danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezimin saha araştırmasında tarafınızdan geliştirilmiş olan ve "yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirliği çalışması" adlı makalenizde yer vermiş olduğunuz "Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği" kullanmak için sizden izin almak isterim. Bu konuda bana yardımcı olursanız sevinirim.
 Şimdiden teşekkür ederim.
 Saygılarımla
 Berrin Sönmez

Şimdiden teşekkür ederim.
 Saygılarımla
 Berrin Sönmez

İç Girişimcilik Davranışı Ölçeği Kullanım İzni

From: boran.sezgin
Sent: Tuesday, September 14, 2021 9:29 AM
To: Berrin AĞIL SÖNMEZ
Subject: Re: Ölçek Kullanımı Hakkında İzin

Selamlar Berrin,
 Ölçeği kullanabilirsin. Sonuçları benimle de paylaşırsan sevinirim.
 İyi çalışmalar

13 Eylül 2021 22:35, "Berrin AĞIL SÖNMEZ" yazdı:

Oytun Hocam Merhaba,
 Öncelikle iyi haftalar dilerim.
 Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Boz'un danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezimin saha araştırmasında tarafınızdan geliştirilmiş olan ve "İçgirişimci Davranışı: Ölçek Geliştirme, Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması" adlı makalenizde yer vermiş olduğunuz İçgirişimci Davranışı Ölçeği'ni kullanmak için sizden izin almak isterim. Bu konuda bana yardımcı olursanız sevinirim.
 Şimdiden teşekkür ederim.
 Saygılarımla
 Berrin Sönmez

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı	: Berrin Sönmez
Medeni Durumu	: Evli
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	: Kenan Evren Anadolu Lisesi, İstanbul, 2003
Ön Lisans Diploması	: Akdeniz Üniversitesi Manavgat Meslek Yüksek Okulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Antalya, 2014
Lisans Diploması	: Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Antalya, 2020
Yüksek Lisans Diploması	: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Yönetimi, Antalya, 2023
Tez Konusu	: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşgörenlerin İç Girişimcilik Davranışına Etkisinde Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama
Yabancı Diller	: İngilizce, Almanca
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	: Best Western Hotel iş deneyimi staj niteliğindedir.
Projeler	: ISO50001 ile ilgili düzenlenmiş proje ödevi yapılmıştır.
Çalıştığı Kurumlar	: Best Western Hotel Empire Palace, FB Departmanı, Resepsiyon, Rezervasyon ve Misafir İlişkileri, 2008- 2009 Bridgepoint EU, CFO Yönetici Asistanı, 2010 Airbus, CEO Yönetici Asistanı, 2010- 2011 Magic Life Seven Seas Imperial Hotel Halkla İlişkiler Müdür Yardımcısı, 2012-2014 TUI Group- TUI Hotels and Resorts Turkey AQI Pegasos World Hotel, Halkla İlişkiler Müdürü, 2015-Devam ediyor.